

Sistema di misurazione e valutazione della performance

SOMMARIO

1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----	3
2.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----	6
2.1.- Caratteristiche distintive dell'organizzazione -----	6
2.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa-----	8
2.2.1.- Ambiti di misurazione della performance organizzativa -----	8
2.2.2.- Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa -----	12
2.2.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	14
2.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative -----	15
2.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	15
2.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale -----	23
2.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	24
2.4.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti-----	25
2.4.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	25
2.4.2.- Le fasi del percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti-----	31
2.5.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore-----	32
2.5.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	32
2.5.2.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	32
3.- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE -----	34
4.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE -----	35

1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

In particolare, il **sistema di misurazione e valutazione** è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance di ente e di unità organizzativa di massimo livello (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale);
- le tecniche di rappresentazione della performance;
- le modalità di monitoraggio della performance;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V. (o dei nuclei di valutazione) ai sensi sia dell'art. 30, c. 3, ove è previsto espressamente, sia dell'art. 7, c. 2, del D. Lgs. 150/09.

L'adozione del Sistema spetta, invece, all'organo esecutivo, che lo adotta con apposito provvedimento ai sensi dell'art. 7, c. 1, del D. Lgs. 150/09 (Tabella 1).

Tabella 1.– Fasi di approvazione e validazione del Sistema di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi				Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.A.	
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance			X		Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	X				
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance				X	

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da¹:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento agli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del D. Lgs. 150/09, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'ente anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (art. 6 del D. Lgs. 150/09);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

La performance attesa e conseguita viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

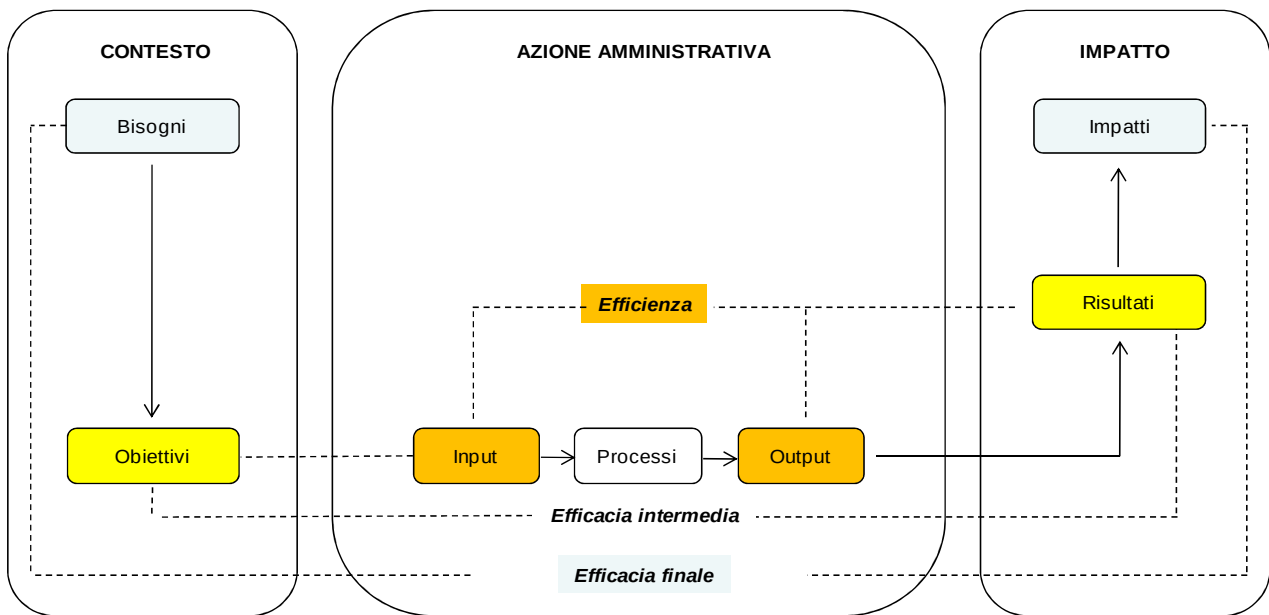
- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder*/Nucleo e tempestività.

Tali elementi confluiscono nel Piano della performance e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla performance (art. 10 del D. Lgs. 150/09).

I profili di performance relativi alle politiche ed ai servizi dell'ente sono classificabili con l'aiuto del modello bisogni – impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

¹ Delibera 104/2010 – CIVIT, pagg. 3 e 4.

Figura 1.- Il modello bisogni - impatto



Più precisamente:

- l'**efficacia finale** costituisce la capacità di soddisfare i “bisogni” attraverso “impatti” coerenti;
- l'**efficacia intermedia**, riguarda il rapporto tra “obiettivi” programmati e “risultati” conseguiti;
- l'**efficienza** è intesa come il rapporto tra quantità di risorse impiegate (“input”) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (“output”).

Le quattro dimensioni della performance sono monitorabili attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

- di **impatto**, che misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall’azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dal contesto di riferimento;
- di **risultato**, che si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri stakeholder;
- di **processo**, che riguardano la quantità e la qualità di attività interne impiegate per il raggiungimento di un *output* finale destinato ai cittadini o ad altri *stakeholder* (anche interni);

A detti indicatori si affiancano dei parametri di misurazione di **quantità**, che costituiscono valori assoluti a supporto della valutazione dell’efficacia intermedia e finale nonché dell’efficienza.

È possibile raccordare le tipologie di indicatori con i profili di performance attesa (Tabella 2).

Tabella 2.– Profili di performance, indicatori e parametri

<i>Profilo di performance attesa</i>	<i>Tipologia di indicatore</i>	<i>Tipologia di parametro</i>
Efficacia finale → rapporto bisogni – impatti	Impatto	Quantità
Efficacia intermedia → rapporto obiettivi – risultati	Risultato	Quantità
Efficienza → catena <i>input</i> – processi – <i>output</i>	Processo	Quantità

2.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione della performance è strutturato in modo da:

- evidenziare le caratteristiche distintive dell'organizzazione, ossia quei fattori derivanti dal contesto in cui opera e dell'assetto istituzionale ed organizzativo interno che incidono in modo determinante sulla performance attesa e su quella realizzata;
- misurare e valutare la performance organizzativa riferita all'ente nel suo complesso ed alle singole unità organizzative apicali;
- misurare e valutare la performance individuale dei titolari di posizioni organizzative, dei dipendenti e del direttore.

Sia per la performance organizzativa, sia per la performance individuale, il sistema di misurazione e valutazione descrive i seguenti aspetti:

- metodologia di misurazione della performance;
- metodologia di valutazione della performance;
- fasi, attività e attori del processo di misurazione e valutazione.

2.1.- Caratteristiche distintive dell'organizzazione

Le caratteristiche distintive dell'ente che influenzano e sono influenzate dai livelli di performance organizzativa ed individuale hanno natura esterna ed interna.

Nel presente documento sono richiamate sinteticamente quelle caratteristiche in grado di incidere in modo rilevante sull'architettura complessiva del sistema di misurazione e valutazione e sul suo grado di sviluppo.

Le caratteristiche esterne fanno riferimento al contesto nel quale l'ente opera e possono essere rappresentate richiamando i contenuti di alcuni quadri della Sezione 1 della Relazione previsionale e programmatica (Caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell'economia insediata e dei servizi dell'ente), così come definita nel D.p.r. 326/98, nonché la mappa degli *stakeholder* dell'ente.

In particolare, per quanto riguarda la relazione previsionale, occorre fare riferimento a:

- Quadro 1.1 – Popolazione;
- Quadro 1.2 – Territorio;
- Quadro 1.3.2 – Strutture;
- Quadro 1.3.3 – Organismi gestionali;
- Quadro 1.3.4 – Accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata;
- Quadro 1.3.5 – Funzioni esercitate su delega;
- Quadro 1.4 – Economia insediata.

La mappa degli *stakeholder* classifica gli interlocutori dell'amministrazione a seconda delle relazioni di governance e *accountability* che intrattengono con loro.

Essa evidenzia altresì la quantità e la qualità degli interlocutori che intervengono:

- nei processi di acquisizione delle risorse;
- nei processi di progettazione e di erogazione dei servizi (rete pubblico-privato di riferimento);
- nonché i segmenti di utenza di riferimento.

In questo modo è possibile contestualizzare la performance attesa e conseguita nel proprio contesto territoriale.

È però evidente che detta *performance* è condizionata anche dal livello quali-quantitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, si fa riferimento a elementi organizzativi e finanziari che esercitano un impatto sui contenuti di merito del Sistema di misurazione e valutazione.

Appare perciò essenziale evidenziare:

- gli eventuali processi complessivi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura, a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione;
- l'organigramma dell'ente;
- la dotazione organica complessiva ed articolata per unità di massimo livello e numero di posizioni organizzative e altri dipendenti;
- le risorse finanziarie di PEG (previsione assestata) articolate per unità di massimo livello e spese correnti/in conto capitale.

Tabella 3.- Articolazione del personale dirigenziale e non (esempio)

<i>Articolazione del personale</i>	<i>Numero anno n- 2</i>	<i>Numero anno n- 1</i>	<i>Numero anno n</i>	<i>Note</i>
Livello dirigenziale apicale				
Posizioni organizzative				
Personale				

Tabella 4.- Dotazione organica reale dell'ente (anno di misurazione e valutazione) (esempio)

<i>Unità organizzativa di massimo livello</i>	<i>N. dirigenti apicali</i>	<i>N. Posizioni orga- nizzative</i>	<i>N. Dipendenti</i>
UO alfa			
UO beta			
UO gamma			
Totale	...	...	...

Tabella 5.- Risorse finanziarie di spesa (esempio)

<i>Unità organizzative di massimo livello</i>	<i>Titolo di spesa</i>	<i>Assestamento anno n- 2</i>	<i>Assestamento anno n- 1</i>	<i>Assestamento anno n</i>	<i>Note</i>
CDR 1	Tit. I				
	Tit. II				
CDR 2	Tit. I				
	Tit. II				
CDR 3	Tit. I				
	Tit. II				
Totale	Tit. I				
	Tit. II				

2.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di performance organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello².

Aspetti qualificanti del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa devono essere:

- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile un'aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;
- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive³.

2.2.1.- Ambiti di misurazione della performance organizzativa

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/09 ed ai macro ambiti di cui alla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T., evidenziandone il raccordo concettuale.

In particolare, gli **ambiti analitici** del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8, D. Lgs. 150/09) sono:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) 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;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

I **macro ambiti** del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T., sono⁴:

- il grado di attuazione dei programmi della RPP ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;

² In sede di prima applicazione e nelle more della definizione di un ranking della performance a livello di ente, il presente sistema farà riferimento unicamente alla performance organizzativa a livello di unità organizzativa.

³ Delibera 104/2010 – CIVIT, pagg. 5 e 6.

⁴ Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto, previsti nel PEG;
- lo stato di salute dell'amministrazione, dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e tecnologico e di relazione con i portatori di interesse;
- il confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni.

Nella Tabella 6 si riporta il quadro di raccordo tra ambiti e macro ambiti.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori e parametri** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito.

A ciascun indicatore o parametro è associato un **target**, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere⁵, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Gli ambiti di performance costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Tabella 6.- Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)	Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09)
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni	Attuazione di piani e programmi (lett. b) Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)
Portafoglio dei servizi erogati	Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c) Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett. g) 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 (lett. b); Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f)
Stato di salute dell'amministrazione	Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d) 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 (lett. e) Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	Macro ambito trasversale agli ambiti dell'art. 8.

Al fine di poter procedere alla misurazione ed alla valutazione della performance è necessario identificare, per ciascun macroambito, i seguenti elementi:

- finalità;
- profili di performance presidiati;
- tipologie di indicatori/parametri da utilizzare;
- strumenti manageriali di riferimento.

⁵ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Tabella 7.- Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Identificare strategie dell'ente e verificarne il loro grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie	- Relazione previsionale e programmatica (PEG) - (Report del controllo di gestione) - Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00) - Bilancio sociale
Valutare gli impatti generati dall'azione dell'ente	Efficacia finale	Indicatori di <i>outcome</i> relativi ai diversi programmi	- Relazione previsionale e programmatica (PEG) - (Report del controllo di gestione) - Stato di attuazione dei programmi (art. 193, c. 2 del D. Lgs. 267/00) e relazione al rendiconto (art. 231 del D. Lgs. 267/00) - Bilancio sociale - Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche

Tabella 8.- Portafoglio dei servizi erogati

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi	Quantità	Parametri sul volume di output	- Mappa dei servizi erogati - PEG - Report del controllo di gestione - Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard dei procedimenti amministrativi - <i>Customer satisfaction</i>, interna ed esterna - Bilancio sociale
	Efficienza	Indicatori di efficienza	
	Efficacia intermedia	Standard di qualità	
Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati		Esiti dei processi di certificazione della qualità	
Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti		Tempestività dei procedimenti amministrativi	
Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati		Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	

Tabella 9.- Stato di salute dell'amministrazione

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità	Equilibrio economico finanziario	Rispetto degli equilibri di bilancio Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio Tempi medi di pagamento dei fornitori	- Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio; - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali - Relazione dell'organo di revisione - Relazione al rendiconto di gestione - Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art. 2, cc. 594 e segg. Lg. 244/07).
	Sviluppo organizzativo e tecnologico	- Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto - Composizione e livello di professionalità del personale - Formazione e sviluppo delle competenze - Benessere organizzativo - Pari opportunità - Tecnologia e ICT	- <i>Check up</i> organizzativi - Report sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione - Conto annuale del personale - Indagini sul benessere organizzativo - <i>Check up</i> dei sistemi informativi - Grado di <i>digital divide</i> - Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità
	Sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>	- N. di strumenti ed iniziative durature di <i>stakeholder engagement</i> - N. di servizi oggetto di analisi di <i>customer satisfaction</i> rispetto al totale - Valutazione della qualità delle iniziative di <i>stakeholder engagement</i> attivate - Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>.	- Bilancio sociale - Carte dei servizi - Sistemi di gestione della qualità - Sistemi di <i>stakeholder engagement</i> (AA1000) - Questionari ed indagini sulla qualità dei processi di <i>stakeholder engagement</i> attivati

Tabella 10.- Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni

Finalità	Profili di performance	Tipologie di Indicatori/parametri	Strumenti
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte.	Profili di risultato riferiti ai macro – ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni	Indicatori definiti da progetti e strumenti di <i>benchmarking</i> sviluppati a livello locale	- Report relativi alle analisi di <i>benchmarking</i> effettuate - Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai <i>ranking</i> presi come riferimento per la valutazione.
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e <i>ranking</i> definiti a livello regionale/nazionale	Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati a livello regionale/nazionale	Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Formez, ecc.)	
		Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.)	

La rilevanza di ciascun macro-ambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Tale rilevanza, quindi, è agita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo ne permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfezionabile).

2.2.2.- Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

Indipendentemente dal numero e dalla tipologia di indicatori scelti, ed a prescindere dal livello complessivo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, occorre giungere ad una misura di sintesi relativa alla *performance* realizzata. Tale misura non può essere costituita da uno o più indicatori specifici riferiti ai singoli ambiti, sebbene individuati in modo sintetico. È più opportuno pensare ad un indicatore unico, di sintesi, che metta in rapporto la performance effettivamente realizzata con la performance attesa, evidenziandone il grado di raggiungimento espresso in termini %.

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato in Tabella 11.

Innanzitutto, come già chiarito, a ciascun macro-ambito va associato un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valutazione *ex ante*). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media (eventualmente ponderata) del grado di raggiungimento dei *target* dei singoli indicatori.

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Tabella 11.- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)	Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato per unità organizzativa
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni						
Portafoglio dei servizi erogati						
Stato di salute dell'amministrazione						
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni						
	100%					X%

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 12).

Tabella 12.- Scheda di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio in esito della misurazione	Valutazione della performance organizzativa e motivazione di un eventuale scostamento tra misurazione e valutazione	Punteggio in esito alla valutazione
Da 90 a 100%		$\geq 9,5$ e ≤ 10			
Da 80 a 90%		$\geq 8,5$ e $< 9,5$			Da 8,5 a 9,4
Da 70 a 80%	X	$\geq 7,5$ e $< 8,5$	$\geq 7,5$ e $< 8,5$	Vedi nota allegata	$\geq 7,5$ e $< 8,5$
Da 65 a 70%		$\geq 6,5$ e $< 7,5$			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		≥ 6 e $< 6,5$			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

Il punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

Il Nucleo di valutazione, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione dovrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione, con un eventuale margine di manovra all'interno della fascia;
- attribuire un punteggio di valutazione della performance organizzativa riferito alle fasce immediatamente inferiore o superiore, motivando debitamente la scelta.

Tra le cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione possiamo identificare:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di range di risultato piuttosto che di valori assoluti;

- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

2.2.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.a.	Presidente	
Performance organizzativa						
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			X			Sentita la conferenza delle PO
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X					
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			X			Su proposta della struttura di supporto al Nucleo, sentite le PO
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X					

2.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative

2.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento (vedi § 2.2.-);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza dei driver di valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è definita attraverso la loro pesatura.

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* sono definiti:

- a) la pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori/parametri ed i target;
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target;
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento.

a) I macroambiti di performance organizzativa.

Occorre graduare i **macroambiti di performance organizzativa** da utilizzare in ciascun esercizio di valutazione. Nella performance organizzativa della P.O. può essere prevista la pesatura della performance dell'ente nel suo complesso, misurata e valutata secondo la metodologia descritta nel par. 2.2.

Pesando "zero" alcuni dei macro ambiti se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

Per gli ambiti prescelti occorre invece definire una selezione di indicatori atti a rappresentare la *performance* attesa, misurandola con adeguati *target* prospettici.

Figura 2.- La scheda sulla performance organizzativa (esempio)

Parte A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Anno	2011
------	------

Performance dell'ente nel suo complesso

Misura l'incidenza della performance conseguita dall'ente nel suo complesso sulla performance del responsabile di P.O. Viene pesata in modo tanto più elevato quanto più si ritiene importante la correlazione tra la performance della singola PO (e della propria unità organizzativa) e la performance conseguita dall'ente nel suo complesso.

Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Valutazione conseguita sulla performance dell'ente nel suo complesso (b)	Valutazione armonizzata (c=a*b)
Performance dell'ente nel suo complesso, misurata e valutata con la metodologia del par. 2.2 del sistema di misurazione e valutazione	30%	10,0	3,0

Performance dell'unità organizzativa di riferimento

Misura l'incidenza della performance conseguita dall'unità organizzativa di riferimento sulla performance individuale del responsabile di PO. È tanto più rilevante quanto più si ritiene opportuno orientare l'azione del responsabile verso gli obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa e/o verso il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi che caratterizzano la gestione ordinaria dei servizi alla stessa assegnati.

Grado di attuazione dei programmi e impatto sui bisogni

Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante	Ex - post		
			Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione armonizzata (c=a*b)
Verifica del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa nel PEG	40%	Grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG	100%	100%	10,0	4,0

portafoglio dei servizi erogati

Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante	Ex - post		
			Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione armonizzata (c=a*b)
Indicatori riferiti a standard di qualità adottati nell'erogazione dei servizi e riportati nel piano della performance	30%	Indicatori sui servizi erogati tratti dal piano della performance	Cfr. Piano della performance	Cfr. Relazione sulla performance	10,0	3,0

(segue)

Stato di salute dell'amministrazione

			Ex - ante	Ex - post		
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Target	Risultato	Valutazione da 0 a 10 (b)	Valutazione armonizzata (c=a*b)
Selezione di indicatori ritenuti significativi per misurare la performance dell'unità organizzativa con riferimento agli ambiti economico-finanziario, organizzativo e di relazione con gli stakeholder	0%	Indicatore 1a	1	0		-
		Indicatore 1b	2			
		Indicatore 1c	3			
		Indicatore 1d	4			

Peso % attribuito alla performance dell'unità organizzativa di riferimento	100%
--	------

Performance organizzativa - totale

Valutazione della performance organizzativa conseguita	10,00
--	-------

b) Gli obiettivi individuali.

Gli **obiettivi individuali** che si possono considerare all'interno del piano della performance, per l'art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09, devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La selezione deve considerare la strategicità degli obiettivi, il loro grado di innovazione, la complessità realizzativa ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale.

Gli obiettivi oggetto di valutazione sono selezionati all'interno del piano esecutivo di gestione dell'ente, in un numero contenuto e debitamente pesati. Tale numero può variare di anno in anno per ciascun responsabile.

.

Figura 3.- La scheda sugli obiettivi individuali (esempio)

Parte B: OBIETTIVI INDIVIDUALI

Anno	2011
------	------

Obiettivo (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante	Ex - post		
			Target	Risultato	Grado di raggiungimento dell'obiettivo da 0 a 10 (b)	Grado di raggiungimento armonizzato (c=a*b)
Obiettivo 1	20%	Indicatore 1a			70%	1,40
		Indicatore 1b				
		Indicatore 1c				
		Indicatore 1d				
Obiettivo 2	30%	Indicatore 2a			80%	2,40
		Indicatore 2b				
Obiettivo 3	40%	Indicatore 3a			90%	3,60
		Indicatore 3b				
		Indicatore 3c				
Obiettivo 4	10%	Indicatore 4a			100%	1,00

Totale peso % obiettivi individuali	100%
-------------------------------------	------

Punteggio ottenuto	8,40
--------------------	------

c) Comportamenti organizzativi.

Le tipologie di **comportamenti organizzativi** sono così individuate:

- *governance* esterna e comunicazione;
- pianificazione e controllo;
- organizzazione e gestione del personale;
- valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto, e che devono essere debitamente selezionate ed eventualmente pesate all'inizio dell'esercizio:

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- anche in modo differenziato per ciascuna P.O., in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Figura 4.- La scheda sui comportamenti organizzativi attesi (esempio)

Parte C: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Anno	2011
------	------

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Ex - ante		Ex - post	
			Pesatura in % (a)	Fattori oggettivanti	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>				
	Comunicazione interna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna				
	Comunicazione esterna	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna				
Capacità di Pianificazione e controllo	Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	70%	Rispetto dei criteri, ove applicabili, dell'art. 5, c. 2, D.Lgs. 150/09. Rispetto della metodologia di definizione redazione degli obiettivi (Verbale nucleo di valutazione del....)	9	6,3
	Qualità dei sistemi di reporting	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi				
	Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione	Capacità di riorientamento delle strategie e/o della gestione in base alle risultanze del controllo				
Capacità organizzative e di gestione del personale	Trasversalità	Capacità di coordinamento ed integrazione tra UO e con le altre UO				
	Leadership	Capacità di esercitare la leadership formale ed informale				
	Decisione	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte				
	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati				
	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento				
	Gestione del conflitto organizzativo	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi				
	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti				
	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative				
	Arricchimento e rotazione delle mansioni	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale				
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	Capacità di valutazione e di differenziazione	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	30%	Presentazione e confronto con i dipendenti sugli obiettivi e sui comportamenti attesi. Eventuale feed-back sull'andamento di obiettivi e comportamenti. Presentazione e confronto con i dipendenti sui risultati conseguiti e sui comportamenti tenuti. Grado di differenziazione	8	2,4
Totale comportamenti organizzativi			100%			8,70

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 5.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

La valutazione della performance individuale si conclude con un giudizio che colloca la performance del valutato su una scala di valutazione da 0 a 10. I giudizi che sono compresi nell'intervallo tra 0 e 6 (escluso) evidenziano una performance individuale insufficiente rispetto alle attese. I giudizi che rientrano nell'intervallo tra 6 (compreso) e 10 (compreso) evidenziano una performance individuale in linea con quella attesa, con una performance migliore quanto più si ottiene un giudizio vicino a 10.

Figura 5.- La scheda ex post sulla performance conseguita (esempio)

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA

Anno	2011
A. Performance organizzativa	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti 0 <= Punteggio < 6	Punteggi propedeutici alla premialità 6 <= Punteggio <= 10
Punteggio	10,0
Peso %	30%
B - Obiettivi individuali	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti 0 <= Punteggio < 6	Punteggi propedeutici alla premialità 6 <= Punteggio <= 10
Punteggio	8,4
Peso %	40%
C - Comportamenti organizzativi	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti 0 <= Punteggio < 6	Punteggi propedeutici alla premialità 6 <= Punteggio <= 10
Punteggio	8,7
Peso %	30%

Valutazione Complessiva della performance

Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

**Valutazione
complessiva**

8,97

Luogo

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____

2.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale

La rilevanza tra performance organizzativa ed individuale è definita percentualmente secondo i seguenti *range*:

- *performance* organizzativa → fino al 30%;
- *performance* individuale → almeno dal 70%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (staff, line, studio e ricerca, ecc.).

La *performance* individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi li gradua secondo i seguenti *range*:

- obiettivi → da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi → da 70 a 30%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo i seguenti criteri:

- tipologia della posizione considerata (staff, line, studio e ricerca, ecc.);
- ciclo di vita della posizione.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun responsabile e in modo motivato, i pesi di detti driver di valutazione.

2.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi					
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.a.	Presidente	Note
Pesatura						
Proposta di pesatura tra performance organizzativa, e individuale			X			Sentita la conferenza delle PO
Proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti			X			
Validazione delle pesature	X					
Performance organizzativa						
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			X			Sentita la conferenza delle PO
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X					
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			X			Su proposta della struttura di supporto al Nucleo, sentite le PO
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X					
Performance individuale						
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target delle PO		X				Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Proposta pesata delle selezione di comportamenti organizzativi delle PO		X				Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti			X			Sentita la conferenza delle PO e con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti delle PO	X					
Piano della performance						
Proposta di Piano delle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione del piano delle performance	X					
Approvazione del piano delle performance				X		
Relazione sulla performance						
Proposta di Relazione sulle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione della Relazione sulle performance	X					
Approvazione della Relazione sulle performance				X		
Valutazione della performance						
Valutazione della performance delle posizioni organizzative			X			Sulla base delle risultanze della relaz. sulla performance e dei colloqui di valutazione con le PO

2.4.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

2.4.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dipendenti è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;
- ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza dei *driver* di valutazione della *performance* individuale dei dipendenti può essere definita attraverso la loro pesatura.

Analogamente a quanto definito per le posizioni organizzative, la metodologia di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* devono essere definiti:

- a) gli obiettivi individuali o di gruppo, i relativi indicatori ed i target;
- b) i comportamenti organizzativi attesi.

Contestualmente alla definizione degli obiettivi e alla selezione dei comportamenti deve essere specificato il peso di tali elementi di valutazione per l'esercizio di riferimento, in modo da permettere la ponderazione a consuntivo dei punteggi di valutazione conseguiti.

La pesatura può essere effettuata nell'ambito dei seguenti *range*:

- fino al 70%, per gli obiettivi individuali o di gruppo;
- fino al 70%, per i comportamenti organizzativi.

a) Obiettivi individuali e di gruppo

Gli **obiettivi individuali o di gruppo** devono risultare coerenti con gli obiettivi del piano esecutivo di gestione e con le finalità della relazione previsionale e programmatica, oltre ad essere redatti secondo i criteri dell'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09.

Non devono tuttavia necessariamente raccordarsi, in una logica "a cascata", con quelli definiti per le PO nelle rispettive schede individuali. Ciò in quanto la selettività nella definizione degli obiettivi delle PO non garantisce di per sé la copertura di tutto l'arco programmatico a cui si può fare riferimento per identificare le *performance* attese del personale dipendente.

Oltre a ciò, se si sceglie di affidare a più dipendenti un obiettivo "di gruppo" è necessario elencare in modo puntuale i dipendenti coinvolti per il loro raggiungimento.

Figura 6.- La scheda sugli obiettivi individuali o di gruppo (esempio)

Parte A: OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO

Anno	2011
------	------

Obiettivo (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante	Ex - post		
			Target	Risultato	Grado di raggiungimento dell'obiettivo da 0 a 10 (b)	Grado di raggiungimento armonizzato (c=a*b)
Obiettivo 1	20%	Indicatore 1a			70%	1,40
		Indicatore 1b				
		Indicatore 1c				
		Indicatore 1d				
Obiettivo 2	30%	Indicatore 2a			80%	2,40
		Indicatore 2b				
Obiettivo 3	40%	Indicatore 3a			90%	3,60
		Indicatore 3b				
		Indicatore 3c				
Obiettivo 4	10%	Indicatore 4a			100%	1,00

Totale peso % obiettivi individuali	100%
-------------------------------------	------

Punteggio ottenuto

8,40

b) Comportamenti organizzativi

La tipologia di **comportamenti organizzativi** considerabile con riferimento ai dipendenti riguarda le loro capacità organizzative, intese quali contributo individuale al raggiungimento di un dato obiettivo (specifico di un dipendente o di gruppo).

Tali capacità sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto. In particolare si tratta di:

- capacità propositiva;
- capacità attuativa;
- grado di autonomia operativa;
- capacità di reporting;
- capacità di lavorare in gruppo;
- flessibilità;
- capacità di relazione;
- adattabilità al contesto lavorativo.

Le categorie in oggetto sono correlate con quelle relative ai comportamenti definiti per le PO (Tabella 13), nonché selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali.

Tabella 13.-Quadro di raccordo comportamenti del Direttore, delle P.O. e del personale

<i>Comportamenti organizzativi del Direttore e delle posizioni organizzative</i>		<i>Comportamenti organizzativi del personale</i>
Decisione	→	Capacità propositiva
		Capacità attuativa
Delega	→	Grado di autonomia operativa
		Capacità di reporting
Coordinamento	→	Capacità di lavorare in gruppo
		Flessibilità
Gestione del conflitto organizzativo	→	Capacità di relazione
		Adattabilità al contesto lavorativo

Figura 7.- La scheda sui comportamenti organizzativi attesi (esempio)

Parte B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Anno	2011
------	------

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Ex - ante		Ex - post	
			Pesatura in % (a)	Fattori oggettivanti	Valutazione (0 - 10) (b)	Valutazione ponderata (c=a*b)
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa				
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali - quantitativi attesi e dei tempi concordati	30%			
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni e ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento al soggetto delegante				
	Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati				
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della U.O. di riferimento o in collaborazione tra più U.O.				
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	30%			
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni, sia con gli utenti esterni e gli altri interlocutori dell'ente				
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo), sia del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	40%			
Totale comportamenti organizzativi			100%			0,00

Misurazione e valutazione in itinere

Come per le PO, nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

Quindi, anche in questo caso, a seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio sulla base delle risultanze dei report interni sui risultati viene effettuata la valutazione della performance individuale, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 8, nella quale sono indicati i punteggi assegnati.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato. Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

La valutazione della performance individuale si conclude con un giudizio che colloca la performance del valutato su un scala di valutazione da 0 a 10. I giudizi che sono compresi nell'intervallo tra 0 e 6 (escluso) evidenziano una performance individuale insufficiente rispetto alle attese. I giudizi che rientrano nell'intervallo tra 6 (compreso) e 10 (compreso) evidenziano una performance individuale in linea con quella attesa, con una performance migliore quanto più si ottiene un giudizio vicino a 10.

Figura 8.- La scheda ex post sulla performance conseguita (esempio)

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA

Anno	2011
------	------

A - Obiettivi individuali o di gruppo	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

Punteggio	8,4
-----------	-----

Peso %	40%
--------	-----

B - Comportamenti organizzativi	
Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

Punteggio	-
-----------	---

Peso %	60%
--------	-----

Valutazione Complessiva della performance

Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

**Valutazione
complessiva**

3,36

Luogo

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____

2.4.2.- Le fasi del percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti

Di seguito si riporta un possibile percorso funzionale alla gestione del ciclo della *performance* riferito ai dipendenti dell'ente (Tabella 14).

In tal modo sarà possibile contestualizzare la misurazione e la valutazione dei dipendenti in un percorso temporale coerente con gli attori organizzativi, i loro ruoli e gli strumenti atti a supportarli.

Tabella 14.- Il percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti

	Attori organizzativi					Note
	Nu- cleo	PO	Diret- tore	C.d.A.	Presidente	
Pesatura						
Proposta di prima pesatura tra obiettivi individuali/di gruppo e comportamenti			X			Sentita la conferenza delle PO
Validazione della prima pesatura tra obiettivi individuali/di gruppo e comportamenti	X					
Performance individuale						
Proposta di obiettivi individuali/di gruppo, indicatori/parametri e target dei dipendenti		X				Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo e sentiti i dipendenti
Coordinamento della proposta di obiettivi e indicatori			X			Sentita la conferenza delle PO e con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione della proposta di obiettivi e indicatori dei dipendenti	X					
Piano della performance						
Proposta di Piano delle <i>performance</i>			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione del Piano delle <i>performance</i>	X					
Approvazione del Piano delle <i>performance</i>				X		
Relazione sulla performance						
Proposta di Relazione sulle <i>performance</i>			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione della Relazione sulle <i>performance</i>	X					
Approvazione della Relazione sulle <i>performance</i>				X		
Valutazione della performance						
Valutazione della <i>performance</i> dei dipendenti		X				Sulla base delle risultanze della Relazione sulla <i>performance</i> e dei colloqui di valutazione con i dipendenti
Analisi delle risultanze della valutazione dei dipendenti e contestuale confronto con Direttore e conferenza delle PO	X					

2.5.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore

2.5.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

La metodologia di misurazione e valutazione delle performance del Direttore coincide con quella definita per le posizioni organizzative. Si differenzia, invece, per quanto riguarda le fasi e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione.

2.5.2.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.A.	Presidente	
Pesatura						
Proposta di pesatura tra performance organizzativa e performance individuale	X					
Proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti	X					
Validazione delle pesature					X	
Performance organizzativa						
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			X			Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X					
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			X			Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X					
Performance individuale						
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target			X			Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi			X			Con l’ausilio della struttura di supporto al Nucleo
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti	X					
Piano della performance						
Proposta di Piano delle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione del piano delle performance	X					

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.A.	Presidente	
Approvazione del piano delle performance				X		
Relazione sulla performance						
Proposta di Relazione sulle performance			X			Su schema definito dalla struttura di supporto al Nucleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione della Relazione sulle performance	X					
Approvazione della Relazione sulle performance				X		
Valutazione della performance						
Proposta di valutazione della performance	X					Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance e del colloquio di valutazione con il Direttore, sentito il Presidente
Valutazione della performance					X	

3.- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance deve prevedere procedure di conciliazione da adottare nei casi in cui vi sia discordanza tra valutatore e valutato in merito agli esiti del processo di valutazione.

Va innanzitutto precisato che le procedure di conciliazione previste dall'art. 7, c. 3, D. Lgs. 150/09 non si riferiscono ai procedimenti disciplinari (art. 55, D. Lgs. n. 165/01, come modificato dall'art. 68, D. Lgs. 150/09), ma riguardano esclusivamente l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le procedure di conciliazione hanno la finalità di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Le procedure di conciliazione si ispirano ai seguenti principi:

- individuazione di un soggetto terzo, rispetto al valutatore e al valutato, chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione ed a supportare le parti interessate nel giungere ad un accordo sugli esiti del percorso di valutazione;
- ruolo meramente propositivo e consultivo da attribuire al conciliatore (o arbitro?). In ogni caso deve essere esclusa ogni funzione decisoria da parte del conciliatore, a cui spetta il solo compito di adoperarsi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione;
- facoltà, da parte del valutato, di farsi assistere da un rappresentante sindacale nel corso della procedura di conciliazione;
- celerità, efficacia, efficienza ed economicità delle procedure adottate.

4.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE

Il sistema di misurazione e valutazione deve garantire il collegamento logico tra ciclo di pianificazione della *performance* e processo di programmazione economico-finanziaria. L'integrazione va garantita almeno su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (es. utilizzo delle medesime schede-obiettivo e delle medesime schede-indicatore).

In particolare, il piano della performance deve essere definito garantendo i seguenti collegamenti:

- l'analisi del contesto di riferimento e delle caratteristiche distintive dell'organizzazione deve trovare raccordo con le informazioni contenute nelle sez. 1 e 2 della RPP;
- la definizione degli obiettivi strategici trova riferimento nelle finalità triennali contenute nei programmi della Sez. 3 della RPP;
- gli obiettivi operativi sono tratti o derivati dal PEG e sono quelli assegnati al Direttore e ai responsabili di P.O. ai fini della valutazione della performance individuale.

Sezioni del piano della performance	Sezioni della RPP
1. Identità del Consorzio: 1.1 <i>Missione e valori</i> 1.2 <i>Strategie</i> 1.3 <i>Portatori di interessi</i>	RPP: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.p.r. 326/98)
2. Analisi del contesto 2.1 <i>Analisi del contesto esterno</i> 2.2 <i>Analisi del contesto interno</i>	- Contesto esterno: RPP: Sez. 1 (Popolazione, territorio, economia insediata) - Contesto interno: RPP: Sez. 1 (Servizi), Sez. 2 (Fonti di finanziamento, analisi delle risorse)
3. Salute dell'ente	Indicatori per il monitoraggio degli aspetti economico finanziari, dell'assetto organizzativo e di personale e delle modalità di governo delle relazioni con gli stakeholder.
4. Strategie ed obiettivi	Sez. 3 (Programmi e progetti): finalità triennali di RPP Collegamento con il PEG: obiettivi di gestione assegnati ai responsabili ai fini della valutazione della performance individuale.
5. Servizi erogati	Elenco dei servizi erogati. Utenti seguiti, indicatori sulla qualità dei servizi. Possibile collegamento con il PEG ed altri strumenti dell'ente.
6. Risorse	Quadratura con i dati di bilancio e della RPP
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	

