



Sistema di misurazione e valutazione

COMUNE DI BUSTO GAROLFO

SOMMARIO

1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----	2
1.1.- Aspetti generali -----	2
2.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----	5
2.1.- Caratteristiche distintive dell'organizzazione -----	6
2.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa-----	7
2.2.1.- Ambiti di misurazione della performance organizzativa -----	7
2.2.2.- Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa -----	9
2.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative -----	11
2.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	11
2.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale -----	16
2.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	16
2.4.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti-----	18
2.4.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	18
2.4.2.- Rilevanza delle componenti della performance individuale -----	21
2.4.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione-----	21
3.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE -----	23

1.- FINALITÀ E CARATTERISTICHE GENERALI 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.

La proposta del Sistema di misurazione e valutazione rientra tra le competenze del segretario/direttore generale con la collaborazione delle posizioni organizzative e con il supporto del Nucleo di valutazione.

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).

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

	Attori organizzativi				Note
	Nucleo	PO	SG/DG	Giunta	
Validazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance					
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance			x		Su schema <i>predisposto</i> dalla struttura di supporto al NDV e successivo confronto con PO 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 da¹:

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

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

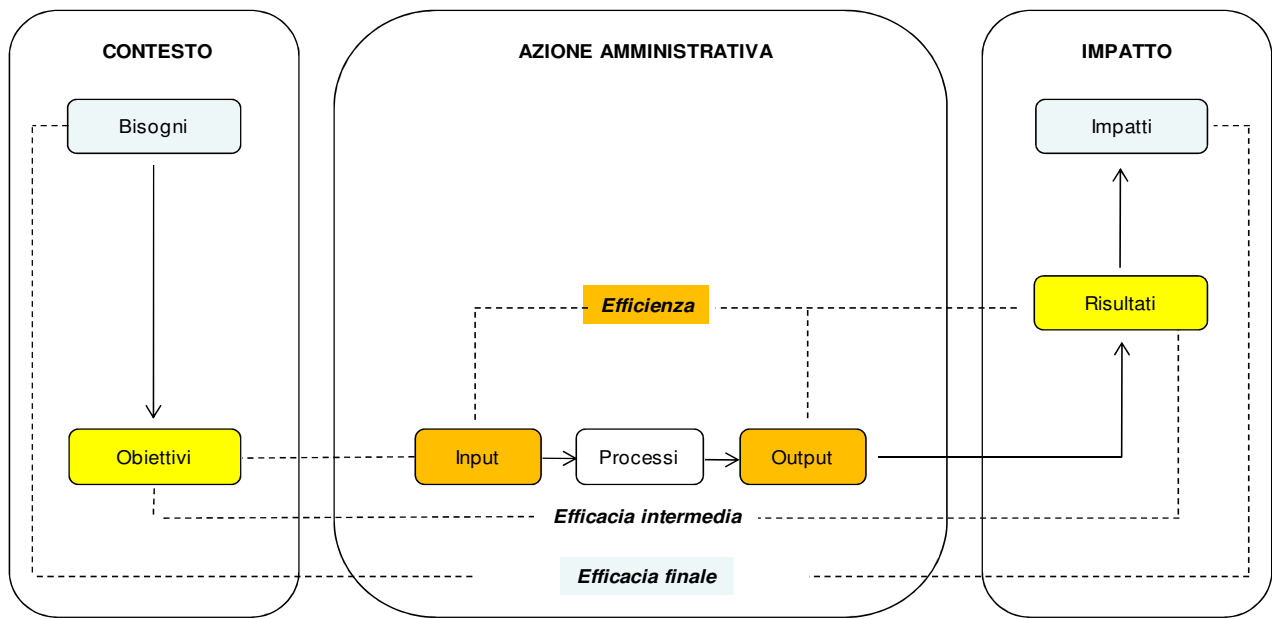
- obiettivi, definiti ai sensi dell'art. 5, comma 2 del D. Lgs. 27/10/2009, n. 150;
- comportamenti organizzativi;
- indicatori e parametri delle performance, redatti secondo i principi di validità tecnica, legittimazione da parte degli *stakeholder*/N.D.V.e tempestività.

Tali elementi costituiscono il contenuto del 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

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

2.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione è della performance è strutturato in modo da:

- evidenziare le caratteristiche distintive dell'organizzazione, ossia quei fattori derivanti dal contesto in cui opera e dell'assetto istituzionale ed organizzativo interno che incidono in modo determinante sulla performance attesa e su quella realizzata;
- misurare e valutare la performance organizzativa riferita all'ente nel suo complesso ed alle singole unità organizzative apicali;
- misurare e valutare la performance individuale dei titolari di posizioni organizzative e dei dipendenti.

Sia per la performance organizzativa, sia per la performance individuale, il sistema di misurazione e valutazione descrive i seguenti aspetti:

- metodologia di misurazione della performance;
- metodologia di valutazione della performance;
- fasi, attività e attori del processo di misurazione e valutazione.

2.1.- Caratteristiche distintive dell'organizzazione

Le caratteristiche distintive dell'ente che influenzano e sono influenzate dai livelli di performance organizzativa ed individuale hanno natura esterna ed interna.

Nel presente documento sono richiamate sinteticamente quelle caratteristiche in grado di incidere in modo rilevante sull'architettura complessiva del sistema di misurazione e valutazione e sul suo grado di sviluppo.

Le 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, occorre fare riferimento a:

- 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* classifica gli interlocutori dell'amministrazione a seconda delle relazioni di governance e *accountability* che intrattengono con loro.

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 così possibile contestualizzare la performance attesa e conseguita nel proprio contesto territoriale.

È però evidente che detta *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.

Appare perciò essenziale evidenziare:

- gli eventuali processi complessivi di riorganizzazione della macro e/o della micro struttura, a partire dai due anni precedenti a quello oggetto di misurazione e valutazione;
- il grado di autonomia organizzativa e finanziaria dell'ente;
- l'organigramma dell'ente;
- la dotazione organica complessiva ed articolata per unità di massimo livello e numero di posizioni organizzative e altri dipendenti;
- le risorse finanziarie di PEG articolate per unità di massimo livello, progetto PEG e spese correnti/in conto capitale.

2.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa è il contributo che un'area di responsabilità o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*. Da ciò si evince che esistono due livelli di performance organizzativa: l'ente nel suo complesso e le unità organizzative di massimo livello².

Aspetti qualificanti del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa devono essere:

- l'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a cannocchiale", ovvero che parta da risultati aggregati e consenta un progressivo accesso ad obiettivi e risultati più analitici (in altri termini, dal generale al particolare) e renda possibile 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 correttive³.

2.2.1.- Ambiti di misurazione della performance organizzativa

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

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

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

I **macro ambiti** del sistema, identificati prendendo spunto dalla Delibera 104/10 della C.I.V.I.T. sono⁴:

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 ottenere⁵, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

Gli ambiti di performance costituiscono unicamente una guida per meglio comprendere il contenuto di merito di ciascun macro ambito.

Tabella 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 enti locali di analoghe dimensioni	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 agita 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 perfezionabile).

⁵ Delibera 89/2010 – CIVIT, pag. 8.

2.2.2.- Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa

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

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato in Tabella 4.

Innanzitutto, come già chiarito, a ciascun macro–ambito va associato un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (*ex ante*). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

$$\text{valore consuntivo} : \text{target} = X : 100$$

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

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance 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).

Tabella 5.- Scheda di valutazione della performance organizzativa

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione	Scala di punteggio	Punteggio in esito alla misurazione	Valutazione della performance organizzativa e motivazione di un eventuale scostamento tra misurazione e valutazione	Punteggio in esito alla valutazione
Da 90 a 100%		Da 9,5 a 10			
Da 80 a 90%		Da 8,5 a 9,4			Da 8,5 a 9,4
Da 70 a 80%		Da 7,5 a 8,4			Da 7,5 a 8,4
Da 65 a 70%		Da 6,5 a 7,4			Da 6,5 a 7,4
Da 60 a 65%		Da 6 a 6,4			
Inferiore a 60%		Insufficiente			

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

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione dovrà acquisire altri elementi di carattere qualitativo e, successivamente, potrà:

- confermare il punteggio relativo alla fascia corrispondente all'esito della misurazione, con un eventuale margine di manovra all'interno della fascia stessa;
- attribuire un punteggio di valutazione della performance organizzativa riferito alle fasce immediatamente inferiore o superiore, motivando debitamente la scelta.

Tra le cause che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione e quelle della valutazione possiamo identificare:

- alto grado di innovatività ed incertezza dell'area di bisogni presidiata dall'ambito organizzativo di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica e l'utilizzo di range di risultato piuttosto che di valori assoluti;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito ad una riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dal responsabile dell'unità organizzativa oggetto di valutazione (diminuzione significativa del personale, in termini quali-quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio delle risorse finanziarie a causa di vincoli di finanza pubblica).

2.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative

2.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

La performance individuale è il contributo che un *lavoratore* o un gruppo di *lavoratori* 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 delle posizioni organizzative è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di riferimento (vedi § 2.2.-);
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

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

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

Misurazione e valutazione ex ante

Nella fase ex ante sono definiti:

- a) La pesatura dei driver di valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative (Figura 2);
- b) la pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa, i relativi indicatori/parametri ed i target (Figura 3);
- c) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target (Figura 4);
- d) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento (Figura 5).

a) La rilevanza dei driver di valutazione della performance

Innanzitutto si procede alla pesatura dei driver di valutazione, si rimanda per la trattazione al paragrafo 2.3.2.-

Figura 2 - La pesatura dei macroambiti di misurazione della performance individuale

SEZIONE EX ANTE - Pesatura dei macroambiti della performance individuale			
Anno 2011			
Macro ambiti di misurazione	Ambiti di misurazione	Peso %	Modalità di misurazione
Performance organizzativa	Performance dell'unità organizzativa di riferimento		Scheda A
Obiettivi individuali	Obiettivi selezionati dal PEG ed inseriti nel piano della performance.		Scheda B
Comportamenti organizzativi	Tipologie e categorie di comportamenti organizzativi selezionati e pesati rispetto ad una griglia omogenea per tutte le PO		Scheda C
		Peso %	0%

b) 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 3.- La scheda ex ante sulla performance organizzativa

Scheda A: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
Anno 2011			
Performance dell'unità organizzativa di riferimento			
Misura l'incidenza della performance conseguita dall'unità organizzativa di riferimento sulla performance individuale del responsabile di PO. È tanto più rilevante quanto più si ritiene opportuno orientare l'azione del responsabile verso gli obiettivi assegnati alla propria unità organizzativa e/o verso il rispetto degli standard quantitativi e qualitativi che caratterizzano la gestione ordinaria dei servizi alla stessa assegnati.			
Grado di attuazione dei programmi e impatto sui bisogni			
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante Target
Verifica del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati all'unità organizzativa nel PEG		Grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG	100%
Portafoglio dei servizi erogati			
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante Target
Indicatori tratti dal piano della performance e riferiti ai servizi erogati dall'unità organizzativa di riferimento del responsabile		Indicatori di sui servizi erogati tratti dal piano della performance	Cfr. Piano della performance
Stato di salute dell'amministrazione			
Ambiti di misurazione	Peso in % (a)	Indicatori	Ex - ante Target
Selezione di indicatori ritenuti significativi per misurare la performance dell'unità organizzativa con riferimento agli ambiti economico-finanziario, organizzativo e di relazione con gli stakeholder		Indicatore 1 a	1
		Indicatore 1 b	2
		Indicatore 1 c	3
		Indicatore 1 d	4
Totale pesatura performance dell'unità organizzativa		0%	

c) Gli obiettivi individuali.

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

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- d) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi oggetto di valutazione sono selezionati all'interno del piano esecutivo di gestione dell'ente, in un numero contenuto e debitamente pesati. Tale numero può variare di anno in anno per ciascun responsabile.

La selezione deve considerare la strategicità degli obiettivi, il loro grado di innovazione, la complessità realizzativa ed ogni altro criterio che ne motivi la correlazione al sistema premiale.

Figura 4.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

Scheda B: OBIETTIVI INDIVIDUALI			
Anno 2011			
			Ex - ante
Obiettivo (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso in % (a)	Indicatori	Target
Obiettivo 1		Indicatore 1a	
		Indicatore 1b	
		Indicatore 1c	
		Indicatore 1d	
Obiettivo 2		Indicatore 2a	
		Indicatore 2b	
Obiettivo 3		Indicatore 3a	
		Indicatore 3b	
		Indicatore 3c	
Obiettivo 4		Indicatore 4a	
Totale pesatura obiettivi individuali		0%	

d) Comportamenti organizzativi.

Le tipologie di comportamenti organizzativi sono così individuate:

- *governance* esterna e comunicazione;
- pianificazione e controllo;
- organizzazione e gestione del personale;
- valutazione dei propri collaboratori.

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

- secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali;
- anche in modo differenziato per ciascuna P.O., in relazione agli aspetti che si intendono rafforzare.

Figura 5.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi

Scheda C: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Anno 2011			
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Ex - ante Pesatura in % (a)
Capacità di governance esterna e comunicazione	<i>Governance esterna</i>	Qualità nella relazione con gli <i>stakeholder</i>	
	<i>Comunicazione interna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione interna	
	<i>Comunicazione esterna</i>	Qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna	
Capacità di Pianificazione e controllo	<i>Qualità nella individuazione della mission,</i>	Rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi	
	<i>Qualità dei sistemi di reporting</i>	Chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi	
	<i>Efficacia del controllo per il riorientamento della gestione</i>	Capacità di riorientamento delle strategie e/ o della gestione in base alle risultanze del controllo	
Capacità organizzative e di gestione del personale	<i>Trasversalità</i>	Capacità di coordinamento ed integrazione tra UO e con le altre UO	
	<i>Leadership</i>	Capacità di esercitare la leadership formale ed informale	
	<i>Decisione</i>	Capacità di decidere in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/ o incerte	
	<i>Delega</i>	Attitudine alla delega delle funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità sui risultati	
	<i>Coordinamento</i>	Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento	
	<i>Gestione del conflitto organizzativo</i>	Capacità di prevenire e/ o gestire i conflitti organizzativi	
	<i>Accoglienza e inserimento</i>	Chiarezza dei percorsi di accoglienza e inserimento delle risorse umane ed efficacia dei relativi strumenti	
	<i>Formazione e addestramento</i>	Capacità di analisi dei fabbisogni di formazione e addestramento e chiarezza della definizione delle proposte formative	
	<i>Arricchimento e rotazione delle mansioni</i>	Capacità di progettazione di percorsi orizzontali e di arricchimento delle mansioni finalizzati ad aumentare il grado di professionalità/ flessibilità del personale	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori	<i>Capacità di valutazione e di differenziazione</i>	Capacità di premiare la performance ove necessario anche mediante la differenziazione della valutazione delle prestazioni del personale affidato	
Totale pesatura comportamenti organizzativi			0%

Misurazione e valutazione in itinere

Nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale feedback tra i diversi attori del percorso valutativo.

A seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla (Figura 6).

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Il punteggio ottenuto rappresenta il punto di riferimento per la determinazione delle graduatorie di merito ai fini del sistema premiale, la scala di valutazione va da 0 a 10 punti.

Figura 6.- La scheda ex post sulla performance conseguita

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA																													
Anno	2011																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">Scala di valutazione punteggio conseguito</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;">da 0 a 10 punti</td> </tr> </table>			Scala di valutazione punteggio conseguito	da 0 a 10 punti																									
Scala di valutazione punteggio conseguito																													
da 0 a 10 punti																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #2c3e50; color: white; padding: 2px;">A. Performance organizzativa</td> </tr> <tr> <td style="width: 20%; background-color: #00a0e3; color: white; text-align: center; padding: 2px;">Punteggio</td> <td style="width: 60%; background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> <td style="width: 20%; background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;">Peso %</td> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;"></td> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;">0%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #2c3e50; color: white; padding: 2px;">B - Obiettivi individuali</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #00a0e3; color: white; text-align: center; padding: 2px;">Punteggio</td> <td style="background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> <td style="background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;">Peso %</td> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;"></td> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;">0%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #2c3e50; color: white; padding: 2px;">C - Comportamenti organizzativi</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #00a0e3; color: white; text-align: center; padding: 2px;">Punteggio</td> <td style="background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> <td style="background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;">Peso %</td> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;"></td> <td style="background-color: #f1c40f; text-align: center; padding: 2px;">0%</td> </tr> </table>			A. Performance organizzativa			Punteggio	-	-	Peso %		0%	B - Obiettivi individuali			Punteggio	-	-	Peso %		0%	C - Comportamenti organizzativi			Punteggio	-	-	Peso %		0%
A. Performance organizzativa																													
Punteggio	-	-																											
Peso %		0%																											
B - Obiettivi individuali																													
Punteggio	-	-																											
Peso %		0%																											
C - Comportamenti organizzativi																													
Punteggio	-	-																											
Peso %		0%																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #2c3e50; color: white; padding: 2px;">Valutazione Complessiva della performance</td> </tr> <tr> <td style="width: 20%; background-color: #00a0e3; color: white; text-align: center; padding: 2px;">Valutazione complessiva</td> <td style="width: 60%; background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> <td style="width: 20%; background-color: #e74c3c; text-align: center; padding: 2px;">-</td> </tr> </table>			Valutazione Complessiva della performance			Valutazione complessiva	-	-																					
Valutazione Complessiva della performance																													
Valutazione complessiva	-	-																											
Luogo Data OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE: FIRMA DEL VALUTATORE _____ OSSERVAZIONI DEL VALUTATO: FIRMA DEL VALUTATO _____																													

2.3.2.- 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 50%;
- *performance* individuale → da 50 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 (ad es. posizioni che erogano servizi all'utenza esterna, posizioni di supporto interno).

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 (ad es. posizioni che erogano servizi all'utenza esterna, posizioni di supporto interno);
- ciclo di vita della posizione.

Sulla base di tali criteri vanno definiti annualmente, per ciascun responsabile e in modo motivato, i pesi di detti driver di valutazione.

2.3.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	SG/DG	Giunta	Sindaco	
Pesatura						
Proposta di prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti (anche differenziata per le singole PO)			x			Su proposta della struttura di supporto al nucleo, sentite le PO
Validazione della prima pesatura tra performance organizzativa, obiettivi individuali e comportamenti	x					
Performance organizzativa						
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa			x			Su proposta della struttura di supporto al nucleo, sentite le PO
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 al nucleo, sentite le PO
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	x					
Performance individuale						
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target delle PO		X				Con l'ausilio della struttura di suppor-

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	SG/DG	Giunta	Sindaco	
						to al nucleo
Proposta pesata delle selezione di comportamenti organizzativi delle PO		X				Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti			x			Sentita la conferenza delle PO e con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti delle PO	x					
Piano della performance						
Proposta di Piano delle performance			x			Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con PO e Giunta
Validazione del piano delle performance	x					
Approvazione del piano delle performance				x		
Relazione sulla performance						
Proposta di Relazione sulle performance			x			Su schema definito dalla struttura di supporto al nucleo e successivo confronto con PO e Giunta
Validazione della Relazione sulle performance	x					
Approvazione della Relazione sulle performance				x		
Valutazione della performance						
Valutazione della performance organizzativa	x					
Valutazione degli obiettivi	x					
Valutazione dei comportamenti organizzativi			x			Segretario/Direttore
Proposta complessiva di valutazione della performance			x			Sentito il Segretario/Direttore
Valutazione della performance					x	

2.4.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti

2.4.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

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

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

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato dell'efficacia e dell'efficienza;
- ai comportamenti organizzativi.

La rilevanza dei *driver* di valutazione della *performance* individuale dei dipendenti 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* devono essere definiti:

- 1) gli obiettivi individuali o di gruppo, i relativi indicatori ed i target (Figura 7);
- 2) i comportamenti organizzativi attesi (Figura 8).

Contestualmente alla definizione degli obiettivi e alla selezione dei comportamenti deve essere specificato il peso di tali elementi di valutazione per l'esercizio di riferimento, in modo da permettere la ponderazione a consuntivo dei punteggi di valutazione conseguiti.

Gli **obiettivi individuali o di gruppo** devono risultare coerenti con gli obiettivi del piano esecutivo di gestione e con le finalità della relazione previsionale e programmatica, oltre ad essere redatti secondo i criteri dell'art. 5, c. 2 del D.Lgs. 150/09.

Non devono tuttavia necessariamente raccordarsi, in una logica "a cascata", con quelli definiti per le PO nelle rispettive schede individuali. Ciò in quanto la selettività nella definizione degli obiettivi delle PO non garantisce di per sé la copertura di tutto l'arco programmatico a cui si può fare riferimento per identificare le *performance* attese del personale dipendente.

Oltre a ciò, se si sceglie di affidare a più dipendenti un obiettivo "di gruppo" è necessario elencare in modo puntuale i dipendenti coinvolti per il loro raggiungimento (Figura 7).

Figura 7.- La scheda ex ante sugli obiettivi individuali

Scheda A: OBIETTIVI INDIVIDUALI			
Anno 2011			
			Ex - ante
Obiettivo (art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09)	Peso in % (a)	Indicatori	Target
Obiettivo 1		Indicatore 1 a	
		Indicatore 1 b	
		Indicatore 1 c	
		Indicatore 1 d	
Obiettivo 2		Indicatore 2 a	
		Indicatore 2 b	
Totale pesatura obiettivi individuali		0%	
Dipendenti coinvolti		Peso del coinvolgimento	

La tipologia di **comportamenti organizzativi** considerabile con riferimento ai dipendenti riguarda le loro capacità organizzative, intese quali contributo individuale al raggiungimento di un dato obiettivo (specifico di un dipendente o di gruppo).

Tali capacità sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto. In particolare si tratta di:

- capacità propositiva;
- capacità attuativa;
- grado di autonomia operativa;
- capacità di reporting;
- capacità di lavorare in gruppo;
- flessibilità;
- capacità di relazione;
- adattabilità al contesto lavorativo.

Le categorie in oggetto sono correlate con quelle relative ai comportamenti definiti per le PO (Tabella 6), nonché selezionate e validate secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali.

Tabella 6.-Quadro di raccordo comportamenti dei dirigenti e del personale

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

Figura 8.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi

Scheda B: COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI			
Anno 2011			
Tipologia di Comportamento	Categoria	Descrizione	Ex - ante Pesatura in % (a)
Capacità organizzative	Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale ed operativa	
	Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei tempi concordati	
	Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni ed ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante	
	Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi delegati	
	Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della UO di riferimento o in collaborazione tra più UO	
	Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze e a quanto acquisito in sede formativa e di addestramento	
	Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni dell'ente	
	Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni di ruolo) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti)	
Totale pesatura comportamenti organizzativi			0%

Misurazione e valutazione in itinere

Come per le PO, nel corso dell'esercizio di riferimento, il grado di raggiungimento della *performance* attesa è oggetto del normale *feedback* tra i diversi attori del percorso valutativo.

Quindi, anche in questo caso, a seguito di variazioni della programmazione che possano intervenire in corso d'anno e risultino di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Misurazione e valutazione ex post

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze della Relazione sulla *performance* viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di cui alla Figura 9.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve porre evidenza alle eventuali osservazioni del valutato. Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

Figura 9.- La scheda ex post sulla performance conseguita

SEZIONE EX POST - PERFORMANCE CONSEGUITA							
Anno	2011						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; background-color: #cccccc;">Scala di valutazione punteggio conseguito</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">da 0 a 10 punti</td> </tr> </table>		Scala di valutazione punteggio conseguito		da 0 a 10 punti			
Scala di valutazione punteggio conseguito							
da 0 a 10 punti							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #333366; color: white;">A - Obiettivi individuali</td> </tr> <tr> <td style="width: 20%; background-color: #0099cc; color: white;">Punteggio</td> <td style="background-color: #ff0000; color: white; text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff9900; color: white;">Peso %</td> <td style="background-color: #ffffff; color: black; text-align: center;">0%</td> </tr> </table>		A - Obiettivi individuali		Punteggio	-	Peso %	0%
A - Obiettivi individuali							
Punteggio	-						
Peso %	0%						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #333366; color: white;">B - Comportamenti organizzativi</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0099cc; color: white;">Punteggio</td> <td style="background-color: #ff0000; color: white; text-align: center;">-</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ff9900; color: white;">Peso %</td> <td style="background-color: #ffffff; color: black; text-align: center;">0%</td> </tr> </table>		B - Comportamenti organizzativi		Punteggio	-	Peso %	0%
B - Comportamenti organizzativi							
Punteggio	-						
Peso %	0%						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="background-color: #333366; color: white;">Valutazione Complessiva della performance</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #0099cc; color: white;">Valutazione complessiva</td> <td style="background-color: #ff0000; color: white; text-align: center;">-</td> </tr> </table>		Valutazione Complessiva della performance		Valutazione complessiva	-		
Valutazione Complessiva della performance							
Valutazione complessiva	-						
Luogo Data OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE: FIRMA DEL VALUTATORE _____ OSSERVAZIONI DEL VALUTATO: FIRMA DEL VALUTATO _____							

2.4.2.- Rilevanza delle componenti della performance individuale

La *performance* individuale, che considera obiettivi e comportamenti organizzativi li gradua secondo i seguenti *range*:

- obiettivi → da 40 a 60%;
- comportamenti organizzativi → da 40 a 60%.

La definizione di tale pesatura può essere differenziata per ciascun dipendente, con adeguata motivazione.

2.4.3.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	SG/DG	Giunta	Sindaco	
Performance individuale						
Proposta di obiettivi individuali o di gruppo, indicatori/parametri e target dei dipendenti		x				Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Proposta delle selezione di comportamenti organizzativi delle PO		x				Con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo
Coordinamento della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti			x			Sentita la conferenza delle PO e con l'ausilio della struttura di supporto al nucleo

	Attori organizzativi					Note
	Nucleo	PO	SG/ DG	Giunta	Sindaco	
Validazione della proposta di obiettivi, indicatori e comportamenti dei dipendenti	X					
Valutazione della performance						
Valutazione della performance dei dipendenti		x				Sulla base delle risultanze della relazione sui risultati e dei colloqui di valutazione con i dipendenti

3.- RACCORDO CON I SISTEMI DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELL'ENTE

Il sistema di misurazione e valutazione deve garantire il collegamento logico tra ciclo di pianificazione della *performance* e processo di programmazione economico-finanziaria. L'integrazione va garantita almeno su quattro livelli:

- coerenza dei contenuti;
- coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di reportistica e dei sistemi informativi a supporto dei due processi (es. utilizzo delle medesime schede-obiettivo e delle medesime schede-indicatore).

In particolare, il piano della performance deve essere definito garantendo i seguenti collegamenti:

- l'analisi del contesto di riferimento e delle caratteristiche distintive dell'organizzazione deve trovare raccordo con le informazioni contenute nelle sez. 1 e 2 della RPP;
- la definizione degli obiettivi strategici trova riferimento nelle finalità triennali contenute nei programmi della Sez. 3 della RPP;
- gli obiettivi operativi sono tratti dal PEG e sono quelli assegnati al Segretario e ai responsabili di P.O. ai fini della valutazione della performance individuale.

Sezioni del piano della performance	Sezioni della RPP
1. Presentazione del Piano e indice	
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni: 2.1 <i>Chi siamo</i> 2.2 <i>Cosa facciamo</i> 2.3 <i>Come operiamo</i>	RPP: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.p.r. 326/98)
3. Identità 3.1 <i>L'amministrazione "in cifre"</i> 3.2 <i>Mandato istituzionale e Missione</i> 3.3 <i>Albero della performance</i>	RPP: Sez. 1 (informazioni aggiuntive rispetto al D.p.r. 326/98)
4. Analisi del contesto 4.1 <i>Analisi del contesto esterno</i> 4.2 <i>Analisi del contesto interno</i>	- Contesto esterno: RPP: Sez. 1 (Popolazione, territorio, economia insediata) - Contesto interno: RPP: Sez. 1 (Servizi), Sez. 2 (Fonti di finanziamento, analisi delle risorse)
5. Obiettivi strategici	Sez. 3 (Programmi e progetti): finalità triennali di RPP
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	Collegamento con il PEG: obiettivi di gestione assegnati ai responsabili ai fini della valutazione della performance individuale.
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	