

## FORMAT 4: Valutazione del contributo alla performance dell'Ente/struttura

### Nozioni di base

L'art. 9 del D.Lgs 150/2009 include fra gli ambiti di misurazione della performance individuale per i dirigenti "la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura" e per il personale la "qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza".

Inoltre il DL sulla Spending Review, n. 95 del 6 luglio 2012, all'art.5 c. 11 e 11-bis, stabilisce che "nelle more dei rinnovi contrattuali previsti dall'articolo 6 del DL 1° agosto 2011, n. 141, e in attesa dell'applicazione di quanto disposto dall'articolo 19 del D.Lgs 150/2009, le amministrazioni [...] valutano la performance del personale dirigenziale in relazione: a) [...] al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione; b) [...] la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione: a) [...]; b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza [...].

E' evidente che questo è l'ambito di valutazione che lega in modo più stretto la valutazione della performance individuale alla performance dell'ente. Occorre anche ricordare che nel reference book del progetto "valutazione delle performance" di Formez PA: *Assumere quale criterio di valutazione della performance individuale dei dirigenti l'apporto al coordinamento ed integrazione dell'amministrazione, ai risultati annuali dell'amministrazione e dell'area diretta (TEMA 1 – Principio 3 – Criterio 3.5)* è assunto come una delle condizioni abilitanti per avviare il ciclo di gestione della performance organizzativa.

I ragionamenti che possono essere condotti su questo ambito sono assai ampi. In questa sezione del documento viene presentato a grandi linee lo spettro delle questioni che il tema richiama, per poi identificare alcuni percorsi di semplificazione che consentano di rendere l'utilizzo di questo fattore di valutazione uno strumento di sviluppo, anziché un appesantimento delle attività.

In quest'ottica ci si può in primo luogo chiedere quali ambiti definiscono la performance organizzativa dell'Ente. Su questo punto si può fare riferimento innanzitutto all'art. 8 del decreto (anche se non rientra tra le disposizioni cui gli enti locali sono tenuti ad adeguarsi), che definisce gli ambiti della performance organizzativa:

- Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (lettera a)
- Attuazione di piani e programmi, ovvero 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 (lettera b)
- Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)
- Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera 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 (lettera e)
- Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)
- Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)
- Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)

La delibera Civit 89/2010 è ricca di indicazioni a riguardo.

La delibera Civit 88/2010, inoltre, fornisce delle linee guida relative agli standard di qualità, individuando le dimensioni della qualità (le principali sono accessibilità; tempestività; trasparenza; efficacia) utili per definire quali indicatori e dunque quale contributo viene richiesto al miglioramento dell'ente in termini di qualità. Tale delibera è stata integrata dalla delibera 3/2012 che, oltre a contenere più puntuali indicazioni sui processi di definizione e gestione degli standard di qualità, fornisce ulteriori dimensioni aggiuntive della

qualità in relazione alle specificità dei servizi offerti.

La questione degli indicatori di performance dell'organizzazione è, ovviamente, centrale rispetto a questo fattore di valutazione. Nella sezione relativa agli strumenti cercheremo di fare alcune ipotesi sull'utilizzo di indicatori che consentano di collegare la performance organizzativa della struttura di appartenenza e dell'Ente e a quella individuale, nel modo più semplice e comprensibile per i valutati e per i valutatori.

Occorre qui mettere in evidenza che la questione fondamentale attiene alla fonti informative esistenti. Il già richiamato *reference book* del progetto "valutazione delle performance" di Formez PA, offre delle indicazioni (criteri) molto chiare, fra cui con particolare riferimento al principio 4 "Definire gli ambiti di misurazione e valutazione tenendo conto del valore percepito degli obiettivi e delle attività e del livello di risorse e competenze dell'amministrazione":

Criterio 4.2 - Rilevare i dati contabili riclassificati in centri di costo e/o centri di responsabilità, coerenti alla struttura Organizzativa

Criterio 4.6 - Misurare servizi e attività dell'amministrazione attraverso indicatori che descrivono quantità, qualità, efficienza, efficacia e customer satisfaction.

Criterio 4.12 - Realizzare attraverso una selezione di indicatori un'azione sistematica o selettiva di confronto con altre amministrazioni (benchmark).

Importante anche il Criterio 5.2 - Utilizzare gli indicatori del sistema in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione (performance organizzativa).

A regime il sistema di misurazione e valutazione della performance, previsto dal D.Lgs. 150/2009 è pensato come un sistema unico riferito alla performance organizzativa e individuale, dirigenziale e del personale.

E' evidente che questo è il punto di arrivo di un percorso (attualmente in corso in molte amministrazioni) che ha una notevole complessità e può richiedere una revisione profonda degli strumenti di pianificazione e di controllo in uso. Alla fine del percorso dovrebbe essere possibile reperire in modo immediato gli indicatori e le informazioni per valutare il contributo individuale alla performance dell'Ente o delle sue unità organizzative. Sarebbe velleitario ipotizzare che l'organizzazione si predisponga al "varo" di un sistema così complesso con la finalità principale di rendere disponibili i dati per potere utilizzare uno fra i diversi fattori di valutazione. Ciò non toglie che le finalità collegate al tema in questione possono servire da stimolo all'implementazione di un sistema informativo idoneo a misurare le performance dell'Ente. Tuttavia occorre, con maggiore realismo, identificare quali indicatori sono *attualmente* disponibili. Le fonti disponibili possono essere diverse: l'ipotesi più favorevole è che vi sia un Piano della Performance contenente un albero degli obiettivi articolato, ma anche il PO, il PEG, il bilancio consuntivo, gli eventuali bilanci sociali o i dati derivati dal controllo di gestione possono essere derivate informazioni di base su cui costruire degli indici utili allo scopo.

Se l'Ente ha un documento di programmazione pluriennale quale il Piano della Performance contenente un albero di obiettivi, il contributo alla performance dell'ente potrà essere valutato in base al raggiungimento degli obiettivi "di ordine superiore" rispetto a quelli valutati come obiettivi individuali.

Nel caso siano definiti degli obiettivi strategici triennali (all'interno di un Piano della Performance) la valutazione del contributo alla performance dell'Ente può essere effettuata anche in base ai dati derivante dal monitoraggio annuale del percentuale media del raggiungimento di tali obiettivi.

Un sistema che comprenda un piano della performance dovrebbe prevedere inoltre una pesatura degli stessi che consenta di valutare la performance della struttura di appartenenza.

Se questo non è possibile sarà necessario individuare alcuni indicatori di performance da altre fonti.

A questo riguardo va sottolineato che il decreto 150 favorisce il passaggio da una programmazione e controllo che nei comuni è nei fatti è quasi esclusivamente annuale, ad una pluriennale. Il contributo dei singoli ai risultati più ampi dell'organizzazione (sia esso l'ente nel suo insieme o le sue strutture) non viene tanto misurato, in particolare per i dirigenti, sugli obiettivi annuali assegnati (in questo caso parliamo di un fattore di valutazione di diversa natura rispetto a quello trattato in questo format), quanto sul contributo relativo ad obiettivi che si dispiegano temporalmente su periodi lunghi. In questo senso, ad esempio, è fondamentale che i risultati conseguiti nelle diverse annualità possano essere messi in relazione fra da loro

all'interno di serie storiche.

Fatte queste premesse è possibile accennare alle motivazioni di fondo che giustificano l'utilizzo di questo ambito di valutazione in termini di sviluppo organizzativo:

- La prima è di ordine **culturale**: inserire la performance dell'organizzazione fra i criteri che contano nel giudicare il lavoro delle persone può generare qualche incomprensione specie quando la possibilità di influire su tale performance viene vissuta come limitata, tuttavia favorisce l'assunzione di una visione che attribuisce un "destino comune" a tutto l'Ente (senso di appartenenza).
- La seconda è di ordine **motivazionale**: dare visibilità alla performance dell'organizzazione invita ciascuno ad interrogarsi su come influire positivamente sul "destino comune", e ad assumersene la responsabilità.

Questo ambito di valutazione, dunque, favorisce la comprensione da parte delle persone dell'organizzazione dello stretto nesso fra performance organizzativa individuale. Alimenta, inoltre, la collaborazione, non necessariamente favorita dalla massimizzazione degli obiettivi individuali.

## Modalità applicative

### Strumenti

E' opportuno che gli indicatori relativi alla performance dell'ente e delle strutture che si intende utilizzare siano già esistenti (in questo caso la questione è relativa a quali indicatori scegliere fra quelli già disponibili), oppure che possano essere creati in modo non eccessivamente complesso da dati già elaborati nei documenti di consuntivazione e altre fonti. Di seguito vengono riportati alcuni degli indicatori che è ipotizzabile che siano disponibili in un comune di grandi dimensioni.

In ciascun caso il primo passaggio è di identificare quali sono gli strumenti informativi e i dati a disposizione.

### Livello di raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente

Questo tipo di indicatori può essere collegato fondamentalmente a due fonti:

1. Il piano delle performance. In questo caso l'indicatore è costituito dalla percentuale di realizzazione della parte degli obiettivi triennali prevista per l'annualità.
2. Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG). In questo caso l'indicatore è costituito dalla percentuale complessiva di realizzazione degli obiettivi contenuti nel PEG.

### Indicatori di bilancio dal conto consuntivo.

Fra i vari indicatori possibili è opportuno scegliere quelli che meglio rappresentano l'efficacia rispetto agli indirizzi ritenuti strategici per lo specifico ente (ad esempio per un comune un incremento delle entrate tributarie potrebbe essere un indicatore di performance positiva, per altri comuni, invece, no).

Fra le componenti positive del conto economico, quelle più adatte a rappresentare un efficace raggiungimento degli obiettivi del comune potrebbero essere collegate ad un incremento di:

- Entrate tributarie
- Entrate extratributarie
- Plusvalenze da alienazioni
- Proventi della gestione patrimoniale
- Proventi diversi (quali: multe e concessione di licenze commerciali)

Fra le componenti negative economiche, possono essere prese in considerazione prevalentemente quelle afferenti a:

- Costi di acquisto di beni di consumo
- Costi di prestazioni di servizi

- Costi per godimento di beni di terzi
- Costi del personale
- Oneri finanziari

Questi costi possono essere “trasformati” in indicatori di economicità dei servizi, come esemplificato nella tabella seguente. In questo caso è possibile che si verifichi un avvicinamento eccessivo, e dunque confusivo, agli obiettivi individuali dei dirigenti. Questo rischio ,da gestire, favorisce tuttavia il collegamento fra obiettivi strategici dell’Ente e obiettivi individuali, anche in termini di “cascading”.

Segreteria generale	Costo totale/n. atti protocollati
Istruzione	Costo totale/n. studenti frequentanti
Tutti i servizi	Margine di contribuzione unitario
Biblioteca	Costo totale/n. di consultazioni
Musei	Costo totale / n. visitatori
Mense	Costo dei pasti / n.pasti; entrate per contributi / costo pasti ; costo generi alimentari / costo pasti
Trasporti pubblico	Costo totale / km percorsi
Smaltimento rifiuti	Costo tot. / n. cassonetti costo tot. Km. Strade servite
Verde pubblico	Costo tot. / km superficie verde
Servizio idrico	Costo tot. / quintali acqua erogata
Tutti i servizi	Costo dei dipendenti / n. abitanti
Servizi amministrativi	Costo dei dipendenti / n. pratiche svolte
Tutti i servizi	Singoli costi (personale, acquisizione beni e servizi...) / n. abitanti
...	

In alcuni casi (qualora un problema dell’Ente sia rappresentato da uno scarso grado di solidità patrimoniale, rispetto a cui si intende coinvolgere l’insieme dei dirigenti e del personale) potrebbe essere utile considerare gli indicatori di stato patrimoniale che meglio consentono di valutare la correttezza delle scelte gestionali in funzione delle reali capacità patrimoniali dell’ente:

Possibili indici di equilibrio di bilancio, a titolo esemplificativo, potrebbero essere:

- Attivo circolante/debiti (evidenzia il livello di copertura dei debiti, da parte delle rimanenze, dei crediti e delle risorse liquide)
- Capitale circolante netto (il CCN è costituito dagli impieghi che torneranno in forma liquida in un arco di tempo inferiore ad un anno; esso deve essere sempre positivo affinché si riscontri un corretto equilibrio finanziario e patrimoniale)
- ...

Si tratterebbe di indicatori che per la loro complessità a parte del personale potrebbero risultare di difficile comprensione, ma che , proprio per questo, in alcuni Enti, potrebbero essere utilizzati anche per diffondere la consapevolezza di elementi particolarmente critici, rispetto a cui richiamare la responsabilità di tutti.

#### La rilevanza e la qualità di progetti di innovazione e risparmio

Possono essere individuati una serie di progetti particolarmente rilevanti come indicatori dello sviluppo della qualità dei servizi e dell’organizzazione dell’Ente di cui valutare la numerosità e il livello di realizzazione nell’anno. Questi progetti potrebbe essere quelli tipicamente descritti nei bilanci sociali dei Comuni. Importante sottolineare che non si tratterebbe di iniziative che potrebbero rientrare fra gli obiettivi del singolo dirigente, ma dell’insieme delle iniziative di un certo tipo intraprese dall’ente. Un tipico esempio potrebbe essere la capacità di fund raising (l’indicatore sarebbe la somma dei finanziamenti conseguiti).

#### Progetti, iniziative, azioni positive per le pari opportunità o altre priorità trasversali

Anche in questo caso, analogamente a quello precedente, si tratterebbe di individuare alcune tipologie di iniziative giudicate strategiche per l’organizzazione e di inserire nella valutazione individuale una

quantificazione del contributo in termini di iniziativa e di sostegno alla realizzazione delle stesse.

### Indicatori di produttività e di qualità

La “qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza” del personale può essere valutata sulla base di indicatori di risultato, in linea di massima espressivi dei parametri attesi individuati in fase di definizione degli obiettivi del PEG. Essi possono essere di due tipi: *di produttività* delle attività svolte in termini di volumi, e *di qualità*.

Gli indicatori di produttività e qualità su cui basare la valutazione variano, ovviamente, per ogni unità organizzativa. Un tipico indicatore di produttività è costituito dal numero di pratiche svolte da un determinato ufficio, comparato all’interno di serie storiche. Un tipico indicatore di qualità potrebbe essere il rapporto fra reclami e pratiche svolte o i risultati di indagini condotte con strumenti di rilevazione di Customer Satisfaction.

Qui riportiamo a titolo esemplificativo alcuni possibili indicatori relativi ad un Ufficio Tecnico:

<b>Produttività</b>	<b>Qualità</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• N. progetti predisposti per Giunta e Consiglio</li><li>• N. certificazioni di chiusura pratiche</li><li>• N. rapporti con ditte esterne</li><li>• N. interventi diretti degli operai comunali</li><li>• N. ore reperibilità dei tecnici/n. ore lavorate</li><li>• N. istruttorie piani di lottizzazione</li><li>• N. archiviazione atti e convenzioni annuali</li><li>• N. sopralluoghi e controlli sul territorio / N. dipendenti</li><li>• N. ossari / N. salme</li><li>• N. rilascio licenze</li><li>• N. pratiche amministrative espletate</li><li>• N. interventi sugli edifici</li><li>• N. verifiche statiche e impiantistiche sugli edifici a norma</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tempo di attesa per fascia oraria</li><li>• N. Reclami/ n. pratiche svolte</li><li>• Tempo medio nel comunicare le osservazioni dell’utenza ai responsabili dei servizi</li><li>• Cortesia e disponibilità nei confronti dell’utenza (attraverso indagini di customer satisfaction)</li><li>• N. ore straordinarie / N. ore totali</li><li>• N. segnalazioni/ N. sopralluoghi</li><li>• N. tombe costruite/ N. richieste ricevute</li><li>• N. progetti realizzati / N. progetti predisposti; N. gare realizzate per realizzare progetti / N. progetti predisposti</li><li>• ...</li></ul>

Un esempio tratto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti, degli incaricati di posizione organizzativa e del personale del Comune di Modena:

#### AREA 2: Valutazione del contributo assicurato alla performance di tutto l’ente

La seconda sezione della scheda riguarda il contributo individuale che ogni dirigente di settore e di servizio apporta alla performance di tutto l’ente; tale ambito rimanda al primo livello della valutazione organizzativa, quella appunto riferita all’ente nel suo complesso<sup>2</sup>.

La valutazione della performance organizzativa concerne nello specifico alcuni ambiti, tra cui:

- a) l’attuazione complessiva dei piani e programmi contenuti nel PEG e nel PDO, ovvero la misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- d) l’efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

## Applicazioni

Le opzioni disponibili per valutare il contributo individuale alle performance di ente e U.O. sono fondamentalmente tre.

Si può applicare direttamente l'indicatore di performance organizzativa identificato per la valutazione individuale. In tale caso gli indicatori descritti in precedenza, che sono indicatori di performance organizzativa, vengono tradotti direttamente in indicatori di performance individuale. Ad esempio: il raggiungimento al 80% di un determinato insieme di obiettivi organizzativi dà luogo ad un punteggio individuale di 80 su cento.

In alternativa si può aggiungere un ulteriore elemento, costituito dalla valutazione "soggettiva" del valutatore relativa all'ampiezza del contributo individuale relativo al raggiungimento di tali obiettivi.

In questo caso nell'esempio precedente un raggiungimento al 80% di un determinato insieme di obiettivi organizzativi darebbe luogo ad un punteggio individuale di 80 su 100 solo se la valutazione del contributo individuale a tale risultato fosse la più alta (100%). Se invece l'ampiezza del contributo individuale fosse collegata ad un grado corrispondente a 50%, il punteggio individuale sarebbe di 40 su 100 (80\*50%).

Una terza opzione disponibile è di esercitare una valutazione basata esclusivamente sul giudizio relativo al contributo individuale. E' possibile, infatti, adottare un sistema in cui, indipendentemente dai risultati raggiunti complessivamente, i capi valutino il contributo dei collaboratori alla performance organizzativa senza identificare i criteri oggettivi per misurare quest'ultima, e quindi senza un riferimento strutturato per identificare "rispetto a cosa" debba essere valutato il contributo individuale, e in cui i risultati conseguiti non "pesano" direttamente sulla valutazione individuale.

Tutti gli approcci possono ovviamente essere percorsi, ma questa opzione è la meno preferibile, per due motivi. Il primo è che il Decreto 150 collega strettamente performance organizzativa e individuale in termini non solo di valutazione, ma anche e soprattutto di misurazione, che in questo caso mancherebbe. Il secondo è che senza misurare la performance organizzativa il contributo individuale può essere difficilmente differenziato dai comportamenti organizzativi, che costituiscono un fattore di valutazione diverso. Un generico impegno per migliorare la performance organizzativa, se non viene collegato ad una misurazione della performance effettivamente conseguita, rientra nell'ambito dei comportamenti.

La proposta operativa che suggeriamo in questa sede è vicina alla seconda opzione.

Ci sembra, tuttavia, che in questa fase, un'eccessiva focalizzazione sulla misurazione *ad hoc* delle performance organizzative, benché attraente dal punto di vista teorico e concettuale, possa essere sviante rispetto alle necessità applicative, che nell'approccio proposto rimangono prioritarie. Per questo è utile individuare strumenti che semplifichino il compito di individuare i criteri di performance organizzativa nel caso, tutt'altro che improbabile, in cui non siano disponibili tutti i dati di rendicontazione ipoteticamente necessari. Si tratta della versione "semplificata" della relazione sulla performance presentata in allegato al Format 3, che definisce i criteri per la "misurazione" della performance dell'organizzazione. Sarà cura del valutatore, nell'ambito del colloquio di valutazione, "tradurre" gli indicatori riferiti ad attività anche di amplissima portata, affinché possano essere utili come criteri per valutare il contributo del valutato rispetto a tali obiettivi.

L'attenzione alle modalità operative con cui realizzare le finalità collegate a questo ambito di valutazione spinge anche a non differenziare fra dirigenti e personale i fattori di performance organizzativa e gli indicatori connessi. Utilizzare strumenti omogenei (per ciascuna area/struttura) per la valutazione dei dirigenti e del personale favorisce infatti la cultura condivisa e la condivisione. La scheda in allegato sub 1 al Format 3 è dunque da utilizzare per entrambi.

In estrema sintesi il criterio di attribuzione del punteggio individuale collegato al contributo alla performance della struttura e dell'Ente è rappresentato dalla seguente formula che verrà meglio spiegata di seguito.

grado di raggiungimento performance organizzativa	x	punteggio corrispondente al livello di contributo	=	punteggio
------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------	---	-----------

Circa le modalità di attribuzione del punteggio da parte del valutatore previste, si applica la metodica basata su scala pentenaria con attribuzione del punteggio in percentili, anch'essa riportata di seguito.

Per descrivere come arrivare a calcolare il punteggio da attribuire al valutato descriviamo operativamente i **passaggi necessari**, che sono i seguenti tre.

### 1° passaggio: Valutare la performance organizzativa dell'Area

Con l'utilizzo dello strumento applicativo compreso nel Format 3 sub allegato 1:

- Raccogliere gli elementi informativi relativi ai singoli fattori di cui all'art. 8 DLgs 150/2009, a cui è stato attribuito un peso
- Attribuire un punteggio (rating) al singolo fattore in relazione ad azioni e risultati condotti nell'anno oggetto di valutazione, secondo la seguente scala:

Grado 1: <b>INADEGUATO</b>	Performance non rispondente agli standard o alle attese.
Grado 2: <b>MIGLIORABILE</b>	Performance solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese.
Grado 3: <b>ADEGUATO</b>	Performance mediamente in linea con gli standard o le attese.
Grado 4: <b>BUONO</b>	Performance mediamente superiore agli standard o alle attese.
Grado 5: <b>ECCELLENTE</b>	Performance ampiamente superiore agli standard o alle attese.

Esempio:

Fattore di valutazione	Peso	Azioni condotte e risultati conseguiti	Valutazione Perf. org	Punteggio pesato Perf. org
Grado rilevato di soddisfazione dei destinatari dei servizi	20	•	3/5	12 / 20
Azioni condotte per modernizzare e migliorare l'organizzazione, le competenze e le capacità attuative	20	•	4/5	16 / 20
Azioni condotte per sviluppare le relazioni con cittadini e stakeholder	10	•	1/5	2 / 10
grado di efficienza nell'impiego delle risorse generato, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	20	•	5/5	20 / 20
Qualità e quantità delle prestazioni erogate con riferimento al triennio	20	•	3/5	12 / 20
Subtotale				62 / 90
Azioni condotte dall'Ente per promuovere le pari opportunità	10	•	4/5	8,5 / 10
Totale				70 / 100

Questo strumento semplificato può integrarsi o anche essere sostituito dal calcolo della performance organizzativa (intesa come % di raggiungimento complessivo degli obiettivi) nel caso sia in uso un Piano di performance che preveda un'alberatura di obiettivi con relativi indicatori e target.

## 2° passaggio: Valutare il contributo individuale alla performance organizzativa dell'Area

Il valutatore assegna al valutato un punteggio centesimale corrispondente al contributo apportato rispetto a ciascun fattore di valutazione precedentemente individuato. Ovviamente andranno prese in considerazione le differenze di ruolo, le responsabilità e le mansioni di ciascun valutato.

Anche in questo caso si applica la metodica basata su scala pentenaria con attribuzione del punteggi per quintili (analoga a quella usata per la valutazione delle prestazioni organizzative):

<b>Grado 1: INADEGUATO</b>	Contributo non rispondente agli standard o alle attese. Apporta un contributo che non soddisfa i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
<b>Grado 2: MIGLIORABILE</b>	Contributo solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Apporta un contributo vicino ai requisiti della posizione ma in parte lacunoso. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
<b>Grado 3: ADEGUATO</b>	Contributo mediamente in linea con gli standard o le attese. Apporta un contributo mediamente soddisfacente, anche se con lacune sporadiche. Il valutato non necessita di interventi di sostegno.
<b>Grado 4: BUONO</b>	Contributo mediamente superiore agli standard o alle attese. Apporta un contributo stabilmente soddisfacente con assenza di lacune.
<b>Grado 5: ECCELLENTE</b>	Contributo ampiamente superiore agli standard o alle attese. Apporta un contributo più che soddisfacente ed esemplare per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.

Proseguendo con l'esemplificazione, alla tabella del passaggio precedente si aggiunge l'ultima colonna, in cui viene riportata la valutazione individuale al contributo alla performance organizzativa:

Fattore di valutazione	Peso	Azioni condotte e risultati conseguiti	Valutazione Perf. org	Punteggio pesato Perf. org	Valutazione Contrib. ind.
Grado rilevato di soddisfazione dei destinatari dei servizi	20	•	3/5	12 / 20	1/5
Azioni condotte per modernizzare e migliorare l'organizzazione, le competenze e le capacità attuative	20	•	4/5	16 / 20	3/5
Azioni condotte per sviluppare le relazioni con cittadini e stakeholder	10	•	1/5	2 / 10	2/5
grado di efficienza nell'impiego delle risorse generato, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	20	•	5/5	20 / 20	5/5
Qualità e quantità delle prestazioni erogate con riferimento al triennio	20	•	3/5	12 / 20	5/5
Subtotale				62 / 90	
Azioni condotte dall'Ente per promuovere le pari opportunità	10	•	4/5	8,5 / 10	3/5
Totale				70 / 100	

In alternativa la valutazione potrebbe riguardare il contributo complessivo alla prestazione organizzativa senza distinguere il contributo rispetto a ciascun fattore di valutazione, ad esempio assegnando complessivamente un punteggio di 2/5 al valutato, corrispondente ad un grado di contributo "migliorabile". Come si è visto è comunque preferibile la prima opzione.



### 3° passaggio: Calcolare il punteggio assegnato al valutato

La formula per il calcolo (già accennata precedentemente) è la seguente:

<b>A.</b> grado di raggiungimento performance organizzativa	x	<b>B.</b> punteggio corrispondente al livello di contributo	=	<b>C.</b> punteggio
-------------------------------------------------------------	---	-------------------------------------------------------------	---	---------------------

Essa va applicata a ciascun fattore di valutazione come nell'esempio:

Fattore di valutazione	Peso	A Punteggio pesato Perf. org	B Valutazione Contrib. ind.	C Punteggio Valutazione individuale
Grado rilevato di soddisfazione dei destinatari dei servizi	20	12	1/5	2,4
Azioni condotte per modernizzare e migliorare l'organizzazione, le competenze e le capacità attuative	20	16	3/5	9,6
Azioni condotte per sviluppare le relazioni con cittadini e stakeholder	10	2	2/5	0,8
grado di efficienza nell'impiego delle risorse generato, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	20	20	5/5	20
Qualità e quantità delle prestazioni erogate con riferimento al triennio	20	12	5/5	12
Subtotali		62/90		44,8 / 90
Azioni condotte dall'Ente per promuovere le pari opportunità	10	8	3/5	4,8
Totale		70 / 100		49,6 / 100

Il punteggio attribuito al valutato sarebbe dunque di 49,6 su cento.

Nel caso, invece, si optasse per valutare complessivamente il contributo, senza distinguere fra diversi fattori di valutazione, la formula da applicare (a titolo esemplificativo) sarebbe:

*Punteggio complessivo performance organizzativa \* valutazione complessiva contributo individuale corrispondete al grado "migliorabile"=*

$$70/100 * 2/5 = 28 / 100$$

Questa ultima esemplificazione, per inciso, mette in luce, che performance organizzative basse e livello di contributo basso moltiplicano l'effetto negativo sulla valutazione individuale.

## **Errori tipici**

Gli errori in cui è più facile imbattersi possono essere relativi a:

1. Insufficiente comunicazione relativa al senso di questo fattore di valutazione, che non consente di metterne a frutto le finalità di natura culturale e motivazione
2. Mancato utilizzo di indicatori di performance organizzativa
3. Scelta di indicatori di performance organizzativa troppo “ampi” (che non favoriscono la responsabilizzazione rispetto al contributo ai risultati più generali)
4. Scelta di indicatori di performance organizzativa troppo “ristretti” (coincidenti con gli obiettivi “standard”)
5. Creazione di indicatori di performance *ad hoc* eccessivamente complessa e scarsamente inserita in un sistema di misurazione delle performance organizzativa
6. Carenza di processi, strumenti, prassi organizzative che favoriscono la capacità di esprimere una valutazione relativa al contributo dei valutato

**Allegato:** Slide di sintesi direzionale