

**Consorzio Gestione Associata dei Laghi  
Maggiore, Comabbio, Monate e Varese**



**Sistema di misurazione e valutazione della  
Performance**

# SOMMARIO

<b>1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE -----</b>	<b>3</b>
<b>2.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE -----</b>	<b>6</b>
2.1.- Caratteristiche distintive dell'organizzazione -----	6
2.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa-----	7
2.2.1.- Ambiti di misurazione della performance organizzativa-----	7
2.2.2.- Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa -----	9
2.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative -----	11
2.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione -----	11
2.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale-----	16
2.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione -----	17
2.4.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti-----	18
2.4.1.- Le modalità di misurazione e valutazione -----	18
2.4.2.- Rilevanza degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi-----	22
2.4.3.- Le fasi del percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti-----	22

# 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.

Il supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza del nucleo 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, al Consiglio di amministrazione, 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	SG	C.diA.	
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance			X		Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo
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.

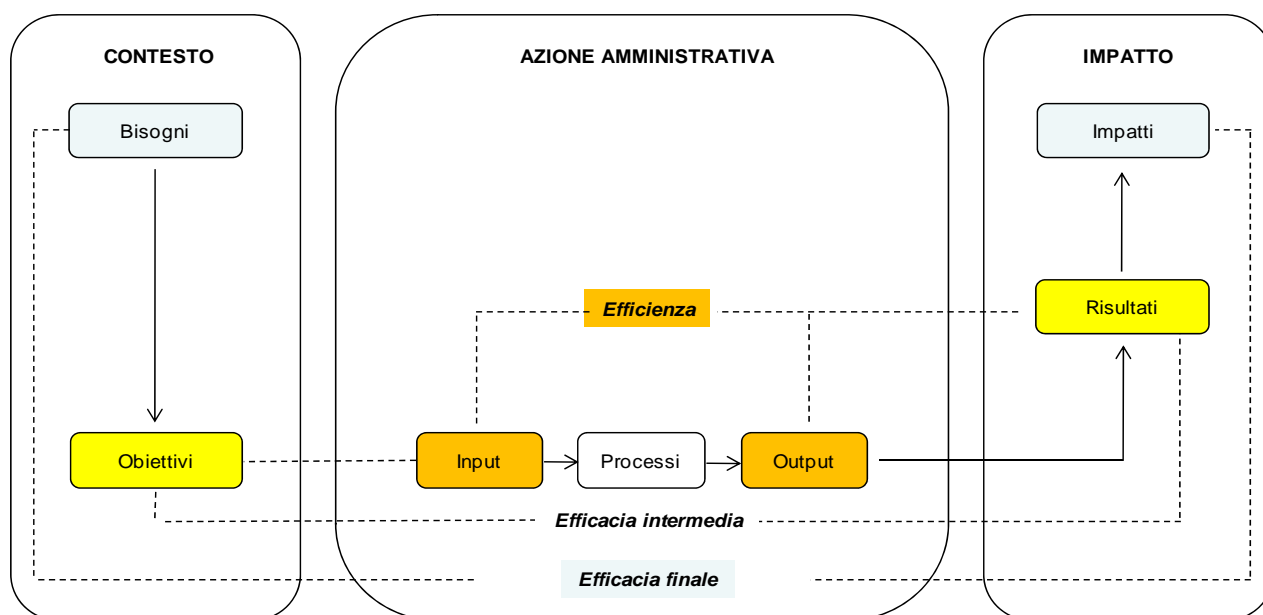
La performance attesa e conseguita viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

- 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.

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

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).

**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 e valutazione 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 e dei dipendenti.

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, a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione;
- l'organigramma dell'ente;
- la dotazione organica;
- le risorse finanziarie di PEG (previsione assestata).

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

### 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;

---

<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.

- 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>3</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.

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>4</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**

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)	Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09)
<b>Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</b>	Attuazione di piani e programmi (lett. b)
	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)
	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);
<b>Stato di salute dell'amministrazione</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)
	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)
<b>Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni</b>	Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lett. h)
	Macro ambito trasversale agli ambiti dell'art. 8.

<sup>3</sup> Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

<sup>4</sup> Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.



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 utilizzata 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 4.

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 (*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 4.- 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 ammini-						

strazioni							
	100%						X%

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 5).

**Tabella 5.- 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%		Da 9,5 a 10			
Da 80 a 90%		Da 8,5 a 9,5			Da 8,5 a 9,4
Da 70 a 80%	X	Da 7,5 a 8,5	7,5 – 8,4 punti	Vedi nota allegata	Da 7,5 a 8,4
Da 65 a 70%		Da 6,5 a 7,5			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		Da 6 a 6,5			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

*NB: l'estremo superiore del punteggio di fascia è escluso dalla fascia stessa*

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).

## 2.3.- 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 misurazione 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 (Figura 2);
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (Figura 3);
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (Figura 4).

#### **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.

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

**SEZIONE EX ANTE - Parte A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA (Cdr Alfa)**

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

Macro ambiti di misurazione (Del 104/10)	Ambiti di misurazione (art. 8 del D. Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatori, parametri e target
Grado di attuazione dei programmi e impatto sui bisogni	- Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a) - Attuazione di piani e programmi (lett. b)	___%	Vedi All. A
Portafoglio dei servizi erogati	- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c) - 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 r - 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) - Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett- g)	___%	Vedi All. B
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) - aspetti finanziari (non esplicitamente menzionato nell'art. 8)	___%	Vedi All. C
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni		___%	Vedi All. D

Peso %	100%
--------	------

**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:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- referibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- 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, in un numero contenuto e debitamente pesati. Tale numero può variare di anno in anno per ciascun responsabile.

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.

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.

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

**SEZIONE EX ANTE - Parte B1: PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA (Obiettivi)**

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

Obiettivo (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatore
Obiettivo 1	30%	
Obiettivo 2	30%	
Obiettivo 3	20%	
Restanti obiettivi di PEG	20%	

<b>Peso %</b>	<b>100%</b>
---------------	-------------

*NB: le pesature riportate in Figura sono meramente esemplificative.*

**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 ex ante sui comportamenti organizzativi attesi**

**SEZIONE EX ANTE - Parte B2: PERFORMANCE INDIVIDUALE ATTESA ( Comportamenti Organizzativi)**

Anno

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Pesatura
Capacità di governance esterna e comunicazione	Governance esterna	Qualità nella relazione con gli stakeholder	
	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	
	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	

Luogo

Data

Il valutatore

Il valutato

*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.

Figura 5.- La scheda ex post sulla performance conseguita

## SEZIONE EX POST - Parte A: PERFORMANCE CONSEGUITA

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

**A. Performance organizzativa conseguita (CdR)**

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

Punteggio	__
-----------	----

Peso %	__%
--------	-----

**B1 - Performance individuale conseguita - obiettivi**

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

Punteggio	__
-----------	----

Peso %	__%
--------	-----

**B2 - Performance individuale conseguita - comportamenti organizzativi**

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

Punteggio	__
-----------	----

Peso %	__%
--------	-----

## Valutazione Complessiva della performance

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

Valutazione  
complessiva

Luogo

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE

\_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO

\_\_\_\_\_

Dalla valutazione proposta dal Nucleo, il Sindaco può motivatamente discostarsi in misura di + o - 10%.

### 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				Note
	Nucleo	PO	Segretario	C.diA.	
<b>Pesatura</b>					
Proposta di pesatura tra performance organizzativa e individuale			X		
Proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti			X		
Validazione delle pesature	X				
<b>Performance organizzativa</b>					
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			X		
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X				
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			X		
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X				
<b>Performance individuale</b>					
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target delle PO		X			
Proposta pesata delle selezioni di comportamenti organizzativi delle PO		X			
Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti			X		
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti delle PO	X				
<b>Piano della performance</b>					
Proposta di Piano delle performance			X		
Validazione del piano delle performance	X				
Approvazione del piano delle performance				X	
<b>Relazione sulla performance</b>					
Proposta di Relazione sulle performance			X		
Validazione della Relazione sulle performance	X				
Approvazione della Relazione sulle performance				X	
<b>Valutazione della performance</b>					
Proposta di valutazione della performance organizzativa	X				
Proposta di valutazione della performance individuale - risultati	X				
Proposta di valutazione della performance individuale – comportamenti organizzativi			X		
Proposta coordinata di valutazione della performance delle posizioni organizzative	X				
Valutazione della performance delle posizioni organizzative				X	

## 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 misurazione 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 (Figura 6);
- b) i comportamenti organizzativi attesi (Figura 7).

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.

#### **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).

Figura 6.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

**SEZIONE EX ANTE - Parte B1: OBIETTIVI**

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

Obiettivo (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatori, parametri e target
Obiettivo 1	100%	

Peso %	100%
--------	------

Dipendenti coinvolti	Peso % del coinvolgimento
Alfa	___%
Beta	___%
Gamma	___%
Delta	___%

**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 6), nonché selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali.

**Tabella 6.-Quadro di raccordo comportamenti del Direttore, delle P.O. e del personale**

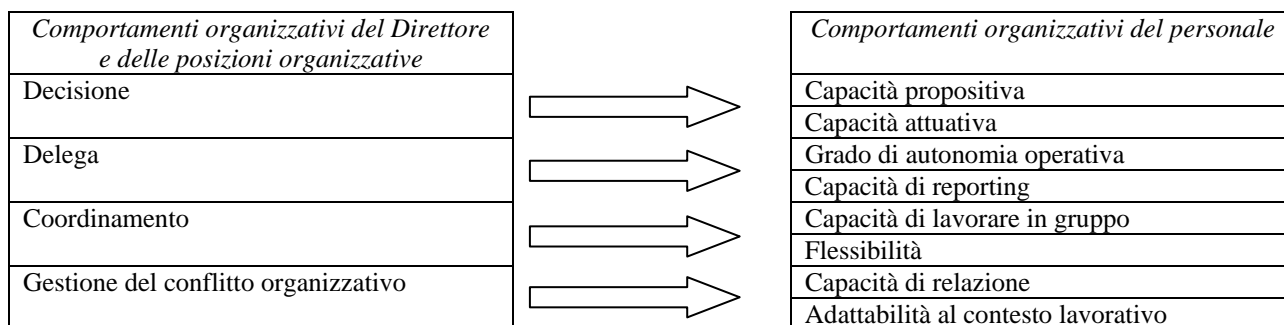


Figura 7.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi

**SEZIONE EX ANTE - Parte B2: COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

Anno

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale ed operativa	
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei tempi concordati	
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni ed ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il 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 UO di riferimento o in collaborazione tra più UO	
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'ente	
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	

Luogo

Data

Il valutatore

Il valutato

*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 e sulla base delle risultanze dei report interni sui risultati viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 8, nella quale i punteggi assegnabili sono accorpati in intervalli ed associati ad un giudizio sintetico di valutazione.

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

**Figura 8.- La scheda ex post sulla performance conseguita**

**SEZIONE EX POST - Parte A: PERFORMANCE CONSEGUITA**

<b>Anno</b>	<b>2011</b>
-------------	-------------

<b>B1 - Performance individuale conseguita - obiettivi</b>	
<b>Scala di valutazione</b>	
<b>Punteggi Insufficienti</b>	<b>Punteggi propedeutici alla premialità</b>
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

<b>Punteggio</b>	---
------------------	-----

<b>Peso %</b>	___%
---------------	------

<b>B2 - Performance individuale conseguita - comportamenti organizzativi</b>	
<b>Scala di valutazione</b>	
<b>Punteggi Insufficienti</b>	<b>Punteggi propedeutici alla premialità</b>
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

<b>Punteggio</b>	---
------------------	-----

<b>Peso %</b>	___%
---------------	------

## Valutazione Complessiva della performance

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

<b>Valutazione complessiva</b>	---
--------------------------------	-----

Luogo

Data

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:**

FIRMA DEL VALUTATORE \_\_\_\_\_

**OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:**

FIRMA DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

### 2.4.2.- Rilevanza degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi

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%.

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

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

Di seguito si riporta il percorso funzionale alla gestione del ciclo della *performance* riferito ai dipendenti dell'ente (Tabella 7).

**Tabella 7.- Il percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti**

	Nu- cleo	PO	Segre- tario	C.diA.
<b>Pesatura</b>				
Proposta di prima pesatura tra obiettivi individuali/di gruppo e comportamenti			X	

	Nu- cleo	PO	Segre- tario	C.diA.
Validazione della prima pesatura tra obiettivi individuali/di gruppo e comportamenti	X			
<b>Performance individuale</b>				
Proposta di obiettivi individuali/di gruppo, indicatori/parametri e target dei dipendenti		X		
Coordinamento della proposta di obiettivi e indicatori			X	
Validazione della proposta di obiettivi e indicatori dei dipendenti	X			
<b>Valutazione della performance</b>				
Valutazione della <i>performance</i> dei dipendenti		X		