



Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e dei Dirigenti

SOMMARIO

1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----	3
1.1.- Aspetti generali -----	3
1.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa-----	6
1.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti-----	8
1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	8
1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale -----	14
1.4.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	15

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

1.1.- Aspetti generali

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

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

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

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

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

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

Il supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V. 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).

Gli attori organizzativi del Sistema di misurazione e valutazione sono i seguenti:

- il Presidente della Provincia di Brescia;
- il Segretario Generale della Provincia di Brescia (non è presente nella attuale organizzazione dell'Ente la figura del Direttore Generale);
- l'Organismo Indipendente di Valutazione della performance.

I Dirigenti saranno, ovviamente, coinvolti per quanto di competenza nelle varie fasi dei procedimenti.

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

	OIV	SG	Giunta
Validazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance			
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance		x	
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	x		
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance			x

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da¹:

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

La performance attesa e conseguita, in termini di efficacia ed efficienza, viene rappresentata nel sistema di misurazione e valutazione attraverso l'esplicitazione di:

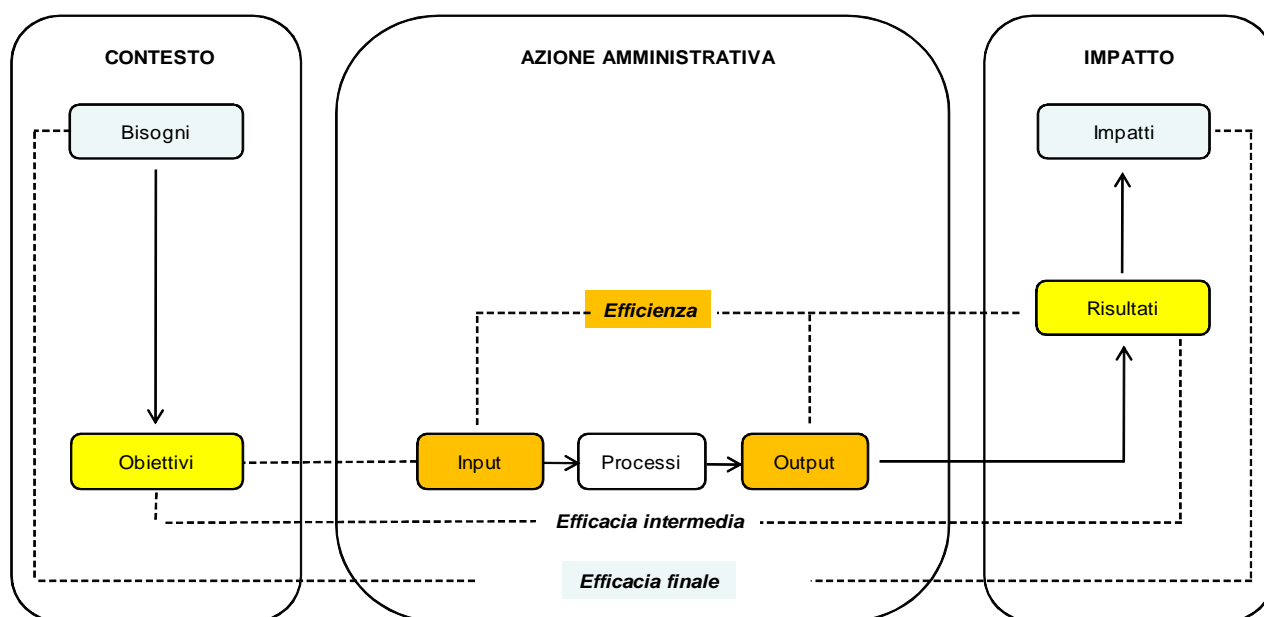
- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder*/O.I.V. e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del **Piano della performance** e sono valutati anche attraverso la redazione della **Relazione** (a consuntivo) **sulla performance** (art. 10 del D. Lgs. 150/09).

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

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

Figura 1.- Il modello bisogni - impatto



Più precisamente:

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

Le tre 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

1.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di performance organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative affidate ai Dirigenti².

Ambiti di performance organizzativa

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

I **macro ambiti** del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T. sono³:

- 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.

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 ottenere⁴, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

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

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

Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

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

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

³ Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

⁴ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato in Tabella 3.

Tabella 3.- 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
<i>Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni</i>						
<i>Portafoglio dei servizi erogati</i>						
<i>Stato di salute dell'Amministrazione</i>						
<i>Confronti con la performance organizzativa di altre Amministrazioni</i>						
	100%					X%

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione, dovrà definire il punteggio di valutazione e motivarlo debitamente.

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

1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

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

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

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

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

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

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase *ex ante* sono definiti:

- a) la pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa, ed eventuale pesatura dei relativi indicatori/parametri ed i target (Figura 2);
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target ;
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento.

a) I macroambiti di performance organizzativa.

Occorre graduare i **macroambiti di performance organizzativa** da utilizzare in ciascun esercizio di valutazione. Pesando "zero" alcuni di essi se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

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

Figura 2.- La scheda ex ante sulla performance organizzativa

SEZIONE EX ANTE Parte A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ATTESA
(Centro di Responsabilità)

Anno	20_
------	-----

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)	___%	
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)	___%	
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)	___%	
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni		___%	

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

b) Gli obiettivi individuali.

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

- 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;
- riferibili 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.

Figura 3.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

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

Anno	20__
------	------

Obiettivo (art. 5, c. 2, del D.Lgs. 150/09)	Peso %	Indicatori, parametri e target
Obiettivo 1	__%	
Obiettivo 2	__%	
Obiettivo 3	__%	
Obiettivo ..	__%	

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

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance individuale (obiettivi) alla sua valutazione, dovrà definire un punteggio e motivarlo debitamente.

c) Comportamenti organizzativi.

Le tipologie di comportamento riguardano:

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

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

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- in modo eventualmente differenziato per ciascun dirigente, in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

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

Sezione ex ante – Parte B2: Comportamenti organizzativi

Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Selezione
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	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	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	

Il valutatore correlerà al grado di raggiungimento del risultato relativo ai comportamenti la medesima valutazione in decimi.

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 dei sistemi di rendicontazione e controllo dell'ente viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 5.

Tale valutazione deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutatore e del valutato. Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

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

Figura 5.- La scheda ex post sulla performance conseguita

SEZIONE EX POST - Parte A: PERFORMANCE CONSEGUITA

Anno	20__
------	------

A. Performance organizzativa conseguita (CdR)

Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 - 5,9	6 - 10

Punteggio

Peso %

B1 - Performance individuale conseguita - obiettivi

Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 - 5,9	6 - 10

Punteggio

Peso %

B2 - Performance individuale conseguita - comportamenti organizzativi

Scala di valutazione	
Punteggi Insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 - 5,9	6 - 10

Punteggio

Peso %

Valutazione Complessiva della performance

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

Valutazione complessiva	<input type="text"/>
--------------------------------	----------------------

Luog

Dat

OSSERVAZIONI DEL

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL

FIRMA DEL VALUTATO _____

1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale

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

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

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

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (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 30 a 70%.

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 dirigente, i pesi di detti driver di valutazione.

1.4.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

Pesatura	Attori organizzativi			
	OIV	SG	Giunta	Presidente
Pesatura tra performance organizzativa e individuale	x			
Pesatura tra obiettivi e comportamenti organizzativi	x			
Performance organizzativa	OIV	SG	Giunta	Presidente
Pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	x			
Indicatori/parametri e target di performance organizzativa	x			
Performance individuale	OIV	SG	Giunta	Presidente
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target		x		
Selezione dei comportamenti organizzativi	x			
Validazione di metodo della proposta di obiettivi e indicatori	x			
Piano della performance	OIV	SG	Giunta	Presidente
Proposta di Piano delle performance	x			
Validazione del Piano delle performance	x			
Approvazione del Piano delle performance			x	
Relazione sulla performance	OIV	SG	Giunta	Presidente
Proposta di Relazione sulle performance	x			
Validazione della Relazione sulle performance	x			
Approvazione della Relazione sulle performance			x	
Valutazione della performance Dirigenti	OIV	SG	Giunta	Presidente
Proposta di valutazione della performance organizzativa	x			
Proposta di valutazione degli obiettivi	x			
Valutazione dei comportamenti organizzativi		x		
Proposta complessiva di valutazione della performance dei Dirigenti	x			
Valutazione della performance dei Dirigenti				x