



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DELL'UFFICIO SPECIALE PER LA RICOSTRUZIONE DELL'AQUILA



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

INDICE

Introduzione

Il modello organizzativo dell'USRA

Principi generali

Il sistema di valutazione

- I. La valutazione del personale
- II. La valutazione degli obiettivi dell'USRA a cura del Titolare
- III. La valutazione finale della prestazione

ALLEGATI

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

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi generali dell'USRA



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Introduzione

Il d.l. 83/2012 convertito dalla legge 134/2012 ha dichiarato la cessazione dello stato di emergenza decretato nel 2009 per il sisma della Regione Abruzzo e all'art. 67 ter ha disposto che gli interventi necessari per il ritorno all'ordinarietà siano gestiti sulla base del riparto delle competenze previsto dall'art. 114 della Costituzione. A tale fine ha istituito l'Ufficio Speciale per la Ricostruzione dell'Aquila (USRA) con i seguenti compiti fondamentali:

1. fornire **l'assistenza tecnica** alla ricostruzione pubblica e privata
2. promuovere la **qualità della ricostruzione**
3. effettuare il **monitoraggio finanziario e attuativo** degli interventi
4. assicurare nei propri siti internet istituzionali un'**informazione trasparente** sull'utilizzo dei fondi
5. eseguire il **controllo dei processi di ricostruzione** e di **sviluppo** dei territori, con riferimento alla coerenza e conformità urbanistica ed edilizia, nonché della congruità tecnica ed economica
6. curare l'**istruttoria finalizzata all'esame delle richieste di contributo** per la ricostruzione degli immobili privati, anche mediante l'istituzione di una commissione per i pareri, alla quale partecipano i soggetti pubblici coinvolti nel procedimento amministrativo.

Oltre a quelle citate, l'USRA svolge le seguenti ulteriori funzioni:

1. gestione dell'Ufficio Centralizzato per le Espropriazioni (UCE) presso il Comune di L'Aquila (Protocollo d'Intesa del novembre 2012 ex art. 6 comma 4 del D.P.R. 8 giugno 2001, n. 327).
2. gestione delle pendenze delle ex gestioni commissariali;
3. gestione amministrativa dell'ufficio;
4. gestione della contabilità speciale n. 5730 intestata all'USRA;



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Il modello organizzativo dell'USRA





Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Principi generali

Il presente documento ha lo scopo di illustrare i criteri per la valutazione individuale del personale dell'USRA, sulla base dei risultati della performance organizzativa, definita attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi previsti nel Piano della performance, nonché con riferimento alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi attuati da ciascun dipendente, anche in adempimento agli obblighi che derivano in capo al lavoratore dalla legge, dalla contrattazione collettiva e dal contratto individuale, dai codici di comportamento.

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

Di qui la necessità di legare la performance organizzativa e quella individuale, quindi di individuare un sistema unico.

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di quattro differenti obiettivi:

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'USRA, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e il Titolare dell'Ufficio.

Il sistema di misurazione della performance organizzativa ed individuale dell'USRA si fonda sui seguenti principi:

- semplicità, condivisione e integrazione degli strumenti;
- collegamento tra gli obiettivi gestionali e le linee strategiche dell'USRA;
- collegamento tra performance organizzativa e individuale;
- feedback per l'apprendimento ed il miglioramento;
- comunicazione dei risultati all'interno;
- selettività nella scelta degli obiettivi;
- valorizzazione del merito, quindi differenziazione;
- sperimentabilità di un nuovo sistema di Governance.

L'integrazione tra i due sistemi di misurazione ha come obiettivo quello di "mettere" al centro le persone, i dipendenti.



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Il sistema di misurazione deve valorizzare il merito. La differenziazione va applicata a 360°, ossia al raggiungimento dei risultati, ma anche al comportamento individuale, e deve riguardare tutti i profili professionali; occorre valorizzare il lavoro di squadra e, là dove possibile, riconoscere la premialità.

Bisogna valutare il contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza alla soddisfazione dei fini per i quali l'Ufficio Speciale è stato costituito, valutare quindi non solo ciò che si fa ma anche come lo si fa, valutare non solo l'aspetto quantitativo, ma anche qualitativo del lavoro.

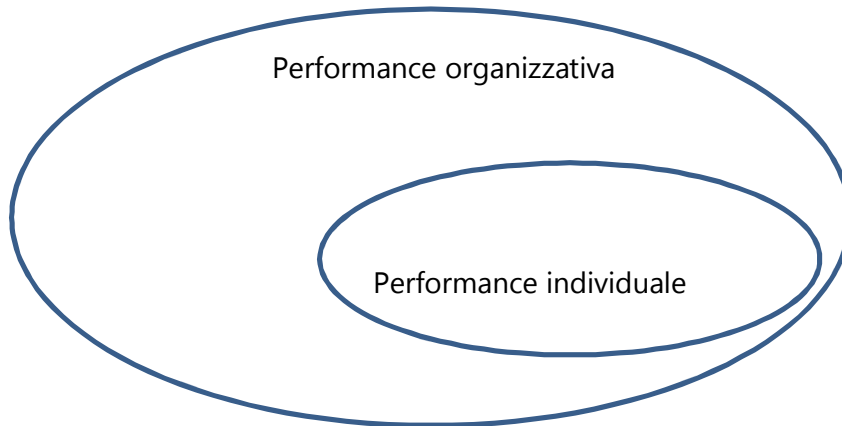
L'unico modello di valutazione è quello delle competenze, Metodo Osfe, Only single facts experiences, ossia sui comportamenti concreti. Il modello delle competenze si focalizza sull'aspetto qualitativo del lavoro svolto; questo consente all'organizzazione di crescere. Il sistema valuta sia la performance organizzativa (i dati quantitativi dell'organizzazione) che la performance individuale con il sistema delle competenze, il tutto sulla base dei principi del MBO, management by objectives.

Il sistema di valutazione dell'USRA si fonda su una valutazione completa dei risultati raggiunti dal personale e da una valutazione delle competenze detenute e dei comportamenti organizzativi assunti.



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

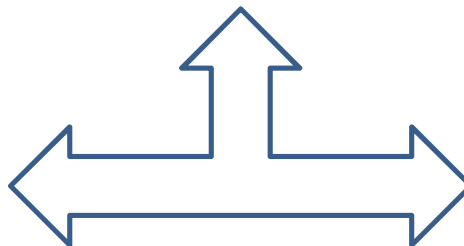
Il nostro ciclo delle performance



SISTEMA DI MISURAZIONE

La metodologia

Performance organizzativa
Obiettivi



Performance individuale
Competenze



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Il sistema di valutazione

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La performance organizzativa sarà orientata alla verifica dei programmi e piani operativi dell'USRA (nella misura pari al 75%), e al raggiungimento dei relativi obiettivi.

La performance individuale sarà orientata alla verifica delle competenze dimostrate e dei comportamenti organizzativi (nella misura pari al 25%).

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

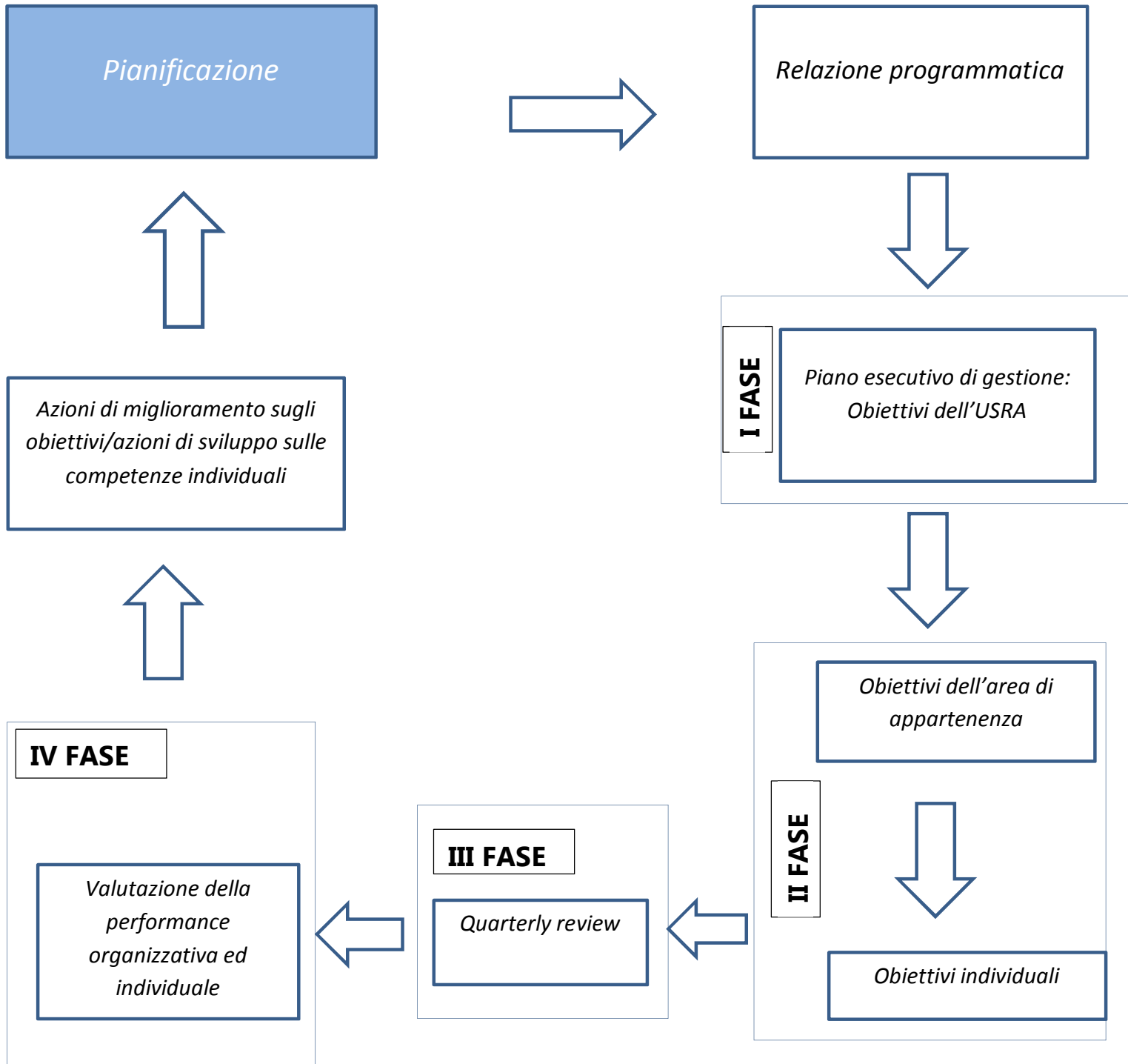
La valutazione degli obiettivi si fonda sui seguenti elementi:

- Raggiungimento degli obiettivi che l'USRA si è prefissato;
- Rilevanza: il peso degli obiettivi deriva dal loro grado di strategicità. Ad ogni area/settore vengono assegnati obiettivi strategici;
- Raggiungimento degli obiettivi individuali: tutti i dipendenti sono valutati in base al comportamento individuale.



Ufficio Speciale per la Ricostruzione
L'Aquila

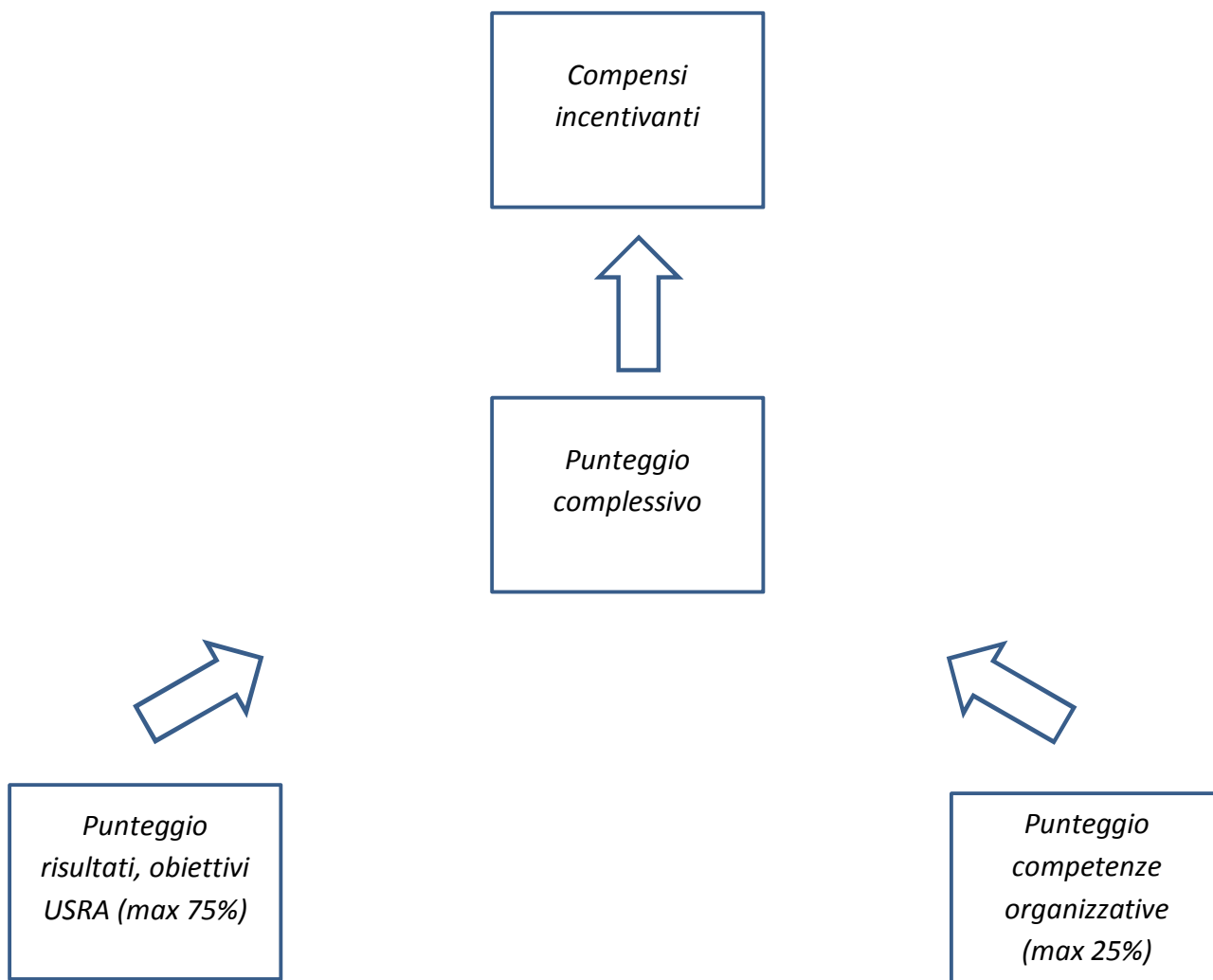
Forme e mezzi per l'attività di programmazione e controllo:





Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Struttura del sistema di valutazione:



Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

- Attribuzione di un punteggio (max 75%) in funzione del raggiungimento degli obiettivi dell'USRA;
- Valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25%), assegnato dal Titolare;
- Calcolo del punteggio complessivo;
- Attribuzione del compenso incentivante.



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

I. La valutazione del personale

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

La **valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi** viene effettuata valutando in quale misura ciascun dipendente è in grado di svolgere efficacemente il proprio ruolo.

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

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

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

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

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

La valutazione dei comportamenti/competenze

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

Occorre evidenziare:

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



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

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

- a) rendimento qualitativo,
- b) integrazione personale nell'organizzazione,
- c) capacità organizzativa e di gestione,
- d) competenza professionale e capacità tecnica

Le suddette aree sono articolate in sotto fattori, determinando schede personalizzate ma all'interno di un sistema di valutazione unico.

a) Rendimento qualitativo

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

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

- l'iniziativa personale;
- la qualità della prestazione;
- la flessibilità nello svolgimento del lavoro e promozione del cambiamento;
- senso del ruolo.

b) Integrazione personale nell'organizzazione e orientamento all'utenza

Sottolinea la disponibilità e la capacità di intrattenere buone relazioni e rapporti con i colleghi del proprio ufficio e di altre Istituzioni.

I quattro sotto-fattori in particolare sono:

- Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni;
- capacità di gestione delle relazioni con i colleghi dell'USRA e con i colleghi di altre istituzioni e favorire la circolazione di informazioni;
- collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di lavoro;
- capacità di gestione delle relazioni con gli Organi superiori e di indirizzo dell'USRA.

c) Capacità organizzativa e di gestione



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

Evidenzia quanto delicate ed ampie sono le risorse umane e/o strumentali assegnate.

I sotto-fattori per tutte le categorie sono:

- capacità di organizzazione del lavoro e di lavorare in gruppo;
- rendimento quantitativo e capacità di lavorare "in tempi rapidi" senza pregiudicare i risultati finali
- capacità di gestione delle risorse affidate e di programmazione delle attività
- capacità di gestione del personale per eventuali "titolari di posizioni organizzative", con personale assegnato.

d) Competenza professionale e capacità tecnica

Con questo fattore si intende la progressiva acquisizione di abilità, conoscenze e competenze tali da qualificare il bagaglio professionale.

Si sottolinea così quanto è complesso il processo per produrre gli output finali di competenza di ciascuna posizione professionale.

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

Si distingue quindi la dimensione delle conoscenze (il sapere) da quella delle capacità/competenze (saper fare) e la propensione a crearsi mansioni sempre più allargate e arricchite in termini di contenuti.

I quattro sotto-fattori sono:

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



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

II. La valutazione degli obiettivi dell'USRA a cura del Titolare

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

- Gli obiettivi assegnati vengono condivisi con il personale;
- La misurazione della performance prevede verifiche periodiche, che consentono di "aggiustare" continuamente l'attuazione dell'obiettivo stesso;
- La valutazione finale prevede la possibilità di un confronto con il valutato;
- Il percorso di valutazione fornisce elementi per la programmazione successiva.

Pertanto si rende necessaria una sistematica e periodica valutazione delle prestazioni, momenti di completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'USRA, nonché lo svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.

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

III. La valutazione finale della prestazione

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

Avremo così una valutazione complessiva relativa all'area dei comportamenti organizzativi e una valutazione complessiva relativa all'area dei risultati dell'USRA:

punteggio per i comportamenti organizzativi: **P (A)**

punteggio per i risultati dell'USRA: **P (B)**

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



Ufficio Speciale per la Ricostruzione
L'Aquila

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

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

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

- | | |
|---------------------------------------------------------|------------------------|
| E. Eccellente supera ampiamente le aspettative di ruolo | Punteggio: 99%-100% |
| D. Pienamente adeguato al ruolo | Punteggio: 65%-98,99% |
| C. Adeguato al ruolo | Punteggio: 50%-64,99% |
| B. Non completamente adeguato al ruolo: | Punteggio: 20%- 49,99% |
| A. Non adeguato al ruolo | Punteggio: 0 - 19,99% |

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



Ufficio Speciale per la Ricostruzione L'Aquila

ALLEGATI

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

Esempio di scheda di valutazione degli obiettivi generali dell'USRA



Ufficio Speciale per la Ricostruzione
L'Aquila

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

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

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Spirito d'iniziativa	20	
2. Qualità della prestazione	25	
3. Flessibilità nello svolgimento del lavoro	20	
4. Promozione al cambiamento	20	
5. Senso del ruolo	15	
TOTALE	100	

b) Integrazione personale nell'organizzazione: Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno dell'USRA e con altre Istituzioni

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni	25	
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi dell'USRA e con i colleghi di altre istituzioni	20	
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di lavoro	30	
4. Capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo	25	
TOTALE	100	



**Ufficio Speciale per la Ricostruzione
L'Aquila**

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

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

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

$$P.I = \frac{p.c.coi \cdot a + p.c.coi \cdot b + p.c.coi \cdot c + p.c.coi \cdot d}{p.c.co \cdot tot} \cdot \frac{p.c.co \cdot tot}{p.c.co}$$

Legenda:

p. i: performance individuale

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

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



Ufficio Speciale per la Ricostruzione
L'Aquila

Scheda degli Obiettivi:

Obiettivi USRA				
Elementi di valutazione	Peso	Indicatori	Valutazione	Risultati
1.				
2.				
3.				
4.				
TOTALE				



Ufficio Speciale per la Ricostruzione
L'Aquila

Valutazione Complessiva del dipendente

Elementi di valutazione	Peso	Valutazione
1. Area dei comportamenti organizzativi/competenze		
2. Area dei risultati		
TOTALE		

Eventuali osservazioni e interventi proposti

Eventuali osservazioni in merito alla valutazione

Data

Firma dei valutatori

Data per ricevuta

Firma del valutato