COPIA

N. 3 ODG

Provincia di Milano

VERBALE DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

Deliberazione n. 161/2011 Rep. Gen. **Atti n. 84230/2.3/2011/2**

Oggetto: Approvazione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dei dirigenti.

Addì 24 maggio 2011 alle ore 11.20, previa apposita convocazione, si è riunita la Giunta Provinciale nella consueta sala delle adunanze.
Sono presenti i Sigg.:

Presidente **GUIDO PODESTA'**
Vice Presidente NOVO UMBERTO MAERNA ***assente***
Assessori Provinciali

LUCA AGNELLI
FABIO ALTITONANTE
STEFANO BOLOGNINI
ROBERTO CASSAGO
PAOLO GIOVANNI DEL NERO
GIOVANNI DE NICOLA
SILVIA GARNERO ***assente***
MARINA LAZZATI
MASSIMO PAGANI
LUCA SQUERI ***assente***
CRISTINA STANCARI

Presiede il Presidente On. Guido Podestà
Partecipano, assistiti dal personale del Servizio Giunta, il Segretario Generale dott. Alfonso De Stefano ed il Vice Segretario Generale dott. Francesco Puglisi.
E' altresì presente il Direttore Generale dott. Mario Benaglia.

LA GIUNTA PROVINCIALE

VISTA la proposta di deliberazione redatta all'interno;
PRESO ATTO dei riferimenti normativi citati e delle considerazioni formulate;
VISTA la deliberazione di Consiglio Provinciale R. G. n. 10 del 07/04/2011 con la quale è stato approvato il Bilancio di previsione 2011 e i suoi allegati;
RITENUTO, ai sensi delle vigenti disposizioni di legge, statutarie e regolamentari di assumere decisioni al riguardo;
VISTI i pareri di regolarità tecnica e di regolarità contabile espressi dai Dirigenti competenti, ai sensi dell'art. 49 del T.U. 267/2000;
A voti unanimi

DELIBERA

1) **di approvare la proposta di deliberazione redatta all'interno, dichiarandola parte integrante del presente atto;**
2) **di incaricare i competenti Uffici di provvedere agli atti consequenziali;**
3) **di approvare l'allegato, parte integrante del presente provvedimento, composto da n. 19 pagine;**
4) **data l'urgenza di dichiarare la presente deliberazione, con gli stessi voti unanimi e con separata votazione, immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del D.Lgs. 267/2000.**

ASSESSORATO Presidente On.le Guido Podestà

DIREZIONE PROPONENTE Direzione Generale

OGGETTO: Approvazione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance dei dirigenti.

RELAZIONE TECNICA:

L'art. 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, numero 150, c.d. Decreto Brunetta, stabilisce che ogni Amministrazione è tenuta ad adottare un *Sistema di misurazione e valutazione della performance* individuando, tra l'altro, le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione.

L'art. 9 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, numero 150, c.d. Decreto Brunetta, distingue tra la valutazione dei dirigenti, del personale responsabile di unità organizzativa (Posizioni di Responsabilità) e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale.

Il d.lgs. 150/2009 prevede inoltre, tra i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance, l'Organismo Indipendente di Valutazione, cui è affidato il compito di promuovere, supportare e garantire l'intero sistema.

La Giunta Provinciale in data 9 novembre 2010, con Deliberazione n. 455/2010, Atti 184104/2.3/2010/1, ha apportato un'integrazione al Testo Unificato Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi dettando la disciplina dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Con Deliberazione della Giunta Provinciale del 23 dicembre 2010, n. 534/2010, Atti 225163/2.3/2010/1 è stata apportata un'ulteriore integrazione al Testo Unificato del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi che reca la disciplina del Sistema di gestione della performance, secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009 e dalle diverse Deliberazioni della Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT) e delle Lineee Guida ANCI.

In data 19 gennaio 2011 l'Organismo Indipendente di Valutazione è stato nominato ed ha iniziato a svolgere le proprie funzioni.

Nella riunione del 6 aprile 2011 l'Organismo Indipendente di Valutazione ha validato il *"Sistema di misurazione e valutazione delle performance dei dirigenti"* come previsto dalla normativa vigente.

Negli incontri del 7 aprile, 14 aprile e 28 aprile 2011 è stata data informativa alle OO.SS. dell'Area della Dirigenza in merito al "Sistema di misurazione e valutazione delle performance dei dirigenti".

Il Sistema elaborato per il personale con qualifica dirigenziale soddisfa i requisiti previsti dalla normativa, potrà eventualmente essere oggetto di modifiche e interventi migliorativi successivamente alla prima approvazione.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale responsabile di unità organizzativa (Posizioni di Responsabilità) e del personale con qualifica non dirigenziale verrà sottoposto all'approvazione della Giunta con apposito atto.

Data 19 maggio 2011

Il Direttore Generale

PROPOSTA DI DELIBERAZIONE:

LA GIUNTA PROVINCIALE

Vista la relazione che precede contenente le motivazioni che giustificano l'adozione del presente provvedimento;

Visti i riferimenti normativi richiamati nella relazione tecnica del Direttore Generale;

Visti:
- lo Statuto della Provincia di Milano vigente;
- il Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi vigente;
- il Decreto Legislativo 18 agosto 2000 n. 267 "Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti Locali"s.m.i.;

DELIBERA

1) Di approvare il "Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti" della Provincia di Milano, come da allegato che costituisce parte sostanziale e integrante al presente provvedimento;

2) di demandare al Direttore competente tutti i successivi adempimenti per l'esecuzione della presente Deliberazione;

3) di dare atto che la presente deliberazione non comporta per l'Ente nuovi impegni finanziari o variazioni degli impegni esistenti, né variazioni degli stanziamenti in entrata, né variazioni patrimoniali;

4) di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134 – IV comma – del D.Lgs. 18.08.2000 n. 267.

IL RELATORE: On. Guido Podestà data firmato On. Guido Podestà

PARERE FAVOREVOLE DI REGOLARITÀ TECNICA/AMMINISTRATIVA
(inserito nell'atto ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267/00)

IL DIRETTORE GENERALE

Nome dr. Mario Benaglia

data 19/05/2011 firmato dr. Mario Benaglia

IL DIRETTORE

nome

data firma

VISTO DEL DIRETTORE GENERALE
(inserito nell'atto ai sensi dell'art.14 del Testo Unificato del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi)

Nome

data firma

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE
(inserito nell'atto ai sensi dell'art. 49 del D.Lgs. n. 267/00)

☐ Favorevole

☑ Non dovuto

IL DIRETTORE AREA
PROGRAMMAZIONE RISORSE FINANZIARIE

nome dr. Vittorio Boccaletti data 19/05/2011 firmato dr. Vittorio Boccaletti

GIUNTA PROVINCIALE

Atti n. 84230/2.3/2011/2

Letto, approvato e sottoscritto

IL PRESIDENTE

IL SEGRETARIO GENERALE

PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Segretario Generale dà disposizione per la pubblicazione della presente deliberazione, mediante:

- inserimento nel sito informatico della Provincia di Milano ai sensi dell'art.32, co.1, L. 18/06/2009 n. 69;
- affissione all'Albo Pretorio, ai sensi del 1° comma, dell'art.124 del D. Lgs. n.267/2000 e contestuale comunicazione ai Capi Gruppo Consiliari, ai sensi dell'art.125 del D. Lgs. n.267/2000.

Milano lì 24 MAG. 2011

IL SEGRETARIO GENERALE

Si attesta l'avvenuta pubblicazione della presente deliberazione nel sito informatico della Provincia di Milano come disposto dall'art.32 L. n.69/2009.

Milano lì 1 GIU. 2011

Firma

Si attesta la pubblicazione mediante affissione all'albo Pretorio della Provincia di Milano come disposto dall'art.124, co.1, D. Lgs. n.267/2000.

Milano lì

Firma

ESECUTIVITA'

La presente deliberazione è divenuta esecutiva:

- X in quanto dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi del 4° comma dell'art.134 del D. Lgs. n.267/2000.
- Per decorrenza dei termini di cui al 3° comma dell'art.134 del D. Lgs. n.267/2000.

Milano lì 1 GIU. 2011

Il Segretario Generale

ESECUZIONE

La presente deliberazione viene trasmessa per la sua esecuzione a:

Direttore Generale

Milano lì 17 GIU. 2011

Il Direttore Generale

COPIA ALL'ALBO PRETORIO DAL 01/06 AL 16/06/11

Sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti

Provincia di Milano

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 ---- 10
1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione ---- 10
1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale ---- 16

1.4.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione ---- 18

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).

RAG 3/AW.

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

	Attori organizzativi				
	OIV	DIR	DG	Giunta	Note
Validazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance					
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance			x		Su schema definito dalla struttura di supporto all'O.I.V. e successivo confronto con Dirigenti e Giunta
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	x				
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance				x	

Il Sistema deve essere strutturato in modo tale da[1]:

- 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:

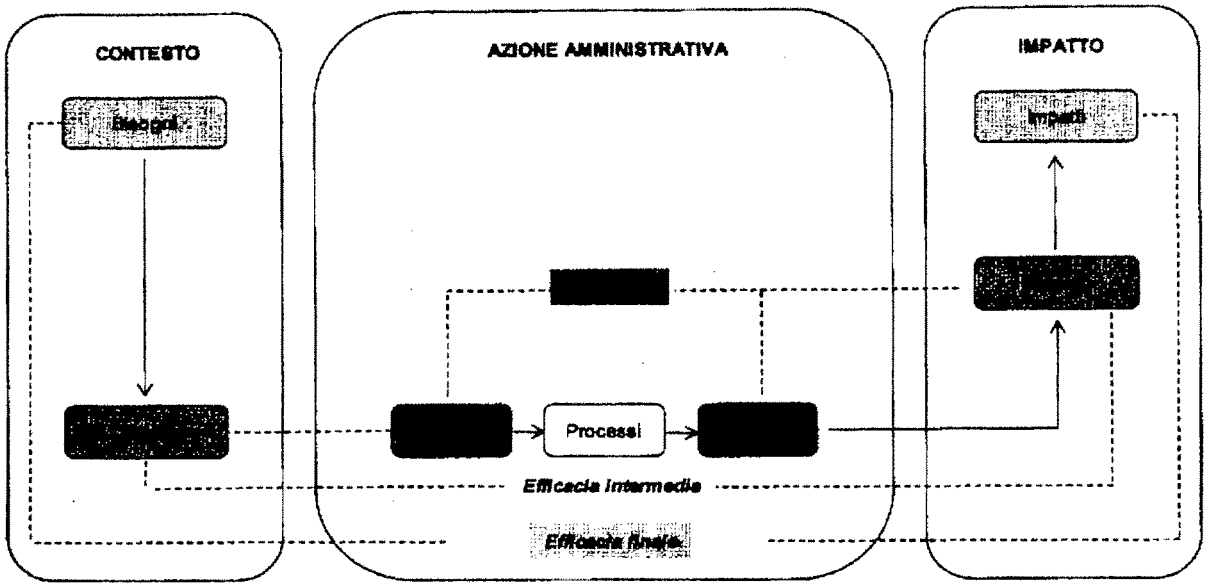
- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder*/O.I.V. e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del PEG/Piano della performance e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla performance (art. 10 del D. Lgs. 150/09).

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

[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").

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

Le quattro dimensioni della performance sono monitorabili attraverso sistemi di indicatori classificabili nel modo seguente:

- di **impatto**, che misurano gli effetti socialmente rilevanti generati dall'azione amministrativa rispetto ai bisogni espressi dal contesto di riferimento;
- di **risultato**, che si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri stakeholder;
- di **processo**, che riguardano la quantità e la qualità di attività interne impiegate per il raggiungimento di un *output* finale destinato ai cittadini o ad altri *stakeholder* (anche interni);
- **finanziari**, che concernono la struttura e le fasi di gestione dell'entrata e della spesa.

A detti indicatori si affiancano dei parametri di misurazione di **quantità**, che costituiscono valori assoluti a supporto della valutazione dell'efficacia intermedia e finale nonché dell'efficienza.
È possibile raccordare le tipologie di indicatori con i profili di performance attesa (Tabella 2).

Tabella 2.- Profili di performance, indicatori e parametri

Profilo di performance attesa	*Tipologia di indicatore*	*Tipologia di parametro*
Efficacia finale → rapporto bisogni – impatti	Impatto	Quantità
Efficacia intermedia → rapporto obiettivi – risultati	Risultato	Quantità
Efficienza → catena *input* – processi – *output*	Processo	Quantità
Finanziaria	Finanziari	Quantità

Pag 5/All

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 dirigenti[2].

Aspetti qualificanti del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa devono essere:
- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile una aggregazione e rappresentazione dei risultati per i vari livelli organizzativi;
- l'articolazione temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive[3].

Ambiti di performance organizzativa

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

In particolare, gli **ambiti analitici** del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa (art. 8, D. Lgs. 150/09) sono:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

I **macro ambiti** del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T. sono[4]:

---

[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, pagg. 5 e 6.
[4] Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

- il grado di attuazione dei programmi della RPP ed i connessi impatti sui bisogni degli utenti e degli altri portatori di interesse;
- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto, previsti nel PEG;
- lo stato di salute dell'amministrazione, dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e tecnologico e di relazione con i portatori di interesse;
- il confronto con la *performance* organizzativa di altre amministrazioni.

Nella Tabella 3 si riporta il quadro di raccordo tra ambiti e macro ambiti.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** e **parametri** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito.
A ciascun indicatore o parametro è associato un **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere[5], e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.
Gli ambiti di performance costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Tabella 3.- Quadro di raccordo tra macro ambiti e ambiti di performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione (Del. 104/10)	**Ambiti di performance organizzativa (art. 8 del D. Lgs. 150/09)**
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 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).

[5] Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

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:

valore consuntivo : *target* = X : 100

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa di ambito rappresenta pertanto la media del grado di raggiungimento dei *target* dei singoli indicatori.

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

Tabella 4.- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	**Peso %**	**Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)**	**Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)**	**Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore**	**Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito**	**Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato per unità organizzativa**
Grado di attuazione dei programmi e connessi impatti sui bisogni						
Portafoglio dei servizi erogati						
Stato di salute dell'amministrazione						
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni						
	100%					**X%**

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

L'intervallo di punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

RAC 8/Au.

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione, dovrà definire il punteggio specifico utilizzando eventualmente il margine di correzione di cui alla Tabella 5.

Tabella 5.- Schema di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	**Esito della misurazione e relativo punteggio**	**Eventuale margine di correzione**	**Punteggio esito della valutazione**
Da 90 a 100%		+5%/-15%	
Da 80 a 90%		+7,5%/-10%	
Da 70 a 80%	Ad es. 70% e quindi punteggio = 7	+10%/-7,5%	Ad es. 7,7
Da 60 a 70%		+15%/-5%	
Inferiore a 60%			

PAC 9/AU

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 (Cdr Alfa)

Anno	2011

Grado di attuazione dei programmi e impatto sui bisogni	- Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lett. a) - Attuazione di piani e programmi (lett. b)	__%	Vedi All. A
Portafoglio dei servizi erogati	- Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (lett. c) - Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle r - efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lett. f) - Qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lett- g)	__%	Vedi All. B
Stato di salute dell'amministrazione	- Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali (lett. d) - sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lett. e) - aspetti finanziari (non esplicitamente menzionato nell'art. 8)	__%	Vedi All. C
Confronti con la performance organizzativa di altre amministrazioni		__%	Vedi All. D
		100%	

NB: la presente scheda è meramente esemplificativa. Si farà riferimento, nella prassi, alla sezione del PEG denominata "performance gestionali".

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.

Pag 11/44

Gli obiettivi oggetto di valutazione corrispondono a quelli del Piano esecutivo. In particolare si fa riferimento a:

- obiettivi manageriali;
- obiettivi di attuazione della relazione previsionale e programmatica.

Figura 3.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

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

Anno	2011

Obiettivo 1	__%
Obiettivo 2	__%
Obiettivo 3	__%
Obiettivo ...	__%
	100%

NB: la presente scheda è meramente esemplificativa. Si farà riferimento, nella prassi, alle sezioni del PEG denominate "obiettivi manageriali" ed "obiettivi di attuazione della RPP".

La determinazione del grado di raggiungimento della performance individuale relativa agli obiettivi permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 6).

L'intervallo di punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance individuale (obiettivi) alla sua valutazione, dovrà definire il punteggio specifico utilizzando eventualmente il margine di correzione di cui alla Tabella 6.

Tabella 6.- Schema di valutazione della performance individuale (obiettivi)

Grado di raggiungimento della performance individuale (obiettivi)	Esito della misurazione e relativo punteggio	Eventuale margine di correzione	Punteggio esito della valutazione
Da 90 a 100%		+5%/-15%	
Da 80 a 90%	Ad es. 80% e quindi punteggio = 8	+7,5%/-10%	Ad es. 8,6
Da 70 a 80%		+10%/-7,5%	
Da 60 a 70%		+15%/-5%	
Inferiore a 60%			

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

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

La determinazione del grado di raggiungimento della performance individuale relativa ai comportamenti organizzativi permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 7).

L'intervallo di punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante una scala.

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

Tabella 7.- Schema di valutazione della performance individuale (comportamenti organizzativi)

Grado di raggiungimento della performance individuale (comportamenti)	Esito della misurazione e relativo punteggio
Da 90 a 100%	
Da 80 a 90%	
Da 70 a 80%	Ad es. 78% e quindi punteggio = 7.8
Da 60 a 70%	
Inferiore a 60%	

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	2011

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 %	

Punteggi insufficienti	**Punteggi propedeutici alla premialità**
0 - 5,9	6 - 10

	__

[redacted]

Punteggi insufficienti	Punteggi propedeutici alla premialità
0 <= Punteggio < 6	6 <= Punteggio <= 10

[redacted]

Luogo

Data

OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE:

FIRMA DEL VALUTATORE _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO:

FIRMA DEL VALUTATO _____

1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale

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

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

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

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- tipologia della posizione considerata (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

	Attori organizzativi					
	OIV	**DIR**	**DG**	**Giunta**	**Presidente**	**Note**
Pesatura						
Proposta di pesatura tra performance organizzativa e individuale			x			Sentiti i dirigenti
Proposta di pesatura tra obiettivi e comportamenti organizzativi			x			Sentiti i dirigenti
Validazione delle pesature	x					
Performance organizzativa	**OIV**	**DIR**	**DG**	**Giunta**	**Presidente**	**Note**
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			x			Sentiti i dirigenti
Validazione della pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	x					
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa			x			Su proposta della struttura di supporto all'O.I.V., sentiti i dirigenti
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	x					
Performance individuale	**OIV**	**DIR**	**DG**	**Giunta**	**Presidente**	**Note**
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target		x				Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.
Coordinamento e validazione di merito della proposta di obiettivi, pesi e indicatori			x			Con l'ausilio della struttura di supporto all'OIV
Proposta delle selezione di comportamenti organizzativi			x			Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V., sentiti i dirigenti
Validazione di metodo della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti	x					
Piano della performance	**OIV**	**DIR**	**DG**	**Giunta**	**Presidente**	**Note**
Proposta di Piano delle performance			x			Su schema definito dalla struttura di supporto O.I.V. e successivo confronto con dirigenti e Giunta
Validazione del piano delle performance	x					
Approvazione del piano delle performance				x		

Relazione sulla performance	OIV	DIR	DG	Giunta	Presidente	Note
Proposta di Relazione sulle performance			x			Su schema definito dalla struttura di supporto all'O.I.V. e successivo confronto con dirigenti e Giunta
Validazione della Relazione sulle performance	x					
Approvazione della Relazione sulle performance				x		
Valutazione della performance dirigenti di Area	**OIV**	**DIR**	**DG**	**Giunta**	**Presidente**	**Note**
Proposta di valutazione della performance organizzativa	x					Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.
Proposta di valutazione degli obiettivi	x					Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.
Valutazione dei comportamenti organizzativi			x			Sentito il direttore d'area
Proposta complessiva di valutazione della performance dei dirigenti			x			Sentito l'OIV
Valutazione della performance dei dirigenti					x	Sentito il DG
Valutazione della performance dirigenti di Settore	**OIV**	**DIR**	**DG**	**Giunta**	**Presidente**	**Note**
Proposta di valutazione della performance organizzativa	x					Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.
Proposta di valutazione degli obiettivi	x					Con l'ausilio della struttura di supporto all'O.I.V.
Valutazione dei comportamenti organizzativi		x				Sentito il dirigente di settore
Proposta complessiva di valutazione della performance dei dirigenti			x			Sentito il dirigente di Area
Valutazione della performance					x	Sentito il DG