



Provincia di Modena

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Modena, 12 luglio 2011

CONTENUTI

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	3
a. Sviluppo organizzativo e performance	3
b. Contestualizzazione della performance	5
c. La performance organizzativa	6
1. La misurazione della performance organizzativa	6
2. La valutazione della performance organizzativa	8
d. La performance individuale	10
1. La metodologia di valutazione dei Dirigenti	10
2. La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative	16
3. La metodologia di valutazione dei dipendenti	18
2. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE	19
a. La costruzione del Piano della performance	20
1. Modalità di individuazione degli obiettivi	22
2. Modalità di individuazione degli indicatori	22
3. Approvazione del Piano	24
b. Il monitoraggio in corso d'anno	24
c. La Relazione sulla performance	25
3. MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA	26
4. LA TRASPARENZA DEL SISTEMA	27

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

a. Sviluppo organizzativo e performance

Il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresenta un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione, di miglioramento della qualità del servizio pubblico, di valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

La valutazione è diretta a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale, il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, il riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso.

La valutazione della performance assume natura di strumento finalizzato:

- al riorientamento dei ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla crescita professionale di dirigenti e responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una definita responsabilizzazione di tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento strategico-organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Non appartiene a questo approccio l'idea dei sistemi di valutazione della performance a prevalente caratterizzazione negativa e punitiva; né riduttivamente la questione può essere ricondotta alla distribuzione di incentivi monetari, anche se esiste un collegamento con il sistema retributivo.

Il sistema di misurazione e valutazione definito per la Provincia di Modena vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente a inizio periodo la performance attesa dalla struttura nel suo complesso (**performance organizzativa**) e dai singoli dipendenti (**performance individuale**);
- un monitoraggio continuo della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- l'attivazione di un processo di misurazione e valutazione "snello", ovvero tale da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- garanzia dei requisiti di chiarezza e trasparenza, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale, pur non inseguendo il "mito" di un'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di

qualunque sistema di valutazione delle performance. In tal senso è importante la definizione del metodo, del processo e delle responsabilità di valutazione, più che un illusorio collegamento meccanicistico con semplici indicatori fisico-tecnici.

Semplicità, comprensibilità, gestibilità e trasparenza sono i valori guida ai quali è ispirata la progettazione del metodo, in contrapposizione ai rischi di sofisticazione tecnica fine a se stessa (e non in linea con le caratteristiche dell'organizzazione), burocratizzazione, eccessivo determinismo e ambiguità di responsabilità. E' implicita in questa concezione anche l'idea di un progressivo **adattamento del metodo di valutazione**, sia quale conseguenza dell'esperienza accumulata e maturata che a seguito della maturazione e trasformazione del contesto applicativo.

Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata sia a livello di Area di responsabilità sia a livello di singolo dipendente.

Per un partecipe coinvolgimento di ogni dipendente ai risultati del gruppo di appartenenza, tra i parametri che conducono alla valutazione della performance individuale è adottato un parametro di performance organizzativa riferito all'Area, ambito organizzativo di massimo livello.

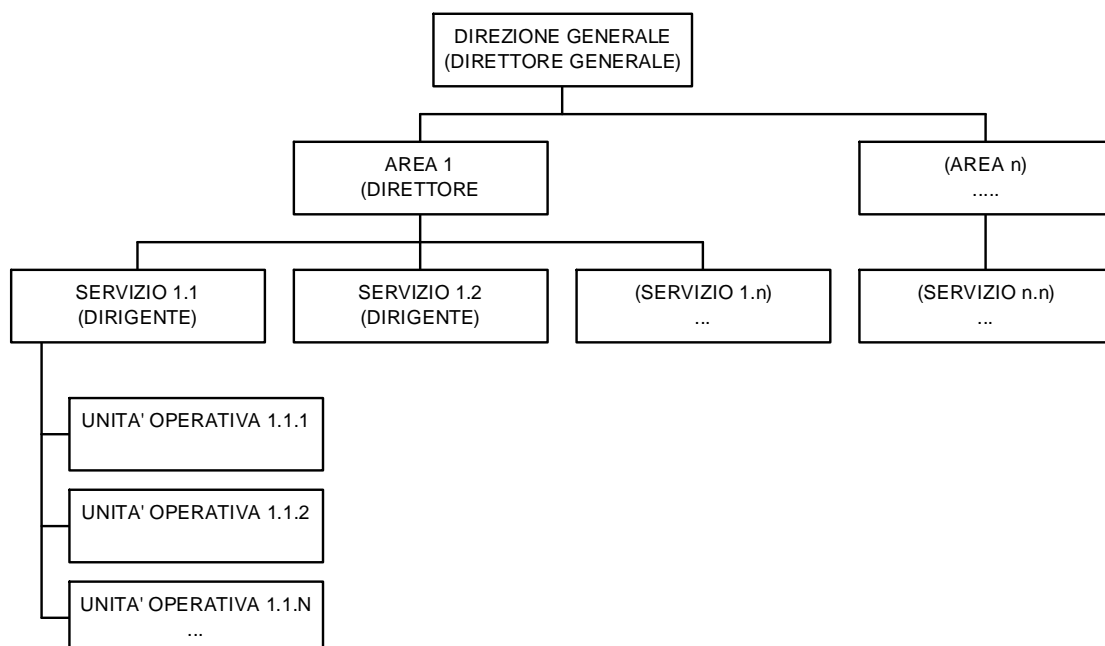
Ogni Area riunisce una o più unità organizzative di dimensioni intermedie, denominate Servizi, in base ad aggregazioni di competenze adeguate all'assolvimento autonomo e compiuto di una o più attività omogenee e funzionali.

Le strutture organizzative di base sono le Unità Operative, destinate all'assolvimento di compiti determinati, rientranti in ambiti particolari e definiti della materia propria dell'Area o del Servizio di appartenenza.

Le Aree e i Servizi sono affidati esclusivamente alla responsabilità gestionale ed al coordinamento operativo di professionalità ascrivibili alla qualifica dirigenziale, con responsabilità dell'andamento della unità organizzativa cui sono preposti e della gestione delle risorse economiche, di personale e strumentali ad esse assegnate.

La dirigenza di vertice, intesa come incarichi di direzione sulle strutture dell'Ente, è identificata nei direttori di Area.

Figura 1 Livelli organizzativi



b. Contestualizzazione della performance

Partendo dal presupposto metodologico che specifica come non si possa valutare “a priori” un risultato o un impatto di una politica pubblica ma occorra comprendere in che contesto di partenza si è agito, occorre raccogliere diverse informazioni di carattere esogeno ed endogeno che vanno a completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di performance dell’ente.

Caratteristiche esterne: fanno riferimento al contesto nel quale l’ente opera e possono essere rappresentate richiamando i contenuti di alcuni quadri della Sezione 1 della Relazione previsionale e programmatica (Caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell’economia insediata e dei servizi dell’ente) nonché la mappa degli *stakeholder* dell’ente.

In particolare, per quanto riguarda la relazione previsionale, è utile richiamare i seguenti quadri:

- Quadro 1.1 – Popolazione;
- Quadro 1.2 – Territorio;
- Quadro 1.3.2 – Strutture;
- Quadro 1.3.3 – Organismi gestionali;
- Quadro 1.3.4 – Accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata;
- Quadro 1.3.5 – Funzioni esercitate su delega;
- Quadro 1.4 – Economia insediata.

La mappa degli *stakeholder*, inserita nel Piano Generale di Sviluppo, classifica gli interlocutori dell’amministrazione a seconda delle relazioni di *governance* e *accountability* che intrattengono con essa. Essa evidenzia altresì la quantità e la qualità degli interlocutori che intervengono:

- nei processi di acquisizione delle risorse;
- nei processi di progettazione e di erogazione dei servizi (rete pubblico-privato di riferimento);
- nonché i segmenti di utenza di riferimento.

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

Caratteristiche interne: la *performance* è condizionata anche dal livello quali-quantitativo delle risorse interne all’ente; in particolare, si fa riferimento a elementi organizzativi e finanziari che esercitano un impatto sui contenuti di merito del Sistema di misurazione e valutazione.

Per quanto concerne gli aspetti organizzativi è importante evidenziare:

- la presenza di eventuali processi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura, avvenuti a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione;
- l’organigramma dell’ente, estendendone la rappresentazione fino al livello gerarchico presidiato dalle posizioni organizzative;
- la dotazione organica complessiva di ente e articolata per centri di responsabilità, distinta tra dirigenti, posizioni organizzative e restante personale, quantificandola e comparandola a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione.

Con riferimento invece alle risorse finanziarie di PEG (previsione assestata) è utile evidenziarne la destinazione articolata per centri di responsabilità, spese correnti/in conto capitale, comparandola a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione.

c. La performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un ambito organizzativo o l'organizzazione nel suo complesso apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Vengono illustrate in questa sezione le modalità di misurazione e di valutazione della performance di Area nel sistema adottato dalla Provincia di Modena.

1. La misurazione della performance organizzativa

Il sistema di misurazione della performance organizzativa fa riferimento agli ambiti previsti dall'art. 8 del D. Lgs. 150/09 aggregati secondo i seguenti macro-ambiti¹:

- il grado di attuazione della strategia e relativi impatti sui bisogni (realizzazione obiettivi prioritari dell'Area e grado di soddisfazione dei bisogni finali);
- il portafoglio dei servizi (monitoraggio di indicatori di attività e gestionali di Area);
- lo stato di salute dell'amministrazione (indici finanziari di Ente e/o Area, clima organizzativo);
- i confronti con altre amministrazioni (benchmarking).

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del principio di fattibilità e secondo criteri di **gradualità** e prevede che la rilevanza di ciascun macro-ambito sia definita attraverso una pesatura contenuta nel Piano della performance.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance.

A ciascun indicatore è associato un **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere², e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

La tabella che segue riporta la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, evidenziandone le finalità, i profili di risultato significativi, le tipologie di indicatori utilizzabili e gli strumenti a supporto della misurazione.

¹ Vedi anche Delibera 104/2010 – CIVIT, pag. 5.

² Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

Tabella 1 Macro–ambiti di misurazione della performance organizzativa

Macro ambito	Finalità	Profili di risultato	Indicatori	Strumenti a supporto della misurazione
Grado di attuazione della strategia e impatto dell'azione amministrativa	- Identificare gli obiettivi strategici dell'amministrazione e verificarne il loro grado di raggiungimento - Valutare la capacità di realizzare risultati coerenti con gli obiettivi strategici individuati.	Efficacia intermedia	Indicatore di sintesi dello stato di attuazione % delle azioni strategiche (<i>Sommatoria dello stato di attuazione % di ciascuna azione eventualmente ponderato in relazione al rilievo ed alla complessità</i>)	- RPP - PGS - Dope - Azioni strategiche della Provincia - Bilancio Sociale
	Valutare gli impatti generati dall'ente in termini di risposta ai bisogni.	Efficacia finale	- Indicatori di <i>outcome</i> relativi alle diverse aree strategiche dell'ente	
Portafoglio dei servizi	- Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi; - Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard di qualità dichiarati; - Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti - Valutare il grado di soddisfazione dell'utenza in relazione ai servizi erogati	Quantità	Parametri in grado di esprimere il volume di output prodotto per ciascun servizio erogato	- Report del controllo di gestione (indicatori di risultato)
		Efficienza	Indicatori di efficienza, in grado di rilevare il rapporto tra risorse impiegate (input) e quantità di servizi erogati (output)	- Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard dei procedimenti amministrativi
		Efficacia intermedia	- Standard di qualità - Esiti dei processi di certificazione della qualità - Tempestività dei procedimenti amministrativi - Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	- Customer satisfaction, interna ed esterna
Stato di salute dell'amministrazione	Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le proprie finalità istituzionali ed erogare i propri servizi in condizioni di economicità e di benessere organizzativo	Equilibrio economico finanziario Clima organizzativo	- Rispetto degli equilibri di bilancio - Rispetto del patto di stabilità - Posizionamento rispetto ai parametri di deficitarietà strutturale - Analisi delle entrate - Analisi delle spese - Livello e tipologia di indebitamento - Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio - Indicatori di benessere organizzativo	- Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio; - Tabella dei parametri di deficitarietà strutturale; - Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali - Modulistica di riferimento per il patto di stabilità - Relazione al rendiconto di gestione - Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali - Analisi di clima organizzativo
Confronti con altre amministrazioni	Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte. Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e <i>ranking</i> definiti a livello nazionale ed internazionale. L'analisi del posizionamento consente di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.	- Profili di risultato riferiti ai macro – ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre amministrazioni - Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati a livello nazionale ed internazionale	- Indicatori definiti da progetti e strumenti di <i>benchmarking</i> sviluppati a livello locale - Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> sviluppati ai fini dell'attuazione del Decreto Brunetta (ANCI, Formez, ecc.) - Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e <i>ranking</i> nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita Sole 24 Ore, ecc.)	- Documenti di <i>benchmarking</i> a livello locale - <i>Ranking</i> sviluppati da ANCI, Formez, ecc. - Graduatorie e <i>ranking</i> nazionali ed internazionali sviluppati da altri organismi

La rilevazione a consuntivo dei valori raggiunti da ogni indicatore permette (attraverso la comparazione col target atteso) il calcolo del grado di raggiungimento della performance del singolo indicatore; il valore medio del grado di raggiungimento degli indicatori di un ambito misura la performance organizzativa per ambito; la media dei valori di raggiungimento di ambito, ponderati con i pesi di ambito definiti nel Piano, porta alla definizione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato.

Tabella 2 Schema per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Indicatore	target attesi	target raggiunti	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato
Grado di attuazione della strategia e impatti dell'azione amministrativa							
Portafoglio dei servizi							
Stato di salute dell'amministrazione							
Confronti con altre amministrazioni							
	100%						X%

2. La valutazione della performance organizzativa

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

Il punteggio assegnato con riferimento ad una data fascia di raggiungimento è definito automaticamente mediante la scala rappresentata nella tabella successiva.

Tabella 3 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 98 a 100%		5 Punti			
Da 85 a 97%		Da 4,5 a 4,9			4,9
Da 70 a 84%	X	Da 3,5 a 4,4	Da 3,5 a 4,4	Vedi nota allegata	3,8
Da 60 a 69%		Da 3 a 3,4			3,0
Inferiore a 60%		< 3			

Il Nucleo di Valutazione, per passare dalla misurazione alla valutazione, dovrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione (definendolo puntualmente entro il margine di manovra della fascia);
- attribuire un punteggio di valutazione della performance organizzativa differente, comunque 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 si possono 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 dall'ente (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).

Il peso della performance organizzativa di Ente/Area viene definita ogni anno nel Piano della Performance e incide fino al 30% del fattore A.

Il punteggio di valutazione della performance organizzativa di Ente/Area incide direttamente sulla valutazione della performance individuale dei dirigenti appartenenti a quell'ambito organizzativo; la performance di Area/Servizio viene considerata anche al fine di valutare le P.O. e i dipendenti.

d. La performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi ed i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere, richiamando le metodologie attualmente in vigore per la valutazione dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli altri Dipendenti riportate di seguito.

1. La metodologia di valutazione dei Dirigenti

L'oggetto della valutazione

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione:

- il grado di raggiungimento degli **obiettivi premianti strategici per l'Ente e l'Area**
- il grado di raggiungimento degli **obiettivi individuali**
- la **modalità di conseguimento** degli stessi;
- i **comportamenti organizzativi**.

La valutazione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi vuole evitare un eccesso di orientamento al breve periodo dell'azione manageriale e porre enfasi su aspetti di equità e di trasparenza.

La valutazione sul piano dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati, comuni a tutti i dirigenti (e modificabili da un esercizio all'altro). Per loro natura, questo altro piano presuppone una valutazione meno deterministica e automatica – quindi più qualitativa - rispetto a quanto visto per la parte sugli obiettivi.

Il collegamento con la retribuzione

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva né principale quella di permettere la determinazione degli incentivi individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è sostenere la cultura e la logica operativa di lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- in considerazione della sua naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli dirigenti, gli esiti del processo di valutazione possono essere, in ogni caso, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi;
- il collegamento tra esito della valutazione e accesso agli incentivi è diretto e automatico.

Le schede di valutazione

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance dirigenziale in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è ponderato secondo un peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato alla tabella seguente:

Tabella 4 Peso% dei diversi fattori di valutazione

	Valutazione su obiettivi <i>PREMIANTI</i> A	Valutazione su modalità di raggiungimento degli obiettivi B	Valutazione sui comportamenti organizzativi C1, C2 e C3
<i>Direttori d'area</i>	60% Valutazione proposta dal N.d.V al Presidente	10 % Valutazione proposta dal N.d.V al Presidente	30 % Valutazione proposta dal N.d.V al Presidente
<i>Dirigenti di servizio</i>	60 % Valutazione proposta dal Nucleo al Direttore d'area	10 % Valutazione proposta dal Nucleo al Direttore d'area	30 % Valutazione proposta dal Nucleo al Direttore d'area

La distinzione nei ruoli organizzativi ricoperti da direttori di area e dirigenti di servizio e sanciti nel Regolamento di organizzazione dell'Ente ha riflessi sostanziali sulle **componenti** della valutazione e sui **soggetti** che intervengono nel processo di valutazione. Pur condividendo la medesima impostazione metodologica, il sistema di valutazione insiste su aspetti particolari nell'uno e nell'altro caso.

Vi sono, infatti, distinte peculiarità da sottolineare nel caso dei direttori d'area e dei dirigenti di servizio. Nel caso dei direttori d'area è preponderante la componente *manageriale* del ruolo, mentre è propria dei dirigenti di servizio la capacità di cogliere *risultati gestionali* adeguati nell'ambito di competenza.

Per quanto riguarda i *direttori di area* la proposta di valutazione è svolta dal Nucleo di Valutazione per quanto attiene sia ai fattori di prestazione che agli obiettivi premianti e viene rimessa al Presidente per il tramite del Direttore generale.

Per quanto riguarda i *dirigenti di servizio* la proposta di valutazione è svolta dal Nucleo di Valutazione per quanto attiene sia ai fattori di prestazione che agli obiettivi premianti e viene rimessa ai Direttori d'area di appartenenza. Il Nucleo di Valutazione assume il ruolo di valutatore di prima istanza. Il Direttore d'area recepisce la proposta che può modificare o confermare e la rimette al Presidente per il tramite del Direttore generale.

Il Processo di valutazione: fasi, tempi, modalità

Gli obiettivi rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo considerato e sono riferiti a progetti di natura straordinaria, vengono concordati prima dell'inizio dell'esercizio tra valutato e valutatore, devono essere al tempo stesso "sfidanti" e realistici, definiti in modo chiaro e sintetico, contestualmente vengono identificati i parametri e vengono associati ad indicatori di verifica quali-quantitativi da concordare a inizio periodo idonei a determinarne a consuntivo il grado di raggiungimento (risultato).

Gli obiettivi, a seguito dell'approvazione dei documenti di programmazione, nella prima parte dell'anno sono tradotti mediante una negoziazione in risultati misurabili, in modo da rappresentare un elemento di orientamento strategico per la Giunta provinciale e per la dirigenza.

La metodologia assume quale *unità fondamentale* della valutazione il raggiungimento di obiettivi collegati ai progetti elencati nel PEG.

Gli obiettivi premianti sono obiettivi ritenuti prioritari, connotati da alti livelli di complessità tecnica e rilievo strategico e quindi da legare al premio.

Gli obiettivi premianti vengono definiti:

- dalla Giunta e assumono connotato di obiettivi strategici per l'Ente e l'Area.
- dal Direttore Generale
- dai Dirigenti

In conferenza d'area il Direttore Generale presenta le sue proposte e valida gli obiettivi individuali proposti eventualmente dai Direttori e Dirigenti.

Per la valutazione degli obiettivi premianti ci si avvarrà della presente scheda.

Fattore di risultato A – Obiettivi premianti

N.	N. Progr./prog./attività Peg	Obiettivo	Indicatore	Valore atteso (da compilare a preventivo)	Valore raggiunto (da compilare a consuntivo)

Motivazione scostamenti (da compilare a consuntivo)

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V. – valori da 1 a 7)

Il giudizio sul grado di raggiungimento degli obiettivi premianti verrà dato considerando i seguenti tre profili di risultato: 1) efficacia - articolata in 1a) qualità dei servizi ed 1b) equità degli stessi - ed 2) efficienza. In particolare:

- 1a) per *qualità* si intende il grado di validità tecnica delle prestazioni e delle connesse condizioni di fruizione offerte all'utenza;
- 1b) per *equità* si intende la soddisfazione equilibrata degli interessi in gioco ed in potenziale conflitto. Ci si riferisce ad un sistema di diritti e garanzie in parte sancito da norme di carattere generale e in parte derivante da istanze di fondo generalmente condivise (imparzialità, trasparenza, ecc.);
- 2) per *efficienza* si intende il corretto rapporto tra risorse impiegate e risultati conseguiti.

Per la valutazione delle modalità di raggiungimento degli obiettivi ci si avvarrà della presente scheda.

Fattore di risultato B – Modalità di raggiungimento degli obiettivi

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Orientamento strategico dell'azione di breve periodo	Capacità di raggiungere risultati di breve periodo senza perdere di vista le finalità strategiche dell'azione amministrativa
2	Grado di equità dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione non discriminante nel raggiungimento degli obiettivi
3	Trasparenza dell'azione amministrativa	Capacità di garantire un'azione amministrativa trasparente in termini di acquisizione delle risorse, gestione ed erogazione dei servizi
4	Grado di partecipazione alla definizione delle linee di azione	Presenza agli incontri di direzione
5	Grado di orientamento agli stakeholders	Capacità di compiere scelte e realizzare azioni tenendo presente i diversi portatori di interesse

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V. – valori da 1 a 7)

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi ci si avvarrà delle presenti schede.

Fattore di risultato C1 – Capacità di pianificazione e controllo strategico

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Qualità nella individuazione dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza e specificità dei programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica
2	Aggiornamento programmi/progetti della relazione previsionale e programmatica	Chiarezza nell'aggiornamento dei programmi e dei progetti della relazione previsionale e programmatica
3	Stato di attuazione dei programmi, rendiconto di gestione, bilancio sociale e sistema di gestione della qualità	Chiarezza nel rendicontare lo stato di attuazione dei programmi, la relazione al rendiconto, le schede del bilancio sociale e il sistema di gestione della qualità

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V. – valori da 1 a 7)

Fattore di risultato C2 – Capacità di programmazione e controllo di gestione

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Orientamento agli stakeholders	Individuazione dei diversi portatori di interesse coinvolti dagli obiettivi programmati
2	Qualità nella individuazione degli obiettivi di area/servizio	Chiarezza e specificità degli obiettivi di area/servizio
3	Qualità nella individuazione degli obiettivi trasversali	Chiarezza e specificità degli obiettivi trasversali
4	Qualità nella individuazione del raccordo finanziario	Chiarezza del collegamento tra obiettivi, risorse finanziarie e proventi del servizio
5	Aggiornamento obiettivi	Aggiornamento degli obiettivi del piano esecutivo di gestione
6	Stato di attuazione dei progetti	Chiarezza dei report dello stato di attuazione dei progetti

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V. – valori da 1 a 7)

Fattore di risultato C3 – Gestione del personale

	PARAMETRI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1	Ricerca e selezione	Chiarezza dei meccanismi di ricerca e selezione del personale
2	Accoglienza e inserimento	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane
3	Formazione e addestramento	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della proposta del piano di formazione
4	Arricchimento e rotazione delle competenze	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle competenze finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/flessibilità del personale
5	Incentivazione e motivazione	Capacità di differenziare la valutazione delle prestazioni del personale affidato, per evitare dannosi fenomeni di "appiattimento" motivazionale, con conseguente capacità di correlare riconoscimenti economici differenziati. Capacità di motivare il personale anche oltre gli aspetti di natura economica.
6	Delega	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati
7	Coordinamento	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento

Valutazione (compilazione a cura del N.d.V. – valori da 1 a 7)

Per la attribuzione della valutazione finale sarà seguito il metodo rappresentato in tabella:

– *Metodo di attribuzione della valutazione finale ai DIRETTORI D’AREA e DIRIGENTI DI SERVIZIO*

Valutazione su obiettivi premianti	Punteggio conseguito obiettivi premianti (60%)	A
Valutazione sulla modalità di raggiungimento degli obiettivi	Punteggio conseguito modalità di raggiungimento degli obiettivi (10 %)	B
Valutazione sui comportamenti organizzativi	Punteggio conseguito comportamenti (30 %)	C1, C2, C3
<i>Valutazione finale sulla prestazione dirigenziale</i>	<i>Punteggio effettivo conseguito</i>	<i>A + B + C1 + C2 + C3</i>

Il valutatore formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, senza graduare ciascun parametro analitico, secondo i seguenti criteri:

valore 7 - prestazione eccellente – i risultati hanno superato le attese di ruolo;

valore da 6 a 6,9 - prestazione ottima – i risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 5 a 5,9 - prestazione buona – i risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 4 a 4,9 - prestazione più che sufficiente - i risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 3 a 3,9 - appena sufficiente – alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo;

valore da 2 a 2,9 - prestazione insoddisfacente – i risultati sono stati insoddisfacenti

valore da 1 a 1,9 - prestazione molto insoddisfacente – i risultati sono stati molto insoddisfacenti.

Il Nucleo di Valutazione/Direttore dovrà altresì esprimere un giudizio sintetico complessivo a corredo delle valutazioni individuali formulate.

La valutazione di ciascun dirigente avverrà collocando la sua prestazione all’interno di fasce di merito secondo i criteri previsti dall’art. 69 del Reg.to degli uffici e servizi vigente.

Gli attori della valutazione

Nell’applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è necessario assicurare un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere “parte attiva” dello stesso (attraverso la relazione sui risultati, i colloqui di valutazione, ecc.).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

- il Nucleo di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- il direttore generale, con ruolo di raccordo, garanzia e trasparenza;
- i direttori di area, attori tecnici e soggetti attivi della valutazione
- i dirigenti di servizio, soggetti attivi della valutazione;
- gli assessori, soggetti coinvolti nel processo di valutazione
- il Presidente, che approva la valutazione, sentita la Giunta e vista la proposta del NdV e la proposta dei Direttori d’area a lui presentata per il tramite del Direttore Generale.

Processo: fasi, tempi, modalità

A regime, il processo di valutazione prevede le fasi di seguito descritte.

0. Durante la predisposizione del bilancio vengono individuati gli obiettivi premianti come specificato nel paragrafo precedente;
I dirigenti compilano le schede degli obiettivi (di Giunta, di Direzione generale e di Area) sottoponendole al proprio Direttore D'area
1. Immediatamente dopo l'approvazione del PEG:
 - Il direttore generale attraverso l'Ufficio Controllo direzionale compone il documento annuale di valutazione ("Piano della Performance") composto dalle schede ricevute e lo sottopone al Nucleo di Valutazione per la validazione degli obiettivi e degli indicatori.
 - Il documento viene approvato dalla Giunta e pubblicato sul sito internet.
2. A metà del periodo di valutazione, contestualmente alla verifica dello stato di attuazione dei programmi prevista per il 30 giugno di ciascun esercizio, viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi. A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori o e/o i target oggetto di valutazione, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.
3. Al termine dell'esercizio:
 - il dirigente di servizio predispone la scheda finale di valutazione riferita ai propri obiettivi (secondo lo schema del Piano della Performance) e la trasmette al direttore di area;
 - il direttore d'area predispone la scheda finale di valutazione riferita ai propri obiettivi (secondo lo schema del Piano della Performance) e insieme a quella dei propri dirigenti la trasmette al direttore generale;
 - il direttore generale attraverso l'Ufficio Controllo direzionale compone quindi il documento annuale a consuntivo che raccoglie le schede finali riferite agli obiettivi dei dirigenti di Area e Servizio (Relazione sulla Performance) da sottoporre alla valutazione del Nucleo.
 - Il Nucleo di valutazione incontra i dirigenti di servizio per un confronto sul grado di raggiungimento dei risultati, sulle modalità messe in campo per il raggiungimento degli obiettivi e sui comportamenti organizzativi
 - Il NdV incontra ciascun direttore d'area, per un confronto sui fattori che compongono la valutazione, come sopra esplicitati, e al fine di recepirne la valutazione dei dirigenti di servizio;
 - Il NdV incontra gli assessori per un confronto sul raggiungimento dei risultati e sui comportamenti dei direttori d'area e dirigenti di servizio;
 - Il Nucleo di valutazione trasmette la proposta di valutazione dei direttori al Direttore Generale e la proposta di valutazione dei dirigenti ai Direttori d'area per il tramite del Direttore Generale;
 - In sede di Comitato di Direzione il Direttore generale illustra la proposta del Nucleo.
 - I Direttori d'area possono modificare o accettare la proposta del Nucleo di Valutazione.
 - Il Direttore Generale viste le eventuali nuove proposte dei Direttori formula la proposta complessiva di valutazione dei Direttori e Dirigenti e la trasmette al Presidente.
4. Il Presidente, acquisita l'istruttoria nella sua forma finale, sentiti la Giunta e il Direttore generale, definisce la valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.
5. La Relazione sulla Performance integrata con la valutazione finale viene approvata dalla Giunta.

2. La metodologia di valutazione delle Posizioni Organizzative

Al dipendente con Posizione Organizzativa spetta una retribuzione di risultato, contrattualmente prevista nella misura massima del 25% della retribuzione di posizione.

L'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla valutazione positiva dell'attività del dipendente, ai sensi dell'art.9 comma 4 del CCNL 31/3/1999.

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione delle posizioni organizzative:

A1) il grado di raggiungimento degli obiettivi aggregati di Area/Servizio. A fine anno i dirigenti/direttori certificano il raggiungimento dei risultati e il Nucleo di valutazione attesta la correttezza del processo sulla base del rendiconto dello Stato di Attuazione dei Programmi (SAP) al 31/12.

A2) il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati. Il dipendente con Posizione organizzativa a fine anno redige una relazione complessiva dell'attività svolta e delle responsabilità gestite e la trasmette al proprio dirigente.

B) i comportamenti organizzativi. Per la valutazione dei comportamenti organizzativi ci si avvarrà dei seguenti parametri:

	Parametri di valutazione	Descrizione
1)	Capacità realizzative ed operative	capacità di realizzare gli obiettivi o i compiti concordati, rispettare i tempi fissati, controllare l'efficienza e la qualità del lavoro, sostenere particolari carichi di lavoro
2)	Capacità di servizio	capacità di relazione e di ascolto delle esigenze e delle richieste dell'utenza interna ed esterna, come capacità di cooperazione e di integrazione all'interno della struttura e come capacità di adattamento alle esigenze dell'organizzazione e ai suoi cambiamenti
3)	Capacità di apprendimento	capacità di accrescere e utilizzare le proprie conoscenze e ad attivarle per le diverse situazioni di lavoro
4)	Capacità gestionali	capacità di assumersi la cura della crescita professionale dei collaboratori, di operare con autonomia nello svolgimento delle proprie attività, di programmare e monitorare il lavoro proprio e degli altri in vista del raggiungimento degli obiettivi fissati

La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento, e controfirmata dal Direttore di Area nell'ambito dei compiti di coordinamento attribuiti dallo Statuto e dal Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Dirigente dovrà altresì esprimere un giudizio sintetico complessivo a corredo della valutazione formulata.

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance del dipendente con Posizione organizzativa in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è ponderato secondo un peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato alla tabella seguente:

	Fatt. A1 + A2 Valutazione obiettivi di Area/Servizio e individuali assegnati	Fatt. B Valutazione sui comportamenti organizzativi
<i>Dipendenti con P.O</i>	50%	50%

Il Dirigente formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, graduando ciascun parametro analitico, secondo i seguenti criteri:

valore 7 - prestazione eccellente – i risultati hanno superato le attese di ruolo;

valore da 6 a 6,9 - prestazione ottima – i risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 5 a 5,9 - prestazione buona – i risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 4 a 4,9 - prestazione più che sufficiente - i risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 3 a 3,9 – appena sufficiente – alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo;

valore da 2 a 2,9 - prestazione insoddisfacente – i risultati sono stati insoddisfacenti

valore da 1 a 1,9 - prestazione molto insoddisfacente – i risultati sono stati molto insoddisfacenti.

La valutazione di ciascun dipendente con P.O. avverrà collocando la sua prestazione all'interno di fasce di merito secondo i criteri previsti dall'art. 69 del Reg.to degli uffici e servizi vigente.

3. La metodologia di valutazione dei dipendenti

Costituiscono oggetto del sistema di valutazione dei dipendenti:

A) il grado di raggiungimento degli obiettivi aggregati di Area o di servizio. I dirigenti/direttori certificano il raggiungimento dei risultati e il Nucleo di valutazione attesta la correttezza del processo sulla base del rendiconto dello Stato di Attuazione dei Programmi (SAP) al 31/12.

B) i comportamenti organizzativi.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi ci si baserà sui seguenti parametri, fermo restando il tema della presenza minima quale pre-requisito.

La scheda riprende i principi enunciati nel CCDI 3/2/2009 e cioè il merito, l'impegno e l'apporto individuale, la realizzazione dei progetti, i comportamenti di disponibilità, l'assunzione di responsabilità, la disponibilità al cambiamento, l'attitudine a lavorare in gruppo, la disponibilità a collaborare all'interno della struttura di appartenenza e con le altre entità organizzative dell'Ente, e la disponibilità nei confronti dell'utenza.

	Parametri di valutazione	Descrizione
1)	Contributo individuale all'attuazione delle attività dei programmi peg	Dimostrazione di capacità di pianificazione e iniziativa
2)	Capacità di conseguire risultati e contribuire alla realizzazione di miglioramenti gestionali	Dimostrazione di buone abilità nell'orientamento al risultato e nell'orientamento all'efficacia
3)	Proporre soluzioni innovative	Dimostrazione di capacità di innovazione e creatività
4)	Assunzione di responsabilità	Dimostrazione di consapevolezza dei propri pregi e dei propri limiti
5)	Disponibilità al cambiamento	Dimostrazione di attitudine ad adattarsi a contesti mutevoli e a svolgere mansioni diverse
6)	Attitudine a lavorare in gruppo	Dimostrazione di abilità di relazione interpersonale e lavoro in gruppo
7)	Disponibilità a collaborare all'interno della struttura di appartenenza e con altre entità organizzative	Dimostrazione di abilità di integrazione tra i propri obiettivi personali, del proprio gruppo e dell'intero Ente
8)	Disponibilità nei confronti dell'utenza	Dimostrazione abilità di ascolto, pazienza e orientamento alla soddisfazione dell'utente anche interno

La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento, e controfirmata dal Direttore di Area nell'ambito dei compiti di coordinamento attribuiti dallo Statuto e dal Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi.

Il Dirigente dovrà altresì esprimere un giudizio sintetico complessivo a corredo delle valutazioni individuali formulate.

Il metodo predisposto prevede la traduzione della performance del dipendente in un punteggio collegato ai diversi fattori di valutazione. Il punteggio massimo ottenibile per ciascun fattore è ponderato secondo un peso attribuito a ciascun fattore, così come riportato alla tabella seguente:

	Fatt. A Valutazione obiettivi di Area/Servizio	Fatt. B Valutazione comportamenti organizzativi
<i>Dipendenti</i>	50%	50%

Il Dirigente formulerà un giudizio per ciascun fattore di valutazione, graduando ciascun parametro analitico, secondo i seguenti criteri:

valore 7 - prestazione eccellente – i risultati hanno superato le attese di ruolo;

valore da 6 a 6,9 - prestazione ottima – i risultati hanno corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 5 a 5,9 - prestazione buona – i risultati hanno quasi completamente corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 4 a 4,9 - prestazione più che sufficiente - i risultati hanno parzialmente corrisposto alle attese di ruolo;

valore da 3 a 3,9 – appena sufficiente – alcuni risultati non hanno soddisfatto le attese di ruolo;

valore da 2 a 2,9 - prestazione insoddisfacente – i risultati sono stati insoddisfacenti

valore da 1 a 1,9 - prestazione molto insoddisfacente – i risultati sono stati molto insoddisfacenti.

La valutazione di ciascun dipendente con P.O. avverrà collocando la sua prestazione all'interno di fasce di merito secondo i criteri previsti dall'art. 69 del Reg.to degli uffici e servizi vigente.

e. La costruzione del Piano della performance

Il Piano della performance è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico annuale tratto dal Piano esecutivo di Gestione in coerenza con le finalità del mandato del Piano Generale di Sviluppo, con gli indirizzi politici espressi nel Documento di orientamento politico economico, i programmi triennali della Relazione Previsionale e Programmatica e le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale e pluriennale. Esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell’anno.

Il Piano contiene gli obiettivi strategici individuati dalla Giunta e gli obiettivi operativi individuati dalla Direzione Generale e dai dirigenti.

Gli obiettivi strategici sono individuati dalla Giunta nel corso del processo di definizione del bilancio preventivo, attraverso la indicazione di temi e impatti attesi affidati alle diverse Aree.

Figura 2 Scheda definizione obiettivi di Giunta

Titolo:	
Assessorato:	
Area / servizio di riferimento	
Politica	(riferimento ad indirizzi politici di PGS, RPP, DOPE)
Descrizione sintetica	Individuare il bisogno finale che si intende soddisfare, descrivere l’azione e l’impatto voluto, cioè il risultato ultimo che ci si attende di raggiungere per l’utente finale del servizio e, più in generale, degli <i>stakeholder</i> .

Temi ed impatti attesi dovranno orientare i responsabili di Aree e Servizi nella definizione di obiettivi operativi e costituiranno materia di valutazione della performance organizzativa di Area nell’ambito del Grado di attuazione della strategia.

Per la definizione degli altri ambiti di misurazione della performance organizzativa, il Piano riporta per ogni Area una selezione di significativi indicatori del Portafoglio delle attività e dei servizi erogati, alcuni indicatori sullo Stato di salute dell’amministrazione, altri, ove possibile, sugli Impatti dell’azione amministrativa e quelli disponibili per il Confronto con altre amministrazioni.

Figura 3 Scheda di Area

	indicatori	valore anno -3	valore anno -2	valore anno -1	valore atteso anno	valore raggiunto
Grado di attuazione della strategia e impatti dell’azione amministrativa						
Portafoglio delle attività e dei servizi						
Stato di salute dell’amministrazione						
Confronti con altre amministrazioni						

Per la misurazione della performance individuale, la Direzione Generale ed i Dirigenti possono individuare altri obiettivi ritenuti premianti nell'anno e ne definiscono i contenuti puntuali subito dopo l'approvazione del PEG secondo lo schema seguente:

Figura 4 Scheda Obiettivo premiante

Azione Premiante

(nome che identifica questa azione premiante)
--

Responsabile

Tipo di azione:	
Politica:	
Delega:	
Area / Servizio	
n° programma PEG	
n° progetto PEG	

Descrizione sintetica

--

Obiettivo dell'anno	Indicatore di risultato	valore atteso	valore raggiunto

Destinatari							
Budget	note:	Spese			Entrate		
		Azione	€	€	Azione	€	€
		previsione	consuntivo	previsione	consuntivo		
		-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-

Team di progetto

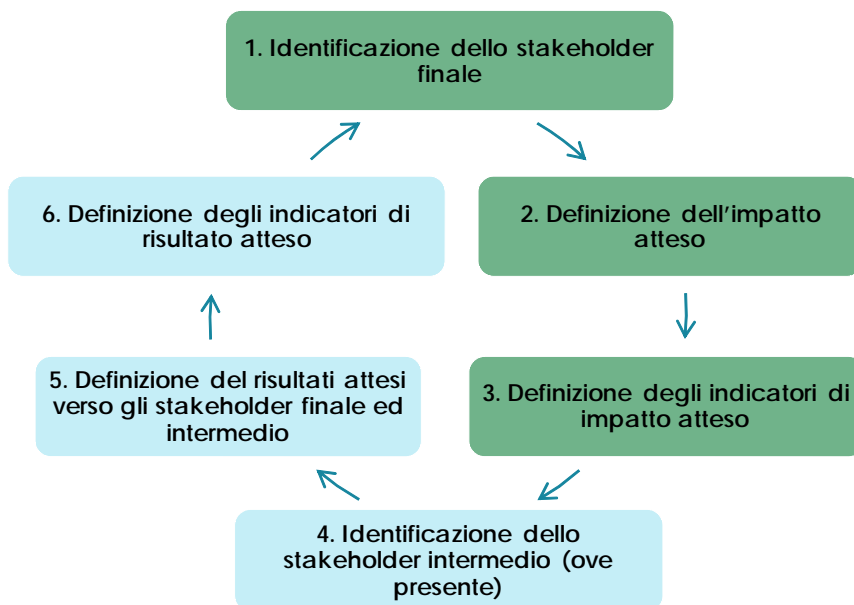
Fasi e tempi		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	Note
	previsto					
	effettivo					
	previsto					
	effettivo					

1. Modalità di individuazione degli obiettivi

I passi operativi per definire gli obiettivi sono sinteticamente:

- individuazione dei bisogni degli utenti finali;
- individuazione dei servizi su cui si vuole intervenire per dare risposta agli utenti;
- definizione del progetto di miglioramento del servizio, indicando gli obiettivi da conseguire, gli standard di risultato, i tempi di realizzazione, i sistemi di verifica a consuntivo.

Figura 5 Schema di definizione di obiettivi e indicatori



Gli obiettivi devono soddisfare i requisiti:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione, sfidanti e realistici;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari attraverso indicatori;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09).

2. Modalità di individuazione degli indicatori

Ad ogni obiettivo sono collegati uno o più indicatori, intesi come grandezze esprimibili sotto forma di numero volte a favorire la rappresentazione del risultato atteso, meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Gli **indicatori** da utilizzare possono essere, in base al profilo di risultato:

- di processo: $\text{Efficienza} = \frac{\text{quantità di risorse impiegate (input)}}{\text{quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (output)}}$; di risultato: $\text{Efficacia intermedia} = \frac{\text{rapporto obiettivi}}{\text{risultati}}$;
- di impatto: $\text{Efficacia finale} = \frac{\text{rapporto bisogni}}{\text{impatti}}$.

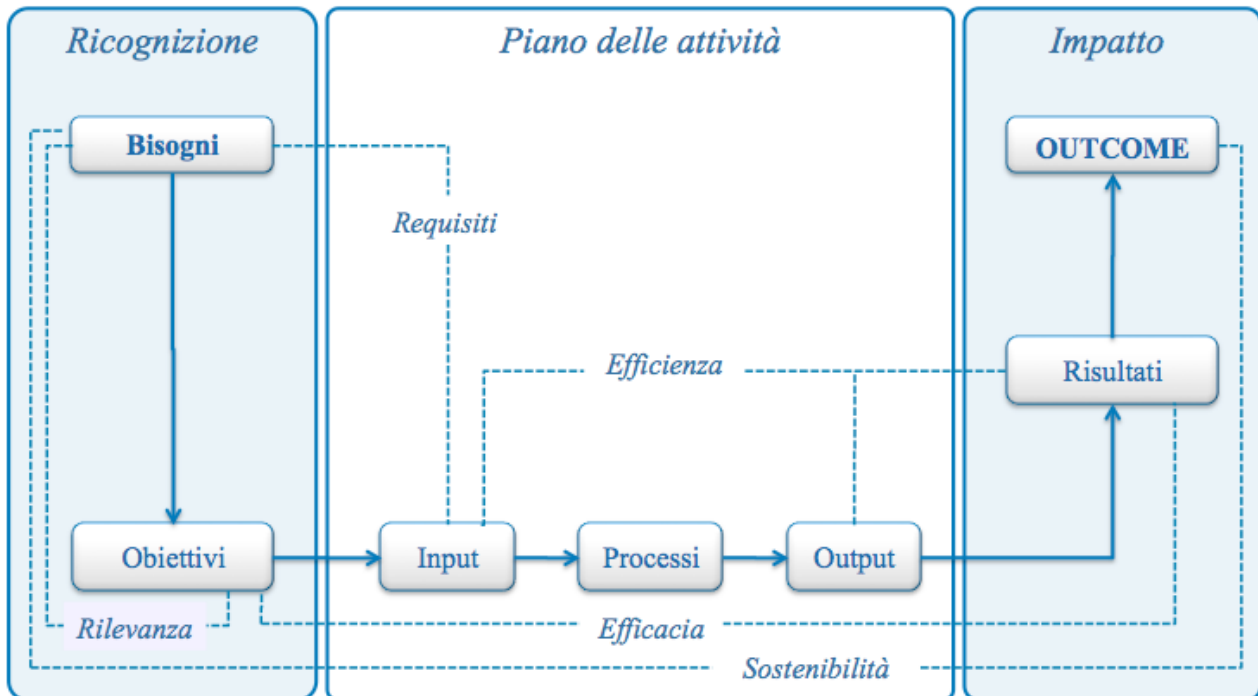


Figura 6 Schema bisogni e risultati

In figura, efficacia = efficacia intermedia; sostenibilità = Efficacia finale

Gli indicatori di processo si riferiscono alla quantità ed alla qualità di attività interne svolte per il raggiungimento di un output finale destinato ai cittadini o ad altri stakeholder (anche interni)

Gli indicatori di risultato si riferiscono alla quantità ed alla qualità di beni e servizi prodotti a favore di utenti interni/esterni o altri stakeholder

Gli indicatori di impatto misurano le conseguenze in termini di impatti socialmente rilevanti generate dagli output e, più in generale, dall'attività dell'amministrazione pubblica.

Gli indicatori devono soddisfare i seguenti requisiti di qualità:

- **Validità tecnica:** capacità intrinseca ed effettiva di misurare ciò che l'obiettivo si propone di ottenere; l'indicatore deve essere chiaramente definito, misurabile, contestualizzato, confrontabile nel tempo e nello spazio; deve completare il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori; deve essere oggettivo, utilizzando informazioni certe;
- **Legittimazione:** attitudine a rendere possibile il confronto tra attori interni politico-tecnici e tra di essi e gli stakeholder dell'ente; l'indicatore deve quindi essere rilevante e deve essere associato ad un valore **target** significativo e sfidante, commisurato, ove possibile, a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking;
- **Rilevanza/funzionalità:** capacità di leggere i risultati e conseguentemente di permetterne la valutazione e l'eventuale riorientamento delle politiche di servizio; l'indicatore, ove

possibile, deve essere confrontabile con le tendenze della produttività con riferimento almeno al triennio precedente.

- Tempestività: essere in grado di fornire rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.

Il **target** associato a ciascun indicatore, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere (risultato atteso), diviene l'oggetto di misurazione, monitoraggio e verifica ai fini della valutazione della performance a consuntivo.

- il target deve essere ambizioso ma realistico;
- i soggetti incaricati di ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti devono rendere il target effettivamente raggiungibile;
- il target sia accettato dall'individuo incaricato di raggiungerlo;
- devono essere presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target.

Il Nucleo di Valutazione verifica, col supporto dell'ufficio Controllo Direzionale, la validità di ogni indicatore e ripropone all'attenzione dei responsabili quelli risultati carenti sotto più aspetti, al fine di pervenire ad una loro migliore definizione.

3. Approvazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance viene predisposto dalla Direzione Generale con il supporto della U.O. Controllo Direzionale, validato dal Nucleo di Valutazione e approvato dalla Giunta di norma entro un mese dalla data di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione.

f. Il monitoraggio in corso d'anno

A metà del periodo di valutazione, contestualmente alla verifica dello stato di attuazione dei programmi prevista per il 30 giugno di ciascun esercizio, viene effettuata una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per ogni obiettivo del Piano, il responsabile aggiornerà la scheda di programmazione evidenziando le fasi effettuate e produrrà una sintetica relazione sullo stato d'avanzamento, in particolare per motivare gli eventuali scostamenti e indicare gli interventi correttivi.

Figura 7 Avanzamento e note

Fasi e tempi		1° trim	2° trim	3° trim	4° trim	note
descrizione 1^ fase	previsto					
	effettivo					
descrizione 2^ fase	previsto					
	effettivo					
descrizione 3^ fase	previsto					
	effettivo					
	previsto					
	effettivo					

A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori o e/o i target solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendano incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

L'ufficio Controllo Direzionale comporrà il documento di monitoraggio a metà anno e lo sottoporrà all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

g. La Relazione sulla performance

La Relazione sulla Performance è redatta dall'Ufficio Controllo Direzionale al termine dell'esercizio di riferimento. Costituisce lo strumento del Nucleo di Valutazione per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente.

E' composta dalle schede degli obiettivi a consuntivo predisposte dai dirigenti:

- il dirigente di servizio predispone la scheda finale di valutazione riferita ai propri obiettivi (secondo lo schema del Piano della Performance) e la trasmette al direttore di area;
- il direttore d'area predispone la scheda finale di valutazione riferita ai propri obiettivi (secondo lo schema del Piano della Performance) e trasmette tutte le schede dell'Area alla Direzione Generale;
- la Direzione Generale sottopone il documento al Nucleo ai fini della valutazione delle prestazioni.
- il Nucleo di Valutazione integra il documento con una relazione sul monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema della valutazione nonché della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14 c.4 lett.a.).
- Al termine del percorso valutativo delle prestazioni dirigenziali, la Direzione Generale integra il documento con la valutazione finale formulata dal Presidente e lo porta in Giunta per l'approvazione. La Relazione sulla Performance viene pubblicata sul sito internet.

MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance prevede una gradualità di applicazione necessaria a combinare la decisa valenza innovativa della valorizzazione del merito con la effettiva percorribilità delle soluzioni tecniche rispetto alle specifiche caratteristiche del concreto ambito e periodo di riferimento.

Tabella 5 Gradualità del sistema

Stadio	Attività e finalità
Stadio di partenza	<ul style="list-style-type: none"> - utilizzo di un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte (controllo strategico) per l'esercizio successivo - utilizzo di indicatori prevalentemente finalizzati a misurare, in maniera anche semplice (valore numerico, percentuale, tempo, ecc), il risultato programmato/atteso - differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi; - specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e <i>target</i> - sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità - mappatura dei processi e delle attività dell'Ente, al fine di orientare una pianificazione maggiormente volta all'esterno - comunicazione dei risultati dell'attività di gestione sia al vertice politico-amministrativo (per attuare il controllo strategico) che agli stakeholder di riferimento (bilancio sociale) - reportistica personalizzata secondo le esigenze dell'attività di gestione - progetti di qualità volti al miglioramento continuo, sia dei servizi erogati che dei sistemi a supporto del ciclo della performance
Attività di sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - progressivo minor impiego di indicatori del tipo "stato di conseguimento" di una fase di progetto - progressiva introduzione degli indicatori di <i>outcome</i> tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su <i>stakeholder</i> esterni - maggior bilanciamento nell'utilizzo di indicatori di input, di processo, di output e di outcome - caratterizzazione degli indicatori secondo test di validazione - inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse - individuazione a regime dei livelli standard di servizio attesi sulla base delle risorse disponibili e delle analisi circa l'ambiente esterno - sviluppo progetti di qualità volti al miglioramento continuo, sia dei servizi erogati che dei sistemi a supporto del ciclo della performance - sviluppo delle infrastrutture informatiche a supporto delle attività legate al Ciclo - report pubblicati con cadenza semestrale o annuale di facile fruizione per un pubblico non specializzato, anche attraverso l'utilizzo di diversi sistemi di rappresentazione - report ad uso interno che, tramite opportuna analisi degli scostamenti, permetta il confronto tra risultati (anche sulla base di serie storiche) e l'individuazione di obiettivi chiari e sfidanti per l'esercizio successivo - sviluppo di una cultura della performance

2. LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa, in merito al sistema premiante, l'ufficio Personale in collaborazione con l'ufficio Controllo Direzionale pubblica sul sito istituzionale dell'Ente nell'apposita sezione denominata "Trasparenza, valutazione e merito":

- il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il curriculum vitae dei componenti del Nucleo di valutazione;
- il Piano della Performance dell'anno in corso;
- la Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;
- l'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per gli altri dipendenti;
- le retribuzioni dei dirigenti con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato.