

CONSORZIO INTERCOMUNALE DEI SERVIZI SOCIO-ASSISTENZIALI DEL CUSIO

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: CRITERI GENERALI

25 marzo 2021

CRITERI GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Finalità del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato al miglioramento dell'azione di governance tecnica e della qualità dei servizi, nonché alla crescita delle competenze professionali. Esso è definito in modo da garantire:

- a) l'allineamento dei comportamenti ai valori, alle strategie e agli obiettivi, in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo della performance dell'ente;
- b) il rispetto dei principi di selettività, differenziazione, valorizzazione del merito, semplicità e chiarezza, oggettività e trasparenza.

Oggetto e contenuti del sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha come oggetto:

- a) la performance organizzativa di ente e di Area;
- b) la performance individuale del Direttore;
- c) la performance individuale dei titolari di posizione organizzativa;
- d) la performance individuale dei dipendenti, compresi i referenti di area, non titolari di Posizione organizzativa.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance definisce:

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

Il sistema di misurazione e valutazione deve essere reso pubblico sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della Sezione "Amministrazione trasparente".

Attori organizzativi del sistema

Gli attori del percorso valutativo sono il Consiglio di Amministrazione, il Presidente del Consorzio, il Direttore, le posizioni organizzative, il personale dipendente e il Nucleo di valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione è caratterizzato dai seguenti principi:

- a) la valutazione viene effettuata sotto la responsabilità di un unico valutatore finale;
- b) viene garantita la conoscenza della performance del valutato da parte del valutatore;
- c) è assicurata la partecipazione attiva del valutato nel percorso di valutazione.

Il Nucleo di valutazione svolge le funzioni previste dal regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Performance - definizione

La performance è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

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.

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.

Modalità di rappresentazione della performance

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

- a) servizi erogati;
- b) obiettivi (di struttura/esecutivi e individuali);
- c) comportamenti organizzativi;
- d) indicatori, e relativi valori attesi (target);

Servizi erogati

Il servizio erogato rappresenta un complesso di attività operative volte alla erogazione di prestazioni o alla realizzazione di prodotti:

- a) destinati a dati segmenti di utenza (interna e/o esterna);
- b) posti a presidio della funzione di riferimento;
- c) attribuiti ad un'unità organizzativa a cui sono associate risorse per la realizzazione di un risultato.

Obiettivi

L'obiettivo rappresenta il risultato atteso verso il quale indirizzare le attività e coordinare le risorse in attuazione degli obiettivi strategici ed operativi definiti nel Piano programma. Gli obiettivi devono essere individuati seguendo il principio di selettività e non devono, necessariamente, declinare tutti gli obiettivi operativi di riferimento del Piano programma.

Gli obiettivi devono essere selezionati e pesati e sono definiti nel rispetto dei requisiti di cui all'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09.

Gli obiettivi si articolano in:

- a) Obiettivi di struttura ("esecutivi"): sono gli obiettivi assegnati ad una determinata Area organizzativa (Centro di responsabilità) e sono rappresentati tramite apposite schede che confluiscono all'interno del Piano esecutivo di Gestione/Piano Performance (d'ora in poi PEG/PP). Le schede sono definite in modo da evidenziare almeno i seguenti aspetti: il responsabile del Centro di responsabilità (Direttore/titolare di posizione organizzativa); la descrizione dell'obiettivo e le relative modalità di attuazione; gli indicatori ed i relativi valori attesi (target) di performance;
- b) Obiettivi individuali: sono obiettivi assegnati specificamente al Direttore, al titolare di posizione organizzativa, al dipendente e/o al gruppo di lavoro. Essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del Direttore/posizione organizzativa/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi *ad personam*).

Comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi sono variabili in relazione alle quali si intende misurare il livello di performance atteso e realizzato con riferimento alle modalità di interazione e azione di individui e gruppi all'interno di un'organizzazione e nelle relazioni con l'esterno.

I comportamenti organizzativi sono definiti attraverso schede costituite da più fattori, omogenee per ognuna delle seguenti categorie professionali:

- a) Direttore
- b) Posizioni organizzative;
- c) Personale dipendente.

I comportamenti organizzativi devono essere individuati annualmente seguendo il principio di selettività e possono essere pesati in modo differenziato.

Al fine di chiarire al meglio le attese nei confronti del valutato, con riferimento al comportamento selezionato, possono essere definiti annualmente dei fattori oggettivanti, rappresentati da indicatori o descrittori finalizzati a meglio contestualizzare un comportamento

all'interno di un dato contesto di riferimento (ente, settore, arco temporale, ecc.). La definizione dei fattori oggettivanti da associare ad un comportamento organizzativo è facoltativa, e può essere effettuata dal valutatore.

Indicatori

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione dell'ente (contesto, obiettivi, processi, salute finanziaria dell'ente, ecc.) e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Valore atteso (Target)

Il valore atteso di un dato indicatore in base al quale si ritiene soddisfacente il livello di performance dati il contesto di riferimento, le priorità dell'ente e le risorse disponibili è anche detto "target".

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione

Gli strumenti del sistema di misurazione e valutazione sono:

- a) il PEG/PP e i relativi report intermedi;
- b) la Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto;
- c) la scheda individuale di valutazione;
- d) i colloqui di presentazione della performance attesa ed i colloqui di valutazione.

Il PEG/PP e la Relazione sulla performance/Relazione al rendiconto costituiscono, rispettivamente, i documenti in cui è esplicitata e misurata la performance organizzativa attesa e conseguita.

La scheda individuale di valutazione riporta, per ciascun valutato, la performance individuale attesa e conseguita, nonché la relativa valutazione finale.

Il colloquio di presentazione della performance attesa consente la comprensione da parte del valutato di quanto richiesto dall'ente per l'esercizio di riferimento.

Il colloquio di valutazione permette di qualificare la valutazione attraverso l'integrazione dei dati quantitativi di risultato con elementi qualitativi di giudizio.

Ciclo della performance

Il ciclo della performance è il complesso articolato delle fasi e delle attività che consentono di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

Il percorso di misurazione e valutazione della performance si articola in tre fasi temporali:

- a) *ex ante*, nel corso della quale sono definite la performance organizzativa e la performance individuale attesa;
- b) *in itinere*, nel corso della quale, anche attraverso l'utilizzo di strumenti di reporting intermedi, viene effettuato il monitoraggio sul grado di perseguimento della performance attesa e vengono definite eventuali azioni correttive per favorirne il suo raggiungimento finale;
- c) *ex post*, nel corso della quale vengono effettuate la misurazione e valutazione della performance effettivamente realizzata.

Misurazione e valutazione

Il sistema si fonda sulla misurazione delle performance conseguite, intesa quale elemento propedeutico all'attività di valutazione. In particolare, la valutazione prende come riferimento le informazioni rilevate in sede di misurazione e giunge alla formulazione di un giudizio finale tenendo conto anche di altri aspetti quali:

- a) grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una valutazione non meccanicistica e l'utilizzo di intervalli di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- b) variabili endogene ed esogene di contesto;

- c) elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
- d) altre informazioni quali/quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

Indagini sulla soddisfazione dell'utenza

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, l'ente può effettuare periodicamente analisi di soddisfazione dell'utenza sull'ente nel suo complesso oppure su alcuni dei propri servizi. Tali analisi possono essere effettuate adottando strumenti e metodologie differenziati (es. questionari, interviste telefoniche, focus group, ecc.) a seconda degli oggetti di osservazione considerati.

Gli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza:

- sono considerati dal Nucleo di valutazione a supporto della valutazione della performance organizzativa;
- possono essere presi come riferimento nella valutazione della Performance individuale dei dipendenti.

A tal fine, in sede di definizione del PEG/PP, in un'apposita sezione dello stesso, l'Ente individua le modalità con le quali verranno effettuate le analisi del grado di soddisfazione dell'utenza.

Valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09

L'art. 3, c. 5bis del D.Lgs. 150/09 stabilisce che "La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto".

L'art. 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 disciplina il licenziamento disciplinare per "insufficiente rendimento", dovuto alla "reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09".

Ai fini delle disposizioni citate, per "valutazione negativa della performance del dipendente resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09" si intende una valutazione finale della performance individuale espressa con un punteggio inferiore a 6/10.

Ambiti di misurazione della performance organizzativa

La performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- a) **Performance dell'ente nel suo complesso.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi a:
 - 1. *grado di attuazione del PEG/PP*, inteso come media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/PP. Al fine di tale valutazione, il Nucleo di valutazione tiene conto degli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza eventualmente realizzate;
 - 2. *salute dell'amministrazione*, mediante indicatori sulla situazione organizzativa, economico finanziaria e patrimoniale e indicatori sul grado di attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.
- b) **Performance dell'unità organizzativa di riferimento.** Tale ambito viene presidiato tramite la selezione, la misurazione e la valutazione di appositi indicatori relativi a:
 - 1. *grado di attuazione del PEG/PP assegnato all'Unità organizzativa*, inteso come media del grado di raggiungimento degli obiettivi esecutivi di PEG/PP. Al fine di tale valutazione, il Nucleo di valutazione tiene conto degli esiti delle analisi di soddisfazione dell'utenza eventualmente realizzate;
 - 2. *salute dell'unità organizzativa*, mediante indicatori sulla situazione organizzativa, economico finanziaria e indicatori sul grado di attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza riferiti ad una specifica unità organizzativa.

A ciascun macroambito selezionato sono associati indicatori e valori attesi (target) di performance.

Nella misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente nel suo complesso, la selezione e la pesatura di indicatori sul *grado di attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza* assume carattere obbligatorio e inderogabile.

Ambiti di misurazione della performance individuale del Direttore

La performance individuale del Direttore viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'ambito di diretta responsabilità.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ente e/o dell'unità organizzativa di riferimento del Direttore. Ai sensi dell'art. 9, c. 1 del D.Lgs. 150/09, a tale ambito è attribuito un peso prevalente sulla valutazione complessiva;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi di struttura (esecutivi) di PEG/PP assegnati direttamente al Direttore, e/o di obiettivi che, pur non essendo definiti nel PEG/PP, sono assegnati specificamente al Direttore, in quanto fanno riferimento ad attività di propria esclusiva responsabilità;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

Ambiti di misurazione della performance individuale dei titolari di PO

La performance individuale dei titolari di posizione organizzativa viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **performance organizzativa dell'ambito di diretta responsabilità.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione della performance organizzativa dell'ente e/o dell'unità organizzativa di riferimento del valutato. Ai sensi dell'art. 9, c. 1 del D.Lgs. 150/09, a tale ambito è attribuito un peso prevalente sulla valutazione complessiva;
- **obiettivi individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione degli obiettivi esecutivi di PEG/PP assegnati direttamente al titolare di PO, oppure di obiettivi che, pur non essendo definiti nel PEG/PP, sono assegnati specificamente al titolare di posizione organizzativa, in quanto fanno riferimento ad attività di propria esclusiva responsabilità;
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

Ambiti di misurazione della performance individuale del personale dipendente

La performance individuale del personale, compresi i referenti di area, non titolari di Posizione organizzativa, viene misurata e valutata con riferimento ai seguenti macro-ambiti:

- **obiettivi di gruppo e/o individuali.** Tale ambito viene presidiato tramite la misurazione e la valutazione dell'apporto dato al raggiungimento degli obiettivi di struttura/esecutivi di PEG/PP e/o della performance attesa dei servizi a cui lo stesso (o il proprio gruppo di lavoro) è stato assegnato;
- **grado di soddisfazione dell'utenza.** Tale ambito viene valutato sulla base degli esiti delle analisi di customer satisfaction effettuate dall'ente nel corso dell'esercizio oggetto di valutazione.
- **comportamenti organizzativi.** Tale ambito viene presidiato tramite la valutazione di comportamenti organizzativi.

Procedure di conciliazione

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, in caso di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati, sono previste apposite procedure di conciliazione ai

fini della verifica della correttezza valutativa ispirate ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

In particolare, qualora un dipendente, (oppure un titolare di posizione organizzativa o il Direttore nella loro posizione di valutati) voglia contestare il provvedimento di valutazione adottato nei suoi confronti, può presentare una motivata istanza di riesame della valutazione, entro 10 giorni dalla data di effettuazione del colloquio di valutazione e di sottoscrizione "per presa visione" della relativa scheda di valutazione della performance individuale.

Tale istanza verrà sottoposta all'esame del Nucleo di valutazione, il quale è chiamato a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema di misurazione e valutazione ed a supportare il valutatore e il valutato nel giungere ad un accordo sugli esiti del percorso di valutazione.

Ai fini del riesame, il Nucleo di valutazione può acquisire ulteriori documenti ed informazioni in possesso dell'ente.

Qualora dal riesame della valutazione non emergano criticità in merito alla corretta applicazione del sistema di valutazione, il Nucleo di valutazione redige apposito verbale che attesta la correttezza delle procedure seguite e conferma l'esito della valutazione.

Nel caso in cui il Nucleo di valutazione rilevi elementi di criticità in merito alla corretta applicazione delle metodologie e delle procedure del sistema di misurazione e valutazione, convoca il valutatore ed il valutato per un incontro di conciliazione, da tenersi entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza di riesame della valutazione.

Nel corso dell'incontro di conciliazione il Nucleo di valutazione, in qualità di conciliatore, assume un ruolo meramente propositivo e consultivo, adoperandosi attivamente perché le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte delle quali va lasciata traccia nel verbale del tentativo di conciliazione.

Nell'incontro di conciliazione è facoltà, da parte del valutato, di richiedere l'assistenza di un rappresentante dell'associazione sindacale alla quale il valutato aderisce o conferisce mandato.

Il valutato può avvalersi dell'assistenza sindacale comunicando tale intenzione in via formale al Nucleo di valutazione, a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento o posta elettronica certificata, entro 2 giorni prima della data dell'incontro di conciliazione, ed indicando il nominativo del rappresentante sindacale scelto e l'associazione sindacale al quale lo stesso appartiene.

Il Nucleo di valutazione redige un verbale nel quale vengono riportati gli esiti dell'incontro di conciliazione e la valutazione definitiva attribuita al valutato.