



C.I.S.S.

CONSORZIO INTERCOMUNALE SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI

zona CUSIO-OMEGNA

Via Cattaneo, 6 – 28887 OMEGNA • Tel. 0323-63637 • Fax 0323-63485

C.F./P.I. 01608900039

e-mail: omegna@cisscusio.it • www.cisscusio.it

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 -----	7
2.2.1.- Ambiti di misurazione della performance organizzativa-----	8
2.2.2.- Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa-----	10
2.2.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	12
2.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative -----	13
2.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione -----	13
2.3.2.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	22
2.4.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti -----	24
2.4.1.- Le modalità di misurazione e valutazione -----	24
2.4.2.- Le fasi del percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti -----	32
2.5.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore -----	34
2.5.1.- Le modalità di misurazione e valutazione -----	34
2.5.2.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	34
3.- PROCEDURE DI CONCILIAZIONE -----	36
4.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE ----	37

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

Il sistema di gestione della performance è il complesso di strumenti, metodologie e processi che i soggetti appartenenti ad un'organizzazione adottano per programmare, gestire e valutare la propria performance. La performance è 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).

Il percorso di adozione del sistema di misurazione e valutazione è delineato nella 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 da rispettare le indicazioni fornite dalla Delibera CIVIT n. 104/10, per quanto applicabili agli enti locali ed alla specifica realtà del Consorzio¹:

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.

La rappresentazione generale della performance fa riferimento al modello bisogni – impatti proposto dalla Delibera 89/2010 della C.I.V.I.T. (Figura 1).

¹ Si fa riferimento, in particolare alle pag. 3 e 4 della Delibera 104/2010, nelle quali si stabilisce che il sistema di misurazione e valutazione deve 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;
- un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'ente;
- 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);
- di garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- di assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni che agli interlocutori esterni;
- di promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- di esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- di assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Una corretta rappresentazione della performance parte da una lettura sistematica del **contesto** in un'organizzazione opera. Dall'analisi del contesto, l'organizzazione deve saper individuare i *bisogni* su cui concentrare la propria attenzione, definendo le priorità strategiche e gli *obiettivi* sui quali indirizzare la propria azione.

Un altro aspetto fondamentale per la rappresentazione della performance consiste **nell'azione amministrativa** attraverso la quale l'organizzazione attua i propri obiettivi ed eroga i propri servizi a favore della collettività. Per poter comprendere l'azione amministrativa è necessario aver chiare le risorse (*input*) di cui l'organizzazione dispone: vi rientrano le risorse finanziarie, umane (con il patrimonio di conoscenze e competenze disponibili), le tecnologie adottate, ecc..

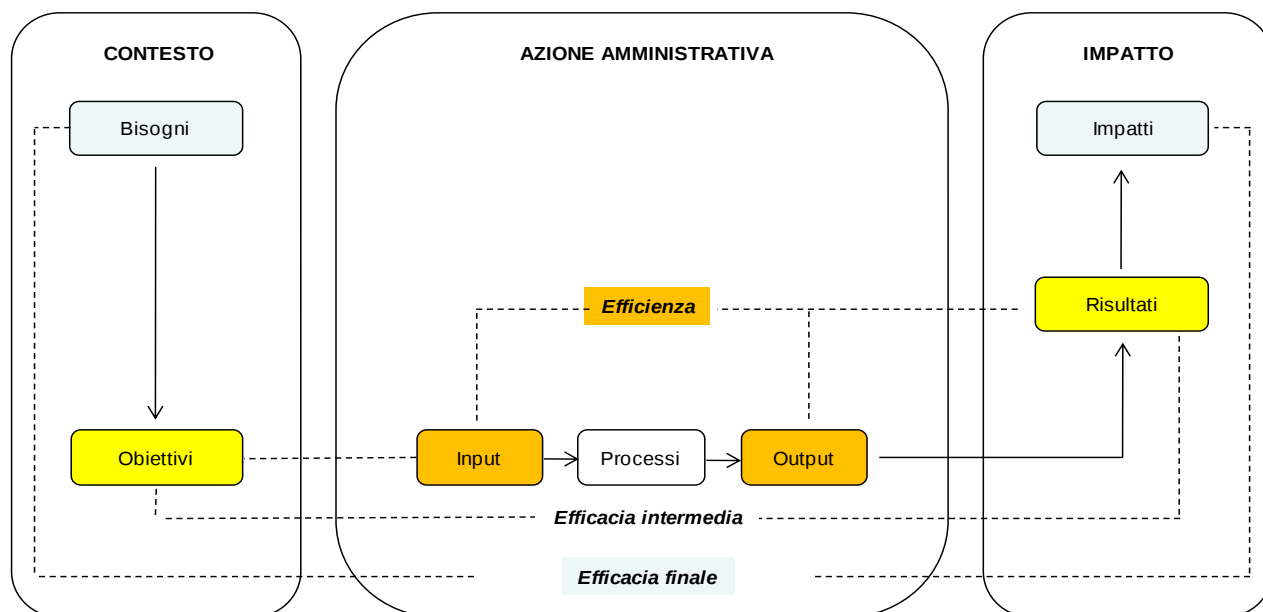
Le risorse vengono trasformate attraverso i *processi* erogativi in prodotti o servizi resi agli utenti (*output*), espressi in termini di capacità produttiva garantita (es. n. gg. di apertura di uno sportello), di volumi di attività (es. n. di contributi erogati) o di utenti seguiti.

L'organizzazione, infine, deve sapere misurare i **risultati** che realizza in attuazione degli obiettivi che ha individuato e mediante l'erogazione dei propri servizi. Deve inoltre saper misurare gli **impatti**, ossia gli effetti e le conseguenze prodotti dalla propria azione sul contesto di riferimento e, in particolare, sui *bisogni* ritenuti prioritari.

A livello generale, va posta l'attenzione sui seguenti profili di risultato:

- 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").

Figura 1.- Il modello bisogni - impatto



2.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Coerentemente con il modello generale descritto in Figura 1, 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 dall'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:

- la missione e i valori dell'organizzazione;
- il contesto di riferimento;
- i portatori di interessi;
- il livello qualitativo e quantitativo delle risorse interne all'ente, con particolare riferimento all'assetto organizzativo ed alle risorse finanziarie.

Il contesto nel quale l'ente opera può essere rappresentato 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.

La mappa degli *stakeholder* classifica gli interlocutori dell'amministrazione a seconda delle relazioni di governance e *accountability* che intrattengono con loro. Essa, oltre a porre l'attenzione sui segmenti di utenza di riferimento, 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).

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

È però evidente che detta *performance* è condizionata anche dal livello qualitativo delle risorse interne all'ente; in particolare, si fa riferimento agli assetti organizzativi, alle competenze, alle risorse finanziarie, alle tecnologie adottate ed agli altri elementi 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.

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;

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.

- 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;
- il portafoglio dei 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 2 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 a ciascun macro-ambito.

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

⁴ Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

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 2.- Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di performance organizzativa ex art. 8 D.Lgs. 150/09

Macro ambiti di misurazione (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.

La Tabella 3 evidenzia le tipologie di informazioni che possono essere oggetto di monitoraggio in ogni macro ambito di misurazione della performance organizzativa. Per ogni tipologia di informazioni possono essere individuati obiettivi o indicatori funzionali a rappresentare la performance attesa.

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).

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

Tabella 3.- Informazioni da riportare per ogni ambito di misurazione e valutazione della performance organizzativa

⁵ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Macro ambiti di misurazione (Del. 104/10)	Informazioni
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni	Finalità individuate nelle aree strategiche di intervento ed obiettivi annuali attuativi delle stesse
	Stato di attuazione delle finalità e degli obiettivi
	Impatto sui bisogni rilevati nelle diverse aree strategiche di intervento
Portafoglio dei servizi erogati	Mappa dei servizi erogati nelle diverse aree strategiche
	Livelli quantitativi dei servizi erogati e comparazione con le richieste provenienti dal territorio
	Livelli qualitativi dei servizi erogati
	Efficienza nell'utilizzo delle risorse destinate all'erogazione dei servizi
	Soddisfazione dell'utenza
Stato di salute dell'amministrazione	Stato di salute economico – finanziaria
	Stato di salute organizzativa
	Livello di sviluppo delle relazioni con i portatori di interessi
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni	Posizionamento dell'organizzazione rispetto ad altre realtà confrontabili, con riferimento ai macro ambiti della performance organizzativa evidenziati nei punti precedenti

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 (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* 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 amministrazioni						
	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%		$\geq 9,5$ 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					
Approvazione dei criteri di pesatura dei macro ambiti della 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 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*.

La misurazione e la valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è collegata ai seguenti macro ambiti:

- alla performance organizzativa, considerando sia quella dell'organizzazione nel suo complesso, sia quella relativa 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 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 tre macro ambiti della performance individuale;
- b) il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale della PO (Figura 3);
- c) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (Figura 4);
- d) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (Figura 5).

a) Pesatura della rilevanza dei tre macro ambiti della performance individuale

La pesatura della rilevanza tra i tre macroambiti della performance individuale è definita percentualmente secondo i seguenti *range*:

- *performance* organizzativa → complessivamente fino al 40%, da suddividere tra performance dell'organizzazione nel suo complesso e performance dell'unità organizzativa di riferimento;
- rilevanza di obiettivi individuali e comportamenti organizzativi attesi → complessivamente pari ad almeno il 60%. Nella pesatura dei singoli macro ambiti, agli obiettivi deve essere attribuita una pesatura pari ad almeno il 20% rispetto al totale della performance individuale;

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.);
- 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.

Figura 2.- La scheda di pesatura dei macroambiti della performance individuale

Pesatura dei macroambiti della performance individuale

Anno		2011		
Macro ambiti di misurazione		Ambiti di misurazione	Peso %	Modalità di misurazione
Performance organizzativa	Performance dell'ente nel suo complesso			Parte A
	Performance dell'unità organizzativa di riferimento			
Performance organizzativa - totale				
Obiettivi individuali	Obiettivi selezionati dal PEG ed inseriti nel piano della performance.			Parte B
Obiettivi individuali - totale				
Comportamenti organizzativi	Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati rispetto ad una griglia omogenea per tutte le PO			Parte C
Comportamenti organizzativi - totale				
Peso %			0%	

b) Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale.

Attraverso la pesatura di cui al punto precedente, viene definita la rilevanza della performance organizzativa rispetto agli altri tre macro ambiti della performance individuale della PO.

Occorre poi che, all'interno del peso dato alla performance organizzativa, siano stabilite la rilevanza della performance conseguita dall'ente nel suo complesso e la rilevanza della performance dell'unità organizzativa direttamente presidiata dalla PO.

Per quanto riguarda la performance dell'organizzazione nel suo complesso, si prende come riferimento il valore dell'indicatore di sintesi determinato con le modalità di cui al par. 2.2.2.-.

Per la misurazione della performance dell'unità organizzativa di riferimento per la PO viene presa in considerazione la performance dei servizi assegnati all'unità organizzativa, misurata attraverso gli indicatori di portafoglio dei servizi utilizzati con le modalità di cui al par. 2.2.2.-.

Figura 3.- La scheda di valutazione individuale della PO – Parte A: il macro ambito della performance organizzativa

Parte A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

Performance dell'ente nel suo complesso

EX ANTE

Misura l'incidenza della performance conseguita dall'ente nel suo complesso sulla performance individuale del responsabile di PO. È tanto più rilevante quanto più si ritiene opportuno orientare l'azione del responsabile verso gli obiettivi trasversali e verso una visione complessiva del buon funzionamento dell'ente.

La performance dell'ente viene misurata e valutata dal nucleo di valutazione attraverso la metodologia definita nel sistema di misurazione e valutazione. La valutazione finale attribuita, consistente in un giudizio definito su una scala di valutazione da 0 a 10, viene riportata nella scheda ex post parte A. Tale valutazione viene considerata attraverso il peso percentuale di seguito attribuito

Peso % attribuito alla performance dell'ente nel suo complesso (a)	
--	--

EX POST

Valutazione attribuita alla performance dell'ente nel suo complesso (0 - 10) (b)	
--	--

Valutazione armonizzata (c=a*b)	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 il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi che caratterizzano la gestione ordinaria dei servizi alla stessa assegnati.

Servizi erogati dall'unità organizzativa

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 tratti dal piano della performance e riferiti ai servizi erogati dall'unità organizzativa di riferimento del responsabile		Indicatori di sui servizi erogati tratti dal piano della performance	Cfr. Piano della performance	Cfr. Relazione sulla performance		-

Peso % attribuito alla performance dell'unità organizzativa di riferimento	0%
--	----

Valutazione EX ANTE

Luogo

Data

FIRMA DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL VALUTATO _____

Valutazione EX POST

Valutazione della performance organizzativa conseguita	0,00
--	------

c) Gli obiettivi individuali.

Gli **obiettivi individuali**, 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 4.- La scheda di valutazione individuale della PO – Parte B: il macro ambito degli obiettivi individuali

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		Indicatore 1a				#DIV/0!
		Indicatore 1b				
		Indicatore 1c				
		Indicatore 1d				
Obiettivo 2		Indicatore 2a				#DIV/0!
		Indicatore 2b				
Obiettivo 3		Indicatore 3a				#DIV/0!
		Indicatore 3b				
		Indicatore 3c				
Obiettivo 4		Indicatore 4a				#DIV/0!

Totale peso % obiettivi individuali	0%
-------------------------------------	----

Punteggio ottenuto **#DIV/0!**

Valutazione EX ANTE

Luogo

Data

FIRMA DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL VALUTATO _____

d) 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 5.- La scheda di valutazione individuale della PO – Parte C: il macro ambito dei comportamenti organizzativi

Parte C: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Ex - ante		Ex - post	
			Pesatura in % (a)	Note	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				
	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				
Totale comportamenti organizzativi			0%			0,00

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 6.

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 6.- La scheda ex post sulla performance conseguita

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA

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

A. Performance organizzativa

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

Punteggio

Peso %

B - Obiettivi individuali

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

Punteggio

Peso %

C - Comportamenti organizzativi

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

Punteggio

Peso %

Valutazione Complessiva della performance

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

Valutazione complessiva

Luogo

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____

2.3.2.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.a.	Presidente	
Pesatura						
Proposta di pesatura della performance organizzativa, rispetto agli altri macro ambiti della performance individuale			X			Sentita la conferenza delle PO
Proposta di pesatura tra obiettivi individuali e comportamenti organizzativi			X			
Validazione delle pesature	X					
Performance organizzativa						
Proposta di pesatura degli ambiti di performance organizzativa (performance dell'ente e performance dell'U.O. di riferimento)			X			Sentita la conferenza delle PO
Validazione della pesatura degli 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 selezioni 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 Nu-

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.a.	Presidente	
						cleo e successivo confronto con PO e C.d.A.
Validazione della Relaz. 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 ai seguenti macro ambiti:

- soddisfazione dell'utenza su uno o più servizi sottoposti dall'ente ad analisi di customer satisfaction;
- 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;
- 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) la pesatura dei tre macroambiti della performance individuale;
- b) il servizio o i servizi su cui effettuare l'analisi di soddisfazione dell'utenza;
- c) gli obiettivi individuali o di gruppo, i relativi indicatori ed i target (Figura 9);
- d) i comportamenti organizzativi attesi (Figura 10).

a) La pesatura dei tre macroambiti della performance individuale

In via preliminare deve essere specificato il peso di ognuno dei tre macro ambiti della performance individuale dei dipendenti, in modo da permettere la ponderazione a consuntivo dei punteggi di valutazione conseguiti.

La pesatura dei tre macroambiti può essere definita con modalità differenti per ogni dipendente o gruppo di dipendenti, a seconda fattori quali il profilo professionale, l'unità organizzativa di appartenenza, il coinvolgimento o meno nell'erogazione del servizio o dei servizi oggetto di analisi di soddisfazione dell'utenza.

Figura 7.- La scheda di pesatura dei macroambiti della performance individuale

SEZIONE EX ANTE - Pesatura dei macroambiti della performance individuale

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

Macro ambiti di misurazione	Ambiti di misurazione	Peso %	Modalità di misurazione
Soddisfazione dell'utenza	Soddisfazione dell'utenza		Scheda Parte A
Obiettivi individuali o di gruppo	Obiettivi selezionati dal PEG ed inseriti nel piano della performance.		Scheda Parte B
Comportamenti organizzativi	Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati rispetto ad una griglia omogenea per tutte le PO		Scheda Parte C

Peso %	0%
---------------	-----------

b) L'analisi di soddisfazione dell'utenza

Nella fase ex ante deve essere individuato il servizio (o i servizi) che verranno sottoposti ad analisi di customer satisfaction, e che incideranno sulla valutazione della performance individuale dei dipendenti.

Nella scheda Parte A, oltre al servizio analizzato, è possibile riportare in modo sintetico i principali aspetti monitorati nell'analisi di soddisfazione dell'utenza.

Il risultato emergente dall'analisi di soddisfazione dell'utenza verrà riportato nella scheda nella fase ex post, ed inciderà sulla valutazione complessiva del dipendente in base al peso attribuito a tale macro ambito.

Figura 8.- La scheda di valutazione della performance individuale del dipendente – Parte A: la soddisfazione dell'utenza

Parte A: SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

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

Valutazione EX ANTE

Servizio oggetto di analisi	
-----------------------------	--

Aspetti monitorati nell'analisi di soddisfazione dell'utenza

Luogo

--

Data

--

FIRMA DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL VALUTATO _____

Valutazione EX POST

Valutazione attribuita alla soddisfazione dell'utenza	
---	--

c) 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 9).

Figura 9.- La scheda di valutazione della performance individuale del dipendente – Parte B: obiettivi individuali o di gruppo

Parte B: OBIETTIVI INDIVIDUALI O DI GRUPPO

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

Obiettivo 1

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		Indicatore 1a				#DIV/0!
		Indicatore 1b				
		Indicatore 1c				
		Indicatore 1d				

Punteggio ottenuto **#DIV/0!**

Dipendenti coinvolti

Dipendenti coinvolti	Ex - ante	Ex - post	
	Pesatura % del coinvolgimento	Coinvolgimento effettivo (%)	Valutazione ottenuta
Alfa			
Beta			
Gamma			
Delta			
...			
...			
...			
...			

Totale peso % obiettivi individuali

0%

Valutazione EX ANTE

Luogo

Data

FIRMA DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL VALUTATO _____

d) 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

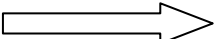
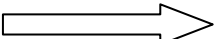
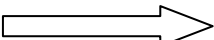
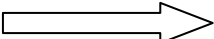
<i>Comportamenti organizzativi del Direttore e delle posizioni organizzative</i>		<i>Comportamenti organizzativi del personale</i>
Decisione		Capacità propositiva
Delega		Capacità attuativa
Coordinamento		Grado di autonomia operativa
Gestione del conflitto organizzativo		Capacità di reporting
		Capacità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

Figura 10.- La scheda di valutazione della performance individuale del dipendente – Parte C: comportamenti organizzativi

Parte C: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

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

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Ex - ante		Ex - post	
			Pesatura in % (a)	Note	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				
	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				
	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)				
Totale comportamenti organizzativi			0%			0,00

Valutazione EX ANTE

Luogo

Data

FIRMA DEL VALUTATORE _____

FIRMA DEL 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 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 11, 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 11.- La scheda ex post sulla performance conseguita dal dipendente

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA

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

A. Soddisfazione dell'utenza

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

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

Peso %	0%
--------	----

B - Obiettivi individuali o di gruppo

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

Punteggio	#DIV/0!
-----------	---------

Peso %	0%
--------	----

C - Comportamenti organizzativi

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

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

Peso %	0%
--------	----

Valutazione Complessiva della performance

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

Valutazione
complessiva

#DIV/0!

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 7).

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 7.- Il percorso di misurazione e valutazione dei dipendenti

	Attori organizzativi					Note
	Nu- cleo	PO	Diret- tore	C.d.A .	Presiden- te	
Pesatura						
Proposta di prima pesatura tra i tre macro ambiti della performance individuale (soddisfazione utenza, 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 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 dei dipendenti		X				Sulla base delle risultanze della Relazione sulla performance 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, anche per le tipologie di schede utilizzate a supporto della valutazione della performance individuale. 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

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	Direttore	C.d.A.	Presidente	
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					
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. Presentazione del Piano e indice	
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni: 2.1 <i>Chi siamo</i> 2.2 <i>Cosa facciamo</i> 2.3 <i>Come operiamo</i>	RPP: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.p.r. 326/98)
3. Identità 3.1 <i>L'amministrazione "in cifre"</i> 3.2 <i>Mandato istituzionale e Missione</i> 3.3 <i>Albero della performance</i>	RPP: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.p.r. 326/98)
4. Analisi del contesto 4.1 <i>Analisi del contesto esterno</i> 4.2 <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)

Sezioni del piano della performance	Sezioni della RPP
5. Obiettivi strategici	Sez. 3 (Programmi e progetti): finalità triennali di RPP
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	Il Piano della performance integrato con il PEG assegna gli obiettivi di gestione ai responsabili ai fini della valutazione della performance individuale.
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	