

### **FORMAT 3:** La performance organizzativa all'interno della valutazione della performance individuale della dirigenza, delle PO e del personale.

#### **Nozioni di base**

##### **Premessa**

La valutazione della performance organizzativa è elemento imprescindibile all'interno della valutazione della performance individuale sia della dirigenza/degli apicali sia del personale tutto.

Per le autonomie locali si ricorda che la valutazione della performance individuale fa riferimento alle regole contenute nel Sistema di misurazione e valutazione della performance previsto all'art. 7 del DLgs 150/2009, sistema che ogni Ente deve adottare con proprio regolamento, ed è ispirata ai principi di cui all'art. 9 "ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale". I principi contenuti nei citati articoli sono recentemente stati ribaditi nel DL 6 luglio 2012 n. 95 convertito dalla legge 7 agosto 2012 n.135 "Riduzione della spesa delle pubbliche amministrazioni", c.d. "*Spending Review*", all'art. 5 c. 11, senza significative innovazioni.

Nella valutazione delle performance individuali delle figure apicali la performance organizzativa riveste naturalmente un ruolo di assoluta centralità. Essa conseguentemente si configura come elemento valutativo di sicuramente alto "peso": infatti, sino dall'emanazione del DLgs 150/2009, per la dirigenza latamente intesa la performance organizzativa delle strutture alla stessa affidate e il contributo delle medesime strutture alla performance generale dell'Ente sono riconosciuti quali importanti e "pesanti" fattori che contribuiscono alla valutazione delle performance individuali. Con le recenti sollecitazioni ed intenti manifestati nella preintesa del 3 maggio 2012 tra Ministero della Funzione Pubblica e organizzazioni sindacali, si viene a ipotizzare con chiarezza un possibile trend di crescente attenzione e peso alla performance organizzativa anche all'interno dei sistemi di valutazione delle performance individuali di tutto il restante personale, anche non dirigente o apicale.

##### **Performance organizzativa**

Inquadrate adeguatamente e sinteticamente il complesso concetto di performance organizzativa è quindi aspetto determinante per una buona valutazione della performance individuale, sia dei dirigenti sia del personale tutto.

A tal fine si richiama l'attenzione sulla seguente fonte normativa e materiale esplicativo:

- DLgs 150/2009 art. 8 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa", che indica cosa sia conferente, e quindi necessariamente da considerarsi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa. Si rammenta che detto articolo, pur non costituendo norma di principio per le autonomie locali, dopo il DLgs 150 è ineludibile riferimento per strutturare un approccio valutativo coerente con la *ratio* della norma;
- A dettaglio e corredo applicativo di quanto all'art. 8 DLgs 150/2009, si indica il Reference Book "Il ciclo di gestione della performance nei comuni" del Progetto "Valutazione della Performance", segnatamente al Principio 4 e agli 11 criteri in detto principio contenuti, di cui al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) . Detto Reference Book sintetizza con chiarezza le più attente ed attuali riflessioni sul tema e propone percorsi organizzativi di applicazione concreta.

Se le citate fonti ci aiutano a focalizzare, misurare e valutare la performance organizzativa dell'Ente e delle singole strutture di cui l'Ente stesso si compone, dette fonti però poco o nulla ci dicono su come si possa

concretamente articolare il successivo passaggio da dette informazioni alla valutazione della performance individuale degli apicali e del personale tutto.

Questo tema è oggetto della trattazione successiva e questa è la finalità degli strumenti che di seguito sono esposti ed illustrati

### **Collegamento tra performance organizzativa e performance individuale**

Il collegamento tra la performance organizzativa e la performance individuale, oggetto del presente format, è *in primis* richiamato dall'art. 9 del DLgs 150/2009, articolo in cui la misurazione e la valutazione della performance individuale viene collegata imprescindibilmente ad una serie di fattori di valutazione; detti fattori costituiscono la base metodologica ed il principio ineludibile per la strutturazione di un qualsivoglia sistema di valutazione di performance individuale.

Detti fattori sono distinti tra

- fattori di valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (art. 9 c. 1),
- fattori di valutazione della prestazione individuale del restante personale (art. 9 c. 2).

All'interno del "paniere" di detti fattori, quattro sono quelli che più direttamente si connettono con la valutazione della performance organizzativa, tre per la dirigenza/PO apicali e due per il personale restante.

Detti fattori sono, per la dirigenza/apicali:

**a-1) gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** (questo fattore assume come base informativa quanto documentato in sede valutazione della performance organizzativa della struttura affidata alla responsabilità del dirigente/dell'apicale);

**b-1) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali** (questo fattore assume come base informativa gli obiettivi attribuiti alla specifica responsabilità del dirigente/dell'apicale, come esposti nel Piano Annuale degli Obiettivi o nella analoga sezione trattante gli obiettivi individuali all'interno del Piano della Performance);

**c-1) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura** (dove per "generale" si intende "a livello Ente". Questo fattore assume come base informativa la performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso come documentata nella annuale Relazione sulla performance dell'Ente);

Per il restante personale i fattori di valutazione della performance individuale connessi alla performance organizzativa sono:

**a-2) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali** (su questo punto è elemento necessario di riferimento l'atto di attribuzione degli obiettivi, che consiste in una specifica determinazione del dirigente/apicale o in quanto già contenuto nel Piano Annuale degli Obiettivi o nella specifica sezione del Piano della Performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza. Quindi, con una delle due citate modalità <obiettivo attribuito mediante determina o già contenuto nello strumento annuale di programmazione>, sono attribuiti al personale specifici obiettivi, individuali o di gruppo. Detti obiettivi saranno poi, a fine anno, verificati e di essi sarà graduato il livello di raggiungimento a cura del dirigente/apicale valutatore ove gli obiettivi siano attribuiti mediante determina, a cura dell'OIV/NTV

laddove gli obiettivi siano contenuti negli strumenti deliberati. Ove non avvenisse questa puntuale e individuale/di gruppo attribuzione di obiettivi, si ritiene comunque legittimo interpretare lo specifico fattore come riferibile estensivamente alla valutazione della performance organizzativa della struttura di appartenenza del singolo dipendente. Come già detto, la valutazione di detto fattore farà riferimento ai risultati documentati nella Relazione sulla performance della struttura stessa);

**b-2) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza** (anche su questo punto è elemento imprescindibile di riferimento la Relazione sulla performance dell'Unità Organizzativa di appartenenza, relazione in cui individuare la performance generata, e da questa partire per graduare il contributo individuale a detta performance).

### **Fattori in base ai quali valutare la performance organizzativa**

Come già detto l'imprescindibile e primario riferimento per rinvenire criteri concreti di valutazione della performance organizzativa, sia a livello Ente sia a livello di singola unità organizzativa, è l'art. 8 DLgs 150/2009. Ricordiamo che esso non costituisce norma di principio per le autonomie locali: quest'ultima considerazione permette alle stesse autonomie locali, a differenza delle amministrazioni dello Stato, di trarre anche solamente elementi di riferimento dall'art. 8, senza l'obbligo di ottemperarvi puntualmente. Di seguito, facendo letterale riferimento alla norma citata, si commentano i singoli elementi concernenti le modalità di misurazione e valutazione della performance organizzativa come esposti all'art. 8:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività:** perché possa essere valutato il livello di attuazione di dette politiche, occorre che queste ultime siano espresse con chiarezza di contenuto, scandite singolarmente e che siano riconducibili ad una forma tabellare. Gli atti in cui rinvenire detti elementi sono:
- a. le Linee Programmatiche di Mandato presentate al Consiglio,
  - b. eventuali atti di indirizzo annuali che contestualizzano dette Linee nel singolo esercizio.

Ove ciò non sia rinvenibile o non si disponga di atti con le necessarie caratteristiche formali, occorre attivare un graduale percorso di revisione/affinamento strumentale che porti a conseguire quanto anzidetto, e cioè: chiarezza di contenuto, articolazione per singola politica e forma tabellare.

Gli Enti che già dispongono del Piano Generale di Sviluppo (strumento di cui al Principio Contabile n. 1 dell'Osservatorio per la finanza e la contabilità degli Enti locali del Ministero dell'Interno, luglio 2003 vedasi link [http://osservatorio.interno.it/principi/1\\_principi\\_contabili\\_EELL.pdf](http://osservatorio.interno.it/principi/1_principi_contabili_EELL.pdf) ) dispongono in detto strumento già di quanto richiesto al punto presente e a buona parte del successivo punto b);

- 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:** si ritiene che un Piano degli Obiettivi ben fatto e ben correlato sia alle Linee Strategiche dell'amministrazione sia al Piano Esecutivo di Gestione già possa sostanzialmente contenere tutti detti elementi. Ove questi elementi non siano rinvenibili o non si disponga di PDO con le necessarie caratteristiche formali, occorre attivare un graduale percorso di revisione/affinamento strumentale, o impiantare ex novo il ciclo della performance mediante il ricorso

al Piano della Performance, quindi facendo proprie le indicazioni che il Legislatore rivolge alle amministrazioni dello Stato (art. 10 c. 1 lett. a) DLgs 150/2009. Si ritiene elemento fondamentale di considerazione metodologica quanto al Reference Book "Il ciclo di gestione della performance nei comuni" del Progetto "Valutazione della Performance", segnatamente al Principio 4 e agli 11 criteri in detto principio contenuti, di cui al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) ;

**c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.**

- Sappiamo che non sempre, e non per tutti i servizi, l'Ente promuove e attua indagini di customer satisfaction.
- Sappiamo che spesso dette indagini sono "spot" e non periodiche.
- Sappiamo anche che tipicamente i servizi rivolti all'interno (servizi finanziari, personale, informatica per citarne alcuni) non sono soggetti alla valutazione operata dai loro fruitori interni.

Nonostante ciò, spesso disponiamo comunque di elementi che rendono meno aleatoria la valutazione della qualità e gradimento dei servizi. Trattasi, a titolo di esempio, di dati sul rapporto tra domanda espressa e domanda soddisfatta, a dati desumibili dalla gestione del reclamo, a dati frutto dell'analisi dell'accesso all'URP selezionati per tipologia di istanza o tema. Queste sono le informazioni che sin da subito possiamo usare per valutare detto fattore. La costruzione di costanti ed organici strumenti di indagine della customer satisfaction deve comunque costituire un ineludibile obiettivo di breve/medio periodo. Sulla customer satisfaction si suggerisce di fare riferimento al seguente link <http://www.qualitapa.gov.it/customer-satisfaction> che contiene utili indicazioni sia concettuali che applicative;

**d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi.** Queste azioni devono essere singolarmente individuate, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati di miglioramento attesi/generati. Queste sono le condizioni perché azioni e risultati connessi possano essere valutabili e contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa della singola struttura, e quindi dell'Ente nel suo complesso

**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.** Analogamente al punto precedente, anche queste azioni devono essere singolarmente individuate, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati di sviluppo del rapporto con la Comunità attesi/generati. Queste sono le condizioni perché possa essere valutabile lo sviluppo delle relazioni con la Comunità e perché il presente fattore possa contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa della singola struttura e quindi dell'Ente nel suo complesso. Detto fattore pare comunque più idoneo ad una valutazione a livello Ente piuttosto che di singola struttura. Per approfondimenti si suggerisce il seguente link <http://www.qualitapa.gov.it/nc/services/news/article/guida-ai-processi-partecipativi> ;

**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.**

***f-1) sull'efficienza nell'impiego delle risorse:***

in prima battuta, per le **risorse finanziarie** la valutazione può derivare primariamente dagli indicatori finanziari del conto consuntivo, raffrontati in un trend storico almeno triennale. Ovviamente ciò fa salvo il ricorso anche a strumenti più sofisticati; più complesso è valutare l'impiego efficiente del **personale**: a tal fine occorre disporre di dati relativi ai volumi produttivi per singola tipologia di prodotto ricorrente incrociati con il volume di risorse umane impiegato a generare detti volumi, il tutto raffrontato in serie storica almeno triennale. Laddove non si disponga in modo organico di dette informazioni è necessario iniziare a produrle, valorizzando quei dati comunque già disponibili (ad esempio desumibili dalla Relazione al conto annuale del personale o da banche dati settoriali) e progressivamente attrezzare una base informativa sempre più affidabile e coprente le diverse strutture dell'Ente. A questo proposito, ancorché piuttosto datata, si suggerisce di fare riferimento ai principi generali contenuti nella circolare della Funzione Pubblica di cui al seguente link [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/263110/circolare\\_dfp\\_n.6.94.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/263110/circolare_dfp_n.6.94.pdf) mentre per l'individuazione delle griglie dei dati da raccogliere si suggerisce di fare riferimento Reference Book "Il ciclo di gestione della performance nei comuni" del Progetto "Valutazione della Performance", segnatamente al Principio 8 nella sua interezza, di cui al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf), fatta salva successiva selezione degli aspetti di maggiore interesse in funzione del livello informativo presente nell'Ente;

***f-2) sul contenimento/riduzione dei costi e dei tempi procedurali:***

queste azioni devono essere singolarmente individuate, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati di miglioramento attesi/generati. Queste sono le condizioni perché azioni e risultati connessi possano essere valutabili e contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa della singola struttura, e quindi dell'Ente nel suo complesso. Si rammenta che azioni riferite a questo specifico fattore possono anche già essere oggetto dei c.d. Piani triennali per la razionalizzazione di cui all'art. 16 del D.L. 98/2011 convertito in L. 111/2011. Approfondimenti sul concetto di reingegnerizzazione al seguente link <http://db.formez.it/storicofontinor.nsf/8804ae899ac04f07c12569f40030aaca/83aa475c5f438183c1256c76003a13a3?OpenDocument> ;

**g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati :**

**quantità:** per alimentare di informazioni detto sotto fattore occorre primariamente disporre di dati relativi ai volumi produttivi per singola tipologia di prodotto ricorrente raffrontati in serie storica almeno triennale. Laddove non si disponga in modo organico di dette informazioni è necessario iniziare a produrle, valorizzando quei dati comunque già disponibili (ad esempio desumibili dalla Relazione al conto annuale del personale o da banche dati settoriali) e progressivamente attrezzare una base informativa sempre più affidabile e coprente le diverse strutture dell'Ente. Per i riferimenti metodologici si rimanda ai link di cui al precedente punto f-1;

**qualità:** noto il dato quantitativo ed il suo trend storico, l'analisi qualitativa in riferimento ad uno standard interno all'Ente o, meglio, definito esternamente, consente di avere adeguati elementi di valutazione delle singole tipologie di prestazioni e servizi erogati. Il tema della qualità è estremamente variegato e complesso: per un suo inquadramento concettuale si rimanda al seguente link <http://www.civit.it/wp-content/uploads/Delibera-n.-3.20121.pdf> e al Reference Book "Il ciclo di gestione della performance nei comuni" del Progetto "Valutazione della Performance", segnatamente al Principio 8 criterio 8.5, di cui al link [http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference\\_book.pdf](http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/mirror/i-valperf/strumenti/reference_book.pdf) ;

**h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità:** la stessa formulazione implica che siano definiti specifici obiettivi di valenza annuale o meglio pluriennale. Questi obiettivi devono essere singolarmente individuati, anche a consuntivo ove già non facciano parte del Piano Annuale degli Obiettivi o del Piano della Performance, e devono essere individuati i risultati attesi/generati. Queste sono le condizioni perché detti obiettivi possano essere valutabili e contribuire così alla valutazione complessiva della performance organizzativa. Detto fattore pare comunque più idoneo ad una valutazione a livello Ente piuttosto che di singola struttura. Per approfondimento si segnalano i seguenti link <http://www.funzionepubblica.gov.it/la-struttura/funzione-pubblica/documentazione/dossier-sulle-pari-opportunita-nella-pa-/presentazione.aspx> e <http://www.cartapariopportunita.it/contenuti/home.aspx>.

### Modalità applicative

Alla luce di quanto premesso nella precedente sezione, si allega di seguito un set di possibili strumenti di prima semplice applicazione per raccogliere e valutare le informazioni sui fattori che il Legislatore indica come conferenti nella valutazione della performance organizzativa al fine del loro utilizzo nella valutazione della performance individuale.

Nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in esso proposto al format 1 si indica come utilizzare le informazioni sulla performance organizzativa così raccolte nella valutazione della performance individuale del dirigente/apicale e del personale tutto.

Lo strumento proposto per valutare la performance organizzativa al fine della valutazione della performance individuale consiste in una scheda strutturata a griglia che permette:

- di raccogliere gli elementi informativi relativi ai singoli fattori di cui all'art. 8 DLgs 150/2009;
- di attribuire agli stessi un peso al fine della successiva valutazione;
- di attribuire un punteggio (rating) al singolo fattore in relazione ad azioni e risultati condotti nell'anno oggetto di valutazione.

Detta scheda è allegata sub 1 nella versione con rating, e sub 2 nella versione senza rating.

Circa le modalità di attribuzione del punteggio da parte del valutatore previste nella scheda sub 1, si applica la metodica basata su scala pentenaria e connesse indicazioni di utilizzo allegata sub 3.

**Allegato:** Slide di sintesi direzionale