

# **Sistema di misurazione e valutazione del Comune di Cremona**



## SOMMARIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE -----</b>                                   | <b>3</b>  |
| <b>1.1.- Aspetti generali -----</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa -----</b>             | <b>6</b>  |
| <b>1.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti -----</b> | <b>12</b> |
| 1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----   | 12        |
| 1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale-----                                   | 17        |
| 1.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----  | 17        |

## 1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 1.1.- Aspetti generali

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 supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza del Nucleo di Valutazione, come previsto dal Regolamento del sistema di performance management.

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   |
|---|----------------------|-----|----|--------|--|
|   | NdV                  | DIR | DG | Giunta |  |
| <b>Validazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance</b> |                      |     |    |        |  |
| Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance           |                      |     | x  |        | Su schema definito dalla struttura di supporto al NdV. e successivo confronto con Dirigenti e Giunta |
| 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 da<sup>1</sup>:

- 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, in termini di efficacia ed efficienza, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

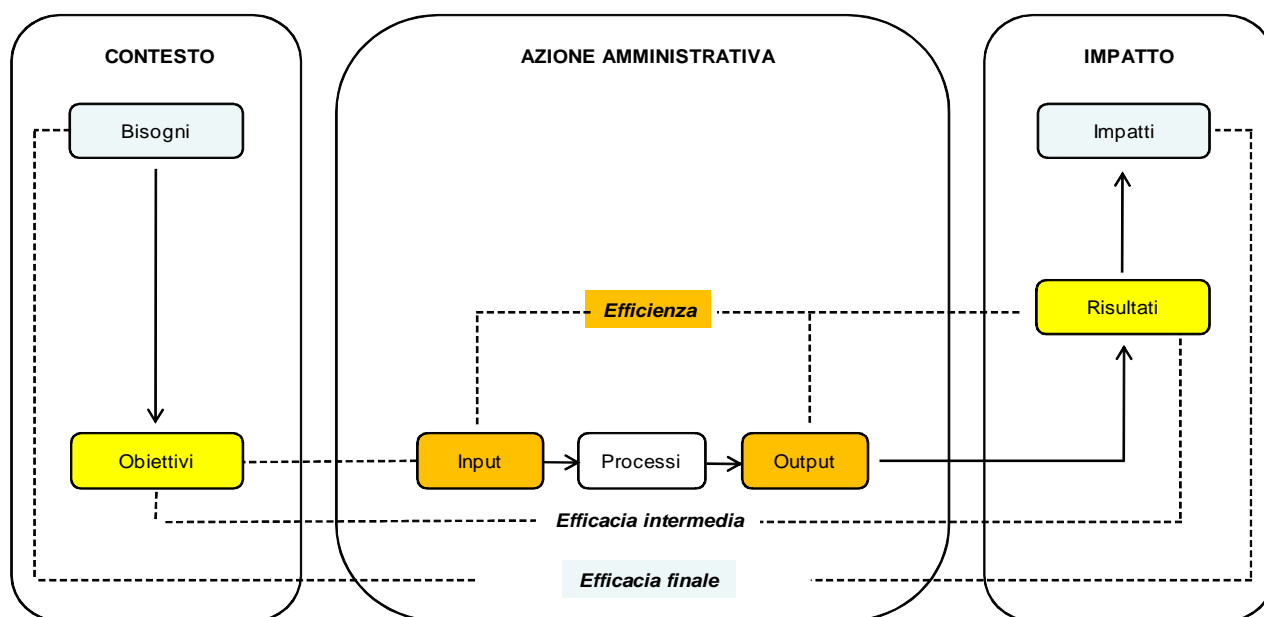
- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder*/Nucleo di Valutazione e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del 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).

<sup>1</sup> 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”).

A tali profili si associa la **performance finanziaria** da intendersi quale elemento trasversale ad essi e prope-  
deutico a garantire condizioni di economicità dell’azione amministrativa dell’ente.

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);
- **finanziari**, che concernono la struttura e le fasi di gestione dell’entrata e della spesa.

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                      |
| Finanziaria   | Finanziari                     | Quantità                      |

## 1.2.- 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 livello<sup>2</sup>.

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 una 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 correttive<sup>3</sup>.

### *Ambiti di 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. sono<sup>4</sup>:

- il grado di attuazione dei programmi della RPP ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;
- 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 3 si riporta il quadro di raccordo tra ambiti e macro ambiti.

<sup>2</sup> 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.

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

<sup>4</sup> Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

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 ottenere<sup>5</sup>, 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 3.- Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di performance organizzativa**

| <b>Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)</b>             | <b>Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09)</b>   |
|--|--|
| <b>Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</b>    | Attuazione di piani e programmi (lett. b)<br>Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a)   |
| <b>Portafoglio dei servizi erogati</b>                                     | Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c)<br>Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett- g)<br>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);<br>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) |
| <b>Stato di salute dell'amministrazione</b>                                | Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d)<br>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)<br>Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)  |
| <b>Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</b> | 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 macro ambito i seguenti elementi:

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

<sup>5</sup> Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

**Tabella 4.- 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 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione previsionale e programmatica</li> <li>- (PEG)</li> <li>- (Report del controllo di gestione)</li> <li>- 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)</li> <li>- Bilancio sociale</li> </ul>   |
| Valutare gli impatti generati dall'azione dell'ente                            | Efficacia finale       | Indicatori di <i>outcome</i> relativi ai diversi programmi        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relazione previsionale e programmatica</li> <li>- (PEG)</li> <li>- (Report del controllo di gestione)</li> <li>- 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)</li> <li>- Bilancio sociale</li> <li>- Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche</li> </ul> |

**Tabella 5.- 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                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mappa dei servizi erogati</li> <li>- PEG</li> <li>- Report del controllo di gestione</li> <li>- Carta dei servizi (standard di qualità)</li> <li>- Certificazioni di qualità</li> <li>- Report sui tempi standard dei procedimenti amministrativi</li> <li>- <i>Customer satisfaction</i>, interna ed esterna</li> <li>- Bilancio sociale</li> </ul> |
|   | Efficienza             | Indicatori di efficienza  |   |
| Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati | Efficacia intermedia   | Standard di qualità   |   |
| Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti                                     |                        | Esiti dei processi di certificazione della qualità                  |   |
| Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati                     |                        | Tempestività dei procedimenti amministrativi                        |   |
|   |                        | Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna |   |



**Tabella 6.- 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     | <p>Rispetto degli equilibri di bilancio</p> <p>Rispetto del Patto di stabilità interno</p> <p>Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale</p> <p>Analisi delle entrate</p> <p>Analisi delle spese</p> <p>Livello e tipologia di indebitamento</p> <p>Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio;</li> <li>- Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali</li> <li>- Report Patto di stabilità interno</li> <li>- Relazione dell'organo di revisione</li> <li>- Relazione al rendiconto di gestione</li> <li>- Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali (art. 2, cc. 594 e segg. Lg. 244/07).</li> </ul> |
|   | Sviluppo organizzativo e tecnologico | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto</li> <li>- Composizione e livello di professionalità del personale</li> <li>- Formazione e sviluppo delle competenze</li> <li>- Benessere organizzativo</li> <li>- Pari opportunità</li> <li>- Tecnologia e ICT</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Check up</i> organizzativi</li> <li>- Report sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione</li> <li>- Conto annuale del personale</li> <li>- Indagini sul benessere organizzativo</li> <li>- <i>Check up</i> dei sistemi informativi</li> <li>- Grado di <i>digital divide</i></li> <li>- Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità</li> </ul>       |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | Sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- N. di strumenti ed iniziative durature di <i>stakeholder engagement</i></li> <li>- N. di servizi oggetto di analisi di <i>customer satisfaction</i> rispetto al totale</li> <li>- Valutazione della qualità delle iniziative di <i>stakeholder engagement</i> attivate</li> <li>- Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilancio sociale</li> <li>- Carte dei servizi</li> <li>- Sistemi di gestione della qualità</li> <li>- Sistemi di <i>stakeholder engagement</i> (AA1000)</li> <li>- Questionari ed indagini sulla qualità dei processi di <i>stakeholder engagement</i> attivati</li> </ul> |
|--|---|--|---|

**Tabella 7.- 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   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Report relativi alle analisi di <i>benchmarking</i> effettuate</li> <li>- Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai <i>ranking</i> presi come riferimento per la valutazione.</li> </ul> |
| 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              | <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Fornez, ecc.)</p> <p>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.)</p> |   |

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 definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfettibile).

*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 8.

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 8.- 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 |             |   |  |   |  |   |
|   | <b>100%</b> |   |  |   |  | <b>X%</b>   |

### 1.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

#### 1.3.1.- 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 dei dirigenti è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento;
- 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 dei dirigenti 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*

1) Nella fase *ex ante* sono definiti:

- a) la pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori/parametri ed i target (Figura 2);
- 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. Pesando "zero" alcuni di essi 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.

#### **b) Gli obiettivi individuali.**

Gli obiettivi 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.

Gli obiettivi oggetto di valutazione sono selezionati all'interno del piano esecutivo di gestione dell'ente e sono debitamente pesati.

Un ulteriore obiettivo fa riferimento agli altri obiettivi di PEG non considerati nel piano della performance, al fine di non concentrare l'azione amministrativa unicamente su quelli collegati al sistema premiale.

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.

**Figura 2.- La scheda ex ante sulla performance organizzativa**

|  |
|--|
| a) AMBITO: verifica sull'attuazione degli indirizzi espressi dall'Amministrazione nella RPP  |
| b) AMBITO: verifica delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (customer esterna sugli stakeholder attraverso strumenti di rilevazione condivisi prodotti dal Servizio Organizzazione) |
| c) AMBITO: riscontro sulle capacità di proporre miglioramenti organizzativi riferiti alla struttura di appartenenza  |
| d) AMBITO: benchmarking con altri comuni e con altri Settori dell'Ente su specifici procedimenti condivisibili dai soggetti interessati  |

**Figura 3.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali**

|  |   |   |
|--|---|---|
| A. OBIETTIVI STRATEGICI<br>PRIORITARI E SFIDANTI<br>(da estrapolare quelli che faranno<br>parte del Piano dell'Ente) | } | 1 OBIETTIVO: P. _____<br>2 OBIETTIVO: P. _____<br>3 OBIETTIVO: P. _____ |
| B. OBIETTIVI GESTIONALI (di sviluppo, di mantenimento e/o di PEG)<br>TOT. P. _____                                   |   |   |

**c) Comportamenti organizzativi.**

Le tipologie di comportamento riguardano:

- capacità di pianificazione e controllo;
- capacità organizzative e di gestione del personale;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto e devono essere debitamente pesate all'inizio dell'esercizio.

Le categorie di comportamento devono essere selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali.

**Figura 4.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi**

|   |
|---|
| A. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Direttore Generale / Dirigenti:   |
| 1. capacità di programmare le attività e il lavoro della struttura<br>2. superamento formalismi nella relazione politico-tecnica;<br>3. capacità di proporre soluzioni in situazioni estemporanee e non prevedibili<br>4. capacità di valutare i propri collaboratori |
| B. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione Sindaco-Assessori / dirigenti:  |
| 1. Attenzione al controllo sui risultati e all'ascolto dell'utenza<br>2. Reattività nel recepimento degli indirizzi politici  |
| C. Elementi di valutazione approfonditi nella relazione dipendenti / dirigenti:   |
| 1. Processo di condivisione degli obiettivi di Settore;<br>2. Team working (condivisione delle problematiche emergenti)<br>3. Circolazione delle informazioni sugli istituti contrattuali applicati riguardanti il personale diretto                                  |

### *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.

I punteggi individuali vengono collocati all'interno delle fasce a cui è connessa la diversa premialità.

Figura 5.- La scheda ex post sulla performance conseguita

**Sezione ex post – Parte A: Performance conseguita**

| <b>A. Performance organizzativa conseguita (UO)</b> |  |
|---|--|
| <b>Scala di valutazione</b>                         |  |
| <b>Punteggi Insufficienti</b>                       | <b>Punteggi valutabili alla premialità</b> |
| 0 – 5,0   | 5,01 - 10                                  |

|                  |     |
|------------------|-----|
| <i>Punteggio</i> | __  |
| <i>Peso %</i>    | __% |

| <b>B1 - Performance individuale conseguita – obiettivi</b> |  |
|--|--|
| <b>Scala di valutazione</b>                                |  |
| <b>Punteggi Insufficienti</b>                              | <b>Punteggi valutabili alla premialità</b> |
| 0 – 5,0  | 5,01 - 10                                  |

|                  |     |
|------------------|-----|
| <i>Punteggio</i> | __  |
| <i>Peso %</i>    | __% |

| <b>B2 - Performance individuale conseguita - comportamenti organizzativi</b> |  |
|--|--|
| <b>Scala di valutazione</b>  |  |
| <b>Punteggi Insufficienti</b>  | <b>Punteggi valutabili alla premialità</b> |
| 0 – 5,0  | 5,01 - 10                                  |

|                  |     |
|------------------|-----|
| <i>Punteggio</i> | __  |
| <i>Peso %</i>    | __% |

| <b>Valutazione Complessiva della performance</b> |  |
|--|--|
| <b>Scala di valutazione</b>                      |  |
| <b>Punteggi Insufficienti</b>                    | <b>Punteggi valutabili alla premialità</b> |
| 0 -5,00  | 5,01 - 10                                  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Valutazione complessiva<br/>(media ponderata)</b> | — |
|--|---|

Luogo: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:**

**FIRMA DEL VALUTATORE:** \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:**

**FIRMA DEL VALUTATO:** \_\_\_\_\_



### 1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale

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

- *performance* organizzativa → da 5 a 30%;
- *performance* individuale → da 70 a 95%.

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 (ad es. posizioni che erogano servizi all'utenza esterna, posizioni di supporto interno).

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

- obiettivi → da 50 a 70%;
- comportamenti organizzativi → da 30 a 50%.

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

- tipologia della posizione considerata (ad es. posizioni che erogano servizi all'utenza esterna, posizioni di supporto interno);
- 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.

### 1.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

|   | Attori organizzativi |     |    |        |         | Note   |
|---|----------------------|-----|----|--------|---------|--|
|   | NdV                  | DIR | DG | Giunta | Sindaco |  |
| <b>Pesatura</b>   |                      |     |    |        |         |  |
| Proposta di prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti (anche differenziata per i singoli dirigenti) |                      |     | x  |        |         | Sentita la conferenza dei dirigenti                                  |
| Validazione della prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti   | x                    |     |    |        |         |  |
| <b>Performance organizzativa</b>  |                      |     |    |        |         |  |
| Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa  |                      |     | x  |        |         | Sentita la conferenza dei dirigenti                                  |
| 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 NdV., sentiti i dirigenti |
| Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa   | x                    |     |    |        |         |  |
| <b>Performance individuale</b>  |                      |     |    |        |         |  |
| Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target dei dirigenti   |                      | x   |    |        |         | Con l'ausilio della struttura di supporto al N.d.V..                 |

|   | Attori organizzativi |     |    |        |         | Note  |
|---|----------------------|-----|----|--------|---------|---|
|   | NdV                  | DIR | DG | Giunta | Sindaco |   |
| Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi dei dirigenti      |                      | x   |    |        |         | Con l'ausilio della struttura di supporto al N.d.V.   |
| Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti             |                      |     | x  |        |         | Sentita la conferenza dei dirigenti e con l'ausilio della struttura di supporto al N.d.V.                                       |
| Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti dei dirigenti | x                    |     |    |        |         |   |
| <b>Piano della performance</b>  |                      |     |    |        |         |   |
| Proposta di Piano delle performance unificato al Peg                              |                      |     | x  |        |         | Su schema definito dalla struttura di supporto al N.d.V. e successivo confronto con dirigenti e Giunta                          |
| Validazione del piano delle performance unificato al Peg                          | x                    |     |    |        |         |   |
| Approvazione del piano delle performance unificato al Peg                         |                      |     |    | x      |         |   |
| <b>Relazione sulla performance</b>  |                      |     |    |        |         |   |
| Proposta di Relazione sulle performance   |                      |     | x  |        |         | Su schema definito dalla struttura di supporto al N.d.V. e successivo confronto con dirigenti e Giunta                          |
| Validazione della Relazione sulle performance                                     | x                    |     |    |        |         |   |
| Approvazione della Relazione sulle performance                                    |                      |     |    | x      |         |   |
| <b>Valutazione della performance</b>  |                      |     |    |        |         |   |
| Proposta di valutazione della performance dei dirigenti                           | x                    |     |    |        |         | Sulla base delle risultanze della relazione sulla performance e dei colloqui di valutazione con i dirigenti, sentito il Sindaco |
| Valutazione della performance dei dirigenti                                       |                      |     |    |        | x       |   |