



COMUNE DI VILLANOVAFORRU

Provincia del Medio Campidano

Sistema di Valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa

In applicazione dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni".

INDICE

| | |
|---|----|
| INDICE | 2 |
| CAPO I | 3 |
| Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa..... | 3 |
| Premessa..... | 3 |
| ART. 1 FINALITÀ | 4 |
| ART. 2 PERFORMANCE E SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE | 4 |
| ART. 3 ORGANO DEPUTATO ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | 5 |
| ART. 4 STRUTTURE OPERATIVE DI SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ DELL'ORGANO DI VALUTAZIONE | 5 |
| ART. 5 SEQUENZE OPERATIVE NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE | 5 |
| ART. 6 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI..... | 6 |
| ART. 7 AGGIORNAMENTO DEGLI OBIETTIVI | 9 |
| ART. 8 COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE | 9 |
| ART. 9 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA | 9 |
| ART. 10 AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA..... | 10 |
| ART. 11 LA SCHEDA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 18 |
| ART. 13 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI RESPONSABILI DI UNITÀ ORGANIZZATIVA | 21 |
| ART. 14 LA SCHEDA DI MISURAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE INDIVIDUALE | 22 |
| ART. 15 LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI | 26 |
| ART. 16 DIZIONARIO DELLE COMPETENZE | 27 |
| ART. 17 PESATURA DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI..... | 32 |
| ART. 18 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE | 33 |
| ART. 19 MONITORAGGIO DELLA PERFORMANCE E VERIFICA INTERMEDIA. | 37 |
| ART. 20 VERIFICA FINALE DELLA PERFORMANCE | 37 |
| ART. 21 MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DEI RISULTATI AI VALUTATI | 38 |
| ART. 22 CONCILIAZIONE E CONTENZIOSI SULL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE..... | 38 |
| ART. 23 I PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALE | 38 |
| ART. 24 IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E AI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI | 39 |
| ART. 25 IL SISTEMA PREMIANTE COLLEGATO ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA | 39 |
| ART. 26 VALUTAZIONE DEL PERSONALE ASSEGNATO E RELAZIONE CONCLUSIVA..... | 39 |
| ART. 27 RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI | 40 |
| ART. 28 TRASPARENZA DEL SISTEMA E REVISIONE DELLA METODOLOGIA..... | 43 |
| ART. 29 COLLEGAMENTO CON GLI ALTRI PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE | 43 |
| Capo II La valutazione Organizzativa Gestionale..... | 43 |
| ART. 30 LA VALUTAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | 43 |

CAPO I

Sistema di valutazione delle Performance dei Responsabili di Unità Organizzativa

Premessa

L'art. 7 del D.Lgs 150/09 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni - prevede che ciascuna amministrazione pubblica debba valutare annualmente la performance organizzativa e individuale e a tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La definizione e l'adozione del Sistema sono due momenti separati concettualmente e temporalmente e di competenza di due attori differenti:

1. l'Organo di Valutazione è tenuto a definire il Sistema di misurazione e Valutazione delle Performance;
2. l'Organo di indirizzo politico-amministrativo è tenuto ad adottare in via formale il sistema come definito dall'Organo di Valutazione;
3. Il presente sistema di valutazione è strutturato, così come previsto dal su richiamato decreto, in modo tale da:
 - ✓ consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento alla performance organizzativa e individuale 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'amministrazione;
 - ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
 - ✓ garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
 - ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
 - ✓ 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.

Art. 1

Finalità

Il sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance è finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'ente, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi, al miglioramento dell'allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze, nonché alla crescita delle competenze professionali del personale, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative di riferimento.

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance verranno resi pubblici al fine di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Art. 2

Performance e Sistema di Misurazione e Valutazione

La *performance organizzativa* definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La *performance individuale* misura la capacità di un titolare di una posizione di lavoro di raggiungere degli obiettivi specifici (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) nonché il contributo che lo stesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della performance organizzativa.

Il *sistema di misurazione e valutazione delle performance* è l'insieme delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione delle performance la cui attuazione consente all'ente di pervenire in modo sistemico a misurare e a valutare la performance organizzativa e individuale.

La performance è pertanto distinta in due tipologie quella organizzativa e quella individuale. L'art. 7 del D.Lgs 150/09 prevede che ciascuna amministrazione adotti un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e pertanto il sistema si articola in due parti, correlate, ciascuna delle quali dedicata ad una finalità di misurazione¹.

L'attività di *misurazione della performance* consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.

L'attività di *valutazione* è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

¹ L'articolazione del sistema di valutazione è stato articolato in due parti in relazione a quanto stabilito anche dall'ANCI nelle linee guida in materia di ciclo delle performance.

Art. 3
Organo deputato alla misurazione e valutazione della performance

In conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del D. Lgs. 150/2009, la funzione di misurazione e valutazione della performance, è svolta:

- a) dall' Organo di Valutazione, cui compete :
 - a1) il monitoraggio sul funzionamento del sistema di valutazione;
 - a2) la comunicazione tempestiva sulle eventuali criticità riscontrate al Sindaco, alla Giunta Comunale, ai Responsabili di U.O., nonché agli altri organi di controllo esterno previsti dalla legge;
 - a3) la validazione della relazione sulla performance assicurandone la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito internet della Comune;
 - a4) la garanzia in merito alla correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal D. Lgs. 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dal contratto integrativo e dal presente sistema, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - a5) la proposta al Sindaco della valutazione annuale dei Responsabili di U.O., del Segretario Comunale e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal presente sistema di valutazione e di incentivazione;
- b) dai Responsabili di U.O., cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dei livelli loro assegnato;

Art. 4
Strutture operative di supporto alle attività dell'Organo di Valutazione

L'Organo di Valutazione si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore/unità organizzativa Risorse Umane. Qualora l'organo di Valutazione sia monocratico, il Sindaco provvederà ad assegnare al Segretario Generale dell'ente le funzioni di segreteria organizzativa a supporto delle attività dell'Organo di Valutazione.

Art. 5
Sequenze operative nella misurazione e valutazione della performance

Il sistema si inserisce nell'ambito del *ciclo di gestione della performance* articolato nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;

f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Art. 6

Definizione e assegnazione degli obiettivi

L'Organo Esecutivo dell'ente entro il 31 gennaio di ogni anno, e comunque non oltre 30 giorni dall'approvazione del Bilancio di previsione, provvede all'adozione del *Piano degli obiettivi di Performance* con gli annessi indicatori di performance. Il Piano è pertanto uno strumento attraverso il quale l'ente sintetizza ed esplicita i programmi, le priorità e le "politiche" dei servizi nonché la performance organizzativa e individuale, ad essi connesse, che intende raggiungere nel corso dell'anno e perciò stesso nel rispetto del principio della trasparenza verranno pubblicati sul sito istituzionale dell'ente. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'Esercizio Finanziario.

Gli obiettivi contenuti nel predetto documento, sulla base di quanto indicato all'art. 5 comma 2 del D.lgs 150/09, devono essere:

- a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività*. In questo macro ambito verranno identificati gli obiettivi afferenti ai bisogni della comunità di riferimento per poi procedere ex post a fornire elementi utili a valutare se gli impatti previsti (outcome) sono stati realmente conseguiti. Rientrano in questo ambito, ad titolo di esemplificativo, gli obiettivi legati a bisogni quali la sicurezza, la salute, l'ambiente, ad interventi finalizzati garantire al rispetto delle regole e dei valori posti alla base della convivenza civile. In una parola rientrano in questa fattispecie gli obiettivi legati alla soddisfazione dei bisogni che sorgono nell'individuo in quanto appartenente ad una comunità.
- b) *alla missione istituzionale*. Gli obiettivi di questo macro ambito riguardano il portafoglio delle attività incluse quelle di supporto e di regolamentazione e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto alla comunità di riferimento, ai portatori di interesse (stakeholder) e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) – ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Rientrano in questo ambito gli obiettivi afferenti alle attività cosiddette ordinarie svolte dagli uffici dell'ente (es. rilascio delle concessioni edilizie secondo un determinato standard temporale; pagamento dei fornitori entro un determinato standard temporale etc)
- c) *alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione*. Tramite i piani e i programmi l'amministrazione stabilisce e identifica uno stato futuro ritenuto auspicabile e/o desiderabile per la propria comunità di riferimento. All'interno di questo macro ambito, l'amministrazione provvederà ad identificare, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di

valutare ex post se i risultati sono in linea con quanto previsto. Dal punto di vista operativo per la misurazione e valutazione del grado di attuazione dei piani e dei programmi i Responsabili di U.O. provvedono, ognuno per gli ambiti di competenza, alla declinazione annuale/pluriennale del programma di mandato del Sindaco in obiettivi. Il grado e la capacità di declinare in modo esaustivo i piani e i programmi della politica da parte dei Responsabili di U.O. rientra nel registro delle competenze manageriali e perciò stesso costituirà oggetto di misurazione e valutazione da parte dell'organo a questo deputato.

Gli obiettivi di cui alle suindicate lettere inoltre devono essere:

- I. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- II. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- III. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- IV. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe.
- V. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente.

I Responsabili di U.O. provvederanno, prima dell'adozione da parte dell'Organo Esecutivo dell'ente, ad articolare gli obiettivi secondo una logica temporale basata su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento (anche su periodi infrannuali), in maniera tale da permettere eventuali azioni correttive e secondo un'articolazione spaziale basata su una logica di rappresentazione "a carnocchiiale", ovvero che parta da risultati aggregati per ogni macro-ambito 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.

Gli stessi Responsabili di U.O. provvederanno a corredare gli obiettivi di indicatori tali da renderli specifici e misurabili in termini concreti e chiari. A tal fine, ciascun Responsabile dovrà individuare un adeguato numero di indicatori – almeno tre o quattro per ciascuna attività - selezionati in modo da fornire informazioni distintive, rilevanti e tali da rendere espliciti i livelli attuali e quelli attesi (obiettivi) dei servizi e delle prestazioni erogate. Per aversi indicatori appropriati, si deve tenere conto di sei requisiti che gli indicatori devono soddisfare:

1. Rilevanza: è rilevante un indicatore che si riferisce in modo coerente e pertinente alla dimensione oggetto di misurazione.
2. Accuratezza: si riferisce al grado di approssimazione del valore fornito dall'indicatore al valore reale della dimensione osservata. Ai fini della valutazione dell'accuratezza è importante che i dati siano confrontabili nel tempo, mantenendo costante il metodo di rilevazione.
3. Temporalità: è importante che gli indicatori siano prodotti con cadenze regolari e con puntualità, in modo da risultare confrontabili in momenti successivi.

4. Fruibilità: riguarda la tempestività e la trasparenza con le quali le fonti originarie rendono disponibili i dati e i metadati (le variabili in uso), comunicando pubblicamente sia che i dati sono disponibili, sia come e dove ottenerli e con quali costi.

5. Interpretabilità: rappresenta la facilità di comprensione, di utilizzo e di analisi dei dati utilizzati nella costruzione dell'indicatore, ivi compresa la disponibilità di informazioni sui vincoli di carattere metodologico che ne limitano l'uso.

6. Coerenza: alcuni indicatori possono essere molto simili tra loro concettualmente o metodologicamente. Il criterio di coerenza richiede che gli indicatori siano identici solo nel caso in cui essi misurino, allo stesso modo, identiche proprietà dell'oggetto osservato e, viceversa, che le denominazioni siano diverse qualora si riferiscano a proprietà differenti o a misure effettuate secondo metodologie distinte

Gli indicatori costruiti sulla base dei criteri di cui ai punti precedenti servono per misurare le seguenti variabili:

- a) l'efficacia che rappresenta la capacità di un'organizzazione di raggiungere gli obiettivi assegnati alla stessa sia in termini di output che di outcome;
- b) l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati nel conseguimento dell'obiettivo e/o dei compiti assegnati;
- c) il processo attraverso cui si rileva il grado di "razionalità organizzativa"² dei processi produttivi, ovvero misurano il valore creato dalle diverse attività svolte per raggiungere un obiettivo e/o eseguire un compito.
- d) la competenza che misura l'adeguatezza delle abilità/conoscenze possedute/attivate per garantire il raggiungimento di un obiettivo e/o l'esecuzione corretta di una attività/compito³.

Ciascun Responsabile oltre al dato numerico dell'indicatore deve provvedere all' indicazione della fonte di rilevazione dello stesso (ex ante ed ex post) in modo tale da garantire la *validità intersoggettiva*⁴ (certificabilità) del dato rilevato. L'organo deputato alla misurazione e valutazione delle performance provvederà, laddove lo ritenga opportuno, ad effettuare delle verifiche a campione sulla certificabilità dei dati raccolti.

Gli obiettivi di cui al presente articolo, nel rispetto dei principi suesposti, verranno inseriti nelle schede di misurazione della performance .

L'Organo di Valutazione provvederà a verificare e conseguentemente validare la specificità e la misurabilità degli stessi e a trasmetterli all'organo esecutivo dell'ente per la loro approvazione definitiva. Se e qualora gli obiettivi sono giudicati, dell'Organo di Valutazione, privi dei requisiti di specificità e misurabilità, il predetto organo ne disporrà un rinvio motivato al Responsabile, il quale provvederà entro i termini stabiliti dallo

² Ad es. potremmo definire un processo produttivo a ridotta "razionalità organizzativa" se lo stesso è caratterizzato da ridondanze non necessarie, forme di controllo eccessive etc.

³ Per la misurazione di quest'ultima categoria di indicatori si rinvia al "Dizionario delle competenze"

⁴ Per validità intersoggettiva del dato si intende che lo stesso sia immediatamente comprensibile e soprattutto acquisibile anche da parte di altri soggetti (organo di valutazione; amministratori etc.) oltre a colui che lo fornisce (Responsabile)

stesso organo a corredare gli stessi obiettivi dei requisiti richiesti. La verifica e validazione degli obiettivi deve avvenire entro tempi tali da consentire il rispetto delle tempistiche di cui al primo cv del presente articolo.

Successivamente alla approvazione degli obiettivi, i Responsabili di U.O. provvederanno all'assegnazione, sulla base degli obiettivi loro assegnati, degli obiettivi al personale assegnato alla propria unità organizzativa utilizzando l'apposita scheda entro e non oltre 15 gg. dalla approvazione dei predetti obiettivi.

Art. 7

Aggiornamento degli obiettivi

Qualora nel corso dell'anno emergano priorità non previste o sopraggiungono ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, la Giunta provvede, non oltre il 30 settembre, ad integrare o a modificare il Piano degli obiettivi performance, previa istruttoria da parte dell'Organo di Valutazione, sulla base delle relative segnalazioni da parte degli interessati.

Art. 8

Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) Le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati
- c) Il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa;
- d) Il Piano degli obiettivi di performance rappresenta, in modo schematico e integrato, il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Art. 9

Misurazione e valutazione della performance complessiva

Per *Performance Complessiva* si intende la capacità dell'ente di realizzare quanto previsto nel Piano degli obiettivi di performance o di analogo strumento. La misurazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso pertanto è data dal rapporto tra i diversi livelli di performance realizzati e quelli attesi.

La performance complessiva dell'ente viene misurata mediante l'ausilio del seguente algoritmo di calcolo:

$$P_c = \frac{\sum_{i=1}^n V_{pr}}{\sum_{i=1}^n V_{pa}}$$

dove P_c è la performance complessiva e $\sum_{i=1}^n V_{pr}$ è la sommatoria delle performance rese da ciascuna unità organizzativa e $\sum_{i=1}^n V_{pa}$ è la sommatoria degli esiti attesi delle performance di ciascuna unità organizzativa⁵.

La definizione della *performance complessiva* dell'ente è a cura dell'organo di valutazione.

Art. 10

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La *performance organizzativa*, così come indicato all'art. 2, definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso nonché il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

L'articolazione della misurazione della performance organizzativa qui proposta costituisce una sorta di linea guida per l'ente il cui fine è da un lato fornire strumenti concreti per la sua misurazione⁶ e dall'altro fornire gli "oggetti" altrettanto concreti su cui misurare la performance.

Trattandosi di una fase di start up, l'ente può sia pure con una logica incrementale, scegliere annualmente su quali ambiti della performance organizzativa intende concentrare la propria attenzione e perciò stesso definisce quali sono gli ambiti di misurazione della performance organizzativa che verranno attivati per l'anno di riferimento⁷.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività. Rientrano in questo ambito di misurazione e valutazione le politiche che l'ente intraprende su quel complesso di attività, *ordinariamente svolte dall'ente*, che generano valore pubblico e perciò stesso rilevanti per la qualità della vita dei cittadini⁸. La misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia (output e outcome).
- 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. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella relazione previsionale e

⁵ Va da sé che la performance complessiva assumerà valori pari a 100 o a frazioni di 100.

⁶ Indicatori di performance organizzativa

⁷ Ad es. potrebbe concentrare la propria attenzione solo ed esclusivamente sul grado di soddisfazione dei cittadini, piuttosto che sul grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse.

⁸ In questo ambito della performance potrebbe essere oggetto di misurazione lo stato di attuazione dell'insieme delle politiche programmate dall'ente in merito politiche sui servizi istituzionali. Ad es. l'ente migliorare la viabilità stradale e perciò stesso decide degli interventi specifici (ridurre i tempi per il ripristino del manto stradale in caso di cedimenti; migliorare la segnaletica orizzontale e verticale; etc) Su questa attività viene misurata la capacità dell'ente di attuare quanto programmato e misurare anche l'impatto (outcome) che il programma attuato ha generato effettivamente sulla comunità di riferimento.

programmatica⁹. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente.

- c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive*. Questo ambito di performance riguarda il grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti (indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla Giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance.

Sotto il profilo metodologico la qualità di un servizio può essere definita come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno. La rilevazione e misurazione della qualità dei servizi pubblici è finalizzata ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

La verifica e il monitoraggio della qualità dei servizi è finalizzata a misurare:

- a. lo scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione al fine di evidenziare il grado di allineamento tra le politiche attivate dall'amministrazione e i bisogni dei cittadini. In pratica misura il grado di condivisione delle scelte effettuate dall'amministrazione da parte dei cittadini;
- b. lo scostamento tra le attese del cittadino e la qualità dei servizi erogati;
- c. lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;
- d. lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio.

La misurazione della qualità dei servizi, con i necessari adattamenti, può essere effettuata anche per quei servizi che non erogano direttamente servizi al cittadino, ma svolgono in prevalenza funzioni di programmazione e di regolazione. Ciò è particolarmente utile per rilevare la soddisfazione del cliente interno, sia esso un'altra unità organizzativa interna della stessa amministrazione oppure un'altra amministrazione pubblica.

La misurazione della qualità dei servizi serve a:

- a) definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e degli utenti in genere;

⁹ Ad es. l'amministrazione nel proprio programma di mandato potrebbe essersi data l'obiettivo di ridurre il consumo energetico mediante l'utilizzo di sistemi alternativi di approvvigionamento

- b) favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino;
- c) adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dei cittadini, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
- d) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini prevede le seguenti fasi:

I. La raccolta dei dati

Questa fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- la raccolta di informazioni (attraverso interviste, focus group, etc.) per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;
- la progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;
- la somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

II. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati

In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione dei cittadini, evidenziando la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e le soglie massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

III. La presentazione e l'utilizzazione dei risultati

E' questa la fase conclusiva, nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'amministrazione in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative.

- a) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance

organizzativa riguarda gli obiettivi e gli esiti degli stessi relativamente ad es. alla ri/progettazione organizzativa dei processi produttivi; alla formazione e all'incremento delle competenze del personale.

- b) 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. Questo ambito può essere rubricato come *performance delle relazioni con il cittadino*. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla comunicazione con i cittadini e qualità dei servizi erogati.
- c) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante la misurazione dei costi unitari dei prodotti dei diversi servizi dell'ente, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati. Riguarda altresì la misurazione dell'efficienza nello svolgimento dei processi interni mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati.
- d) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla diversificazione dei servizi, delle prestazioni e alla misura della loro qualità, in relazione alle diverse stratificazioni dei bisogni (ad es. rientrano in questa variabile la capacità di un ente di variare e/o diversificare l'offerta di un servizio (cross – selling pubblico). Il servizio bibliotecario ad es. è un servizio che oltre alle funzioni classiche del servizio potrebbe diversificare la propria offerta creando degli spazi multimediali; potenziamento delle attività di promozione del libro e della lettura etc. Il servizio anagrafe potrebbe ad es. sviluppare la "multicanalità" nell'erogazione dei suoi servizi/prodotti. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia (output) relativi al livello di diversificazione della quantità e delle modalità di erogazione dei servizi.

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più unità organizzative, è possibile attribuire obiettivi trasversali.

Qui di seguito viene riportata, a titolo esemplificativo, un'elenco di obiettivi di performance organizzativa, distribuibili su base pluriennale, e di possibili indicatori:

| Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009) | Obiettivo | Indicatori |
|---|---|--|
| <p>Grado di attuazione delle politiche attuate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;</p> | <p>a) Effettuare delle ricerche periodiche sui bisogni della collettività in relazione ai compiti e alla missione istituzionale dell'ente; b) Attuare un sistema di misurazione che rilevi preventivamente la congruità delle scelte operative in relazione ai bisogni della collettività;</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° ricerche sui bisogni della collettività riferiti ai compiti istituzionali dell'ente; ✓ N° azioni/ programmi attivati sui bisogni censiti ✓ Grado di soddisfazione dei cittadini; |
| <p>Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;</p> | <p>Diffondere e comunicare ai cittadini in modo efficace l'informazione in merito alle attività e ai programmi dell'ente mediante il sito istituzionale</p> <p>Soddisfazione dei bisogni dell'utenza</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accesso a dati e informazioni tramite web ✓ Visitatori nell'anno ✓ Pagine visitate (numerosità per tema) ✓ Comunicati stampa e pubblicazioni ✓ Modulistica scaricata (numerosità) ✓ Modulistica inviata (numerosità) ✓ Tempestività nel rilascio dei prodotti ✓ Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro) |

| Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009) | Obiettivo | Indicatori |
|--|--|---|
| <p>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)</p> | <p>a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi la certezza organizzativa in merito alle attività e ai servizi (orari; attese; etc)</p> <p>b) Definire standard qualitativi e quantitativi delle relazioni con i cittadini;</p> <p>c) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;</p> <p>d) Definire delle modalità per strutturare delle relazioni sistematiche con i cittadini;</p> | <p>✓ Adeguamento dell'orario di apertura al pubblico alle esigenze del cittadino;</p> <p>✓ Tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini</p> <p>✓ grado di omogeneizzazione degli orari di apertura;</p> <p>✓ Certezza del servizio durante le ore di apertura al pubblico.</p> <p>✓ Tasso di assenze del titolare addetto al pubblico (responsabile del proc., respons. uff. etc. durante l'orario di apertura al pubblico): n° ore di assenze dal servizio durante l'orario di apertura al pubblico/tot. ore di apertura al pubblico</p> |





| Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009) | Obiettivo | Indicatori |
|--|---|---|
| <p>Grado di realizzazione degli obiettivi assegnati in termini di rispetto dei tempi, degli standard qualitativi e quantitativi, del livello di assorbimento delle risorse;</p> <p>Capacità di attuazione di piani e programmi;</p> | <p>a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi il grado di realizzazione degli obiettivi dell'ente e evidenzi le eventuali criticità organizzative che impediscono la piena attuazione degli obiettivi/programmi assegnati il cui mancato conseguimento non è ascrivibile direttamente al titolare dell'obiettivo;</p> <p>b) Effettuare un'analisi dei processi e provvedere ad una loro eventuale reingegnerizzazione;</p> <p>c) Fissare degli standard qualitativi e quantitativi anche in termini di assorbimento delle risorse;</p> <p>d) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo anche in termini di assorbimento delle risorse</p> | <p>✓ Qualità del sistema di misurazione: capacità del sistema di individuare le criticità organizzative;</p> <p>✓ N° attività correlate di standard di servizio;</p> <p>✓ Scostamento dagli standard;</p> |
| <p>Livello di modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione ;</p> <p>Efficienza nell'impiego delle risorse con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;</p> | <p>Sostenere la produzione attraverso processi amministrativi e gestionali di elevata qualità</p> | <p>✓ Utilizzazione della posta elettronica Certificata</p> <p>✓ Contenzioso civile, amministrativo e contabile (numerosità ed esiti)</p> <p>✓ Velocità di gestione delle spese totali (pagamenti di competenza/impegni di competenza)</p> <p>✓ Incidenza dei residui attivi totali (totale residui attivi/massa attiva)</p> <p>✓ Incidenza dei residui passivi totali (totale residui passivi/massa spendibile)</p> |

| Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009) | Obiettivo | Indicatori |
|---|--|--|
| <p>Livello di sviluppo delle competenze professionali</p> | <p>Sviluppare il capitale umano e migliorare le condizioni di lavoro del personale</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Corsi di formazione organizzati nell'anno (numerosità e tipologia) ✓ Frequenze ai corsi di formazione negli ultimi tre anni, (numero dei frequentanti sul personale disponibile per tipologia di corso) ✓ Misure sulla salute e sicurezza del personale (numero programmi e/o interventi effettuati; numerosità reclami per rischi e/o danni) ✓ Grado di Soddisfazione del personale sulla gestione dei temi afferenti alla gestione del personale (distribuzione carichi di lavoro; distribuzione carico obiettivi; salario accessorio; etc. ✓ Livello di Benessere organizzativo |

:

Art. 11
La Scheda di misurazione della performance organizzativa

I dati afferenti agli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa vengono rilevati servizio per servizio, ovvero per unità organizzativa, ex ante¹⁰. Sulla base dei dati così raccolti l'organo esecutivo dell'ente può fissare gli obiettivi di performance organizzativa¹¹.

Gli obiettivi di performance organizzativa deliberati dall'organo esecutivo dell'ente, unitamente agli obiettivi di performance individuale, vengono misurati utilizzando la seguente scheda unica di misurazione¹²:

¹⁰ Cioè prima della fissazione dell'obiettivo. Nell'es. si è proceduto alla rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e da questa prima rilevazione pari a 70% si è passati alla fissazione dell'obiettivo di incrementare il livello di soddisfazione di almeno un ulteriore 10%.

¹¹ In sede di prima applicazione costituirà obiettivo di performance organizzativa la capacità del Responsabile, di strutturare i processi produttivi del proprio settore in modo tale da poter rilevare i predetti dati.

¹² La scheda è unica per ciascun settore.

PROVINCIA

SERVIZIO

PIANO OBIETTIVI DELLE PERFORMANCE 2011

Scheda n°

Unità Organizzativa

Dirigente

Ambiti e Indicatori di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

Ambito

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive

Indicatori di Performance Organizzativa

| Descrizione Indicatori | Riferito | Descrizione Indicatori | Riferito |
|---|----------|------------------------|----------|
| Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio | 70% | | |
| | | | |
| | | | |

Obiettivo di Performance

Incrementare il livello di soddisfazione dei cittadini di almeno un 10%

Pesatura Obiettivo

| Variabili | Amministratori | | | Dirigente | | | Peso | Valore % |
|---------------------|----------------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------------------|----------|
| | Alto | Media | Basso | Alto | Media | Basso | | |
| Importanza | | | | | | | - | |
| Complessità | | | | | | | Risorse Assegnate | |
| Impatto all'esterno | | | | | | | | |
| Realizzabilità | | | | | | | | |

Misurazione

Indicatori di Performance

| Descrizione Indicatori | Riferito | | Descrizione Indicatori | Anno | Riferito |
|---|----------|-------|------------------------|------|----------|
| | Alto | Basso | | | |
| Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio | 80% | 75% | 0 | 0 | |
| 0 | 0 | | 0 | 0 | |
| 0 | 0 | | 0 | 0 | |

Fonte Rilevazione Indicatori di Performance

| Descrizione Indicatori | Descrizione Strumento |
|---|---|
| Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio | Indagine campionaria sul grado di soddisfazione dei cittadini |
| 0 | |
| 0 | |
| 0 | |
| 0 | |
| 0 | |

Art. 12
Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)

Il sistema è strutturato al fine di consentire il confronto con altre amministrazioni (benchmarking) mediante l'adozione di un sistema di misurazione che permetterà di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare¹³.

Le modalità e i tempi attraverso cui giungere al confronto con altre amministrazioni è a cura dell'organo esecutivo dell'ente, mentre le fasi operative sono a cura della Dirigenza con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione.

Qualora l'ente intenda attivare il confronto con le altre amministrazioni, detto confronto viene realizzato mediante la sequenza operativa come appresso indicata:

a) Determinazione fasce di punteggio: indicatore attività (Ia)

La prima fase riguarda la determinazione delle fasce di punteggio da attribuire a ciascun ente rilevato sulla base di uno o più di indicatori comuni¹⁴.

Il dato rilevato afferente all'indicatore prescelto viene "normalizzato" tramite l'inserzione in una fascia che va da 1 a 10. Per calcolare i valori limite di ogni fascia, è necessario individuare i valori massimo e minimo, tali da determinare il campo di variazione di ciascun indicatore all'interno di un determinato territorio. In virtù di tali valori, è poi possibile definire un'unità di misura, che, moltiplicata in successione, determina la costruzione delle dieci fasce.

A seguito dell'individuazione dei valori minimo e massimo, è possibile calcolare l'Unità di misura (Um), utilizzando il seguente algoritmo di calcolo:

$$Um = (Vmax - Vmin)/10$$

Successivamente alla determinazione dell'unità di misura è possibile passare alla determinazione delle dieci fasce mediante il seguente algoritmo di calcolo:

$$Fascia I = Vmin + Um = x1;$$

$$Fascia II = x1 + Um = x2;$$

$$Fascia III = xn-1 + Um = z;$$

Attraverso questo meccanismo sarà possibile, per ogni indicatore, associare ogni ente ad una fascia e attribuire ad esso un punteggio, che andrà a contribuire successivamente alla determinazione dello standard di servizio. L'utilizzo di un numero di fasce pari a dieci permette un'ampia variabilità di punteggio, onde evitare che gli enti si concentrino nelle stesse fasce, pur avendo un grado di problematicità diverso.

b) La determinazione delle capacità produttive: indicatore potenzialità produttiva (Ip)

¹³ In allegato al presente. L'utilizzo del predetto sistema è vincolato all'adozione, presso i diversi, degli stessi indicatori di misurazione

¹⁴ La scelta se utilizzare uno o più indicatori dipende dalle scelte che l'amministrazione, ovvero le amministrazioni, intende fare in merito all'oggetto del confronto. Per quanto riguarda la tipologia degli indicatori da confrontare gli stessi possono essere di diversa natura; di efficacia, di costo etc.