



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



Il sistema di misurazione e valutazione della performance

La valutazione del contributo
alla performance
dell'Ente/struttura



Formez^{PA}



Obiettivi

- Definire e delimitare il campo in cui si inserisce il contributo individuale alla performance organizzativa quale ambito di valutazione
- Riflettere sul senso e sulle finalità di introdurre questo ambito di valutazione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (SMVPI)
- Presentare uno strumento operativo con cui formalizzare la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa, inserito nel SMVPI





1. Riferimenti normativi

- DLgs 150/2009 titoli II e III (rif. articoli 8 e 9)
- DL 95/2012 convertito in L. 135/2012, artt. 5 c. 11 e c.11 bis
- DLgs 141/2011 artt. 2, 3 e 6





2. Perché valutare il contributo individuale alla performance organizzativa

- Ragioni di ordine **culturale** → cultura organizzativa
- Ragioni di ordine **motivazionale**
 - Motivazione estrinseca
 - Motivazione intrinseca
- Migliorare la **chiarezza** del rapporto della persona con l'Ente (aspettative)
- Dare visibilità ad una gamma ampia fattori che definiscono la performance dell'Ente promuovendo la **proattività** e il **coinvolgimento** individuale
- Promuovere la **collaborazione** e l'**interfunzionalità**

....uno strumento di sviluppo





3. Condizioni affinché la valutazione il contributo individuale alla performance organizzativa sia strumento di sviluppo

- Chiarezza e semplicità ↔ “praticabilità degli strumenti”

- **Duplica focus su:**

- Performance organizzativa



Definizione dei fattori di valutazione, azioni condotte, risultati conseguiti (indicatori)

- Ambiti (Art. 8 D.Lgs 150/2009 + delib. Civit 89/2010)
- Standard di qualità (delib. Civit 88/2010 e 3/2012)

- Contributo individuale



Valutazione individuale

- Approccio “sperimentale”



1° sondaggio

1. Il sistema di valutazione del Vostro Ente prevede già la valutazione del contributo individuale alla performance dell'Ente / struttura?
 - Sì, solo per dirigenti
 - Sì, solo per personale
 - Sì, per tutto il personale
 - No
- 1.1 per chi ha risposto sì: ritenete che la valutazione del contributo individuale alla performance dell'Ente / struttura sia utile?
 - Sì
 - No
 - Solo in parte
2. Quali ritenete che siano/possano essere i principali ostacoli alla valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa?
 - Sistema di Misurazione e Valutazione delle prestazioni individuali inadeguato e/o tecnicamente di difficile implementazione
 - Non adeguata cultura della valutazione
 - Disinteresse diffuso per l'andamento complessivo dell'Ente / UO
 - Mancanza o inadeguatezza di dati sulla performance organizzativa
 - Altro (specificare)



4. Fattori di valutazione

- Grado rilevato di soddisfazione dei destinatari dei servizi
- Azioni condotte per modernizzare e migliorare l'organizzazione, le competenze e le capacità attuative
- Azioni condotte per sviluppare le relazioni con cittadini e stakeholder
- Grado di efficienza nell'impiego delle risorse generato, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti
- Qualità e quantità delle prestazioni erogate con riferimento al triennio
- Azioni condotte dall'Ente per promuovere le pari opportunità





4. Indicatori di performance organizzativa: alcuni criteri generali

- **Chiari** (facilmente comprensibili dal valutato e dal valutatore)
- **Rilevanti:**
 - Rappresentativi della performance dell'Ente / struttura
 - Rappresentativi delle strategie dell'Ente
- Basati su **fonti informative già esistenti**
- Disponibili in **serie storiche + benchmarking**





4.1 Indicatori di performance organizzativa: alcuni esempi

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
...	





4.1 Indicatori di performance organizzativa: alcuni esempi

Alcuni possibili indicatori relativi ad un Ufficio Tecnico:

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



2° sondaggio

1. Fra i seguenti indicatori di performance oggi quali sono già potenzialmente utilizzabili per valutare il contributo individuale alla performance generale (in modo semplice, immediato, fruibile)? (opzioni multiple)
 - Livello di raggiungimento degli obiettivi generali dell'Ente
 - Indicatori di bilancio dal conto consuntivo
 - La rilevanza e la qualità di progetti di innovazione e risparmio
 - Progetti, iniziative, azioni positive per le pari opportunità o altre priorità trasversali
 - Indicatori di produttività di UO
 - Indicatori di qualità di UO



5. La valutazione del contributo individuale: modalità di attribuzione del punteggio centesimale

Grado 1 INADEGUATO	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.
Grado 2 MIGLIORABILE	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.
Grado 3 ADEGUATO	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.
Grado 4 BUONO	Contributo mediamente superiore agli standard o alle attese. Apporta un contributo stabilmente soddisfacente con assenza di lacune.
Grado 5 ECCELLENTE	Contributo ampiamente superiore agli standard o alle attese. Apporta un contributo più che soddisfacente ed esemplare per qualità. Comportamento assumibile quale modello di riferimento.



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



6. Percorso operativo per calcolare il punteggio attribuito per il contributo alla performance organizzativa

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





Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



azioni
pubbliche

6.1. Modulo di valutazione della Performance Organizzativa

(All.1 Format3)



Comune di

Performance organizzativa dell'area - anno 201x

1) Fattore di valutazione	Peso	2) Azioni condotte e risultati conseguiti	3) Valutazione	4) Punteggio
a) Grado rilevato di soddisfazione dei destinatari dei servizi	20	• • • •	../5	../20
b) Azioni condotte per modernizzare e migliorare l'organizzazione, le competenze e le capacità attuative	20	• • • • •	../5	../20
c) Azioni condotte per sviluppare le relazioni con cittadini e stakeholder	20	• • • •	../5	../20
d) grado di efficienza nell'impiego delle risorse generato, contenimento e riduzione dei costi, ottimizzazione dei tempi dei procedimenti	20	• • • • •	../5	../20
e) Qualità e quantità delle prestazioni erogate con riferimento al triennio	20	• • • •	../5	../20

Firma del responsabile

subtotale ../100

f) Azioni condotte dall'Ente per promuovere le pari opportunità	20	• • • •	../5	../20
---	----	------------------	------	-------

Totale ../120



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



6. Percorso operativo per calcolare il punteggio attribuito per il contributo alla performance organizzativa



1° passaggio: 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 / 10
			Totale	70 / 100



Formez PA



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



6. Percorso operativo per calcolare il punteggio attribuito per il contributo alla performance organizzativa

2° passaggio: Valutare il contributo individuale

Con l'utilizzo della scala pentenaria presentata precedentemente. Esempio:



Fattore di valutazione	Peso	Azioni condotte e risultati conseguiti	Valutazione Perf. org	Punteggio Perf. org.	Punteggio pesato Perf. org	Valutazione Contrib. ind.
Grado rilevato di soddisfazione dei destinatari dei servizi	20	•	3/5	75%	12 / 20	1/5
Azioni condotte per modernizzare e migliorare l'organizzazione, le competenze e le capacità attuative	20	• • •	4/5	85%	16 / 20	3/5
Azioni condotte per sviluppare le relazioni con cittadini e stakeholder	10	•	1/5	40%	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	95%	20 / 20	5/5
Qualità e quantità delle prestazioni erogate con riferimento al triennio	20	•	3/5	55%	12 / 20	5/5
Subtotale					62 / 90	
Azioni condotte dall'Ente per promuovere le pari opportunità	10	•	4/5	85%	8 / 10	3/5
Totale					70 / 100	



Formez PA



Unione europea
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI



6. Percorso operativo per calcolare il punteggio attribuito per il contributo alla performance organizzativa

3° passaggio: Calcolare il punteggio assegnato al valutato

Formula di partenza:

$$\begin{array}{|c|} \hline \mathbf{A} \\ \hline \text{grado di raggiungimento} \\ \text{performance organizzativa} \\ \hline \end{array} \times \begin{array}{|c|} \hline \mathbf{B} \\ \hline \text{punteggio corrispondente al} \\ \text{livello di contributo} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \mathbf{C} \\ \hline \text{Punteggio} \\ \hline \end{array}$$



6. Percorso operativo per calcolare il punteggio attribuito per il contributo alla performance organizzativa

3° passaggio: Calcolare il punteggio assegnato al valutato



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 relaz. 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



Errori tipici

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



3° sondaggio

1. Su quali aspetti ritenete più utile (necessario ed efficace) intervenire prioritariamente nel Suo Ente?
 - attività finalizzate a “far entrare” la valutazione del contributo alla performance generale nella cultura del valutatori
 - attività finalizzate a “far entrare” la valutazione del contributo alla performance generale nella cultura del valutati
 - Identificazione degli indicatori di performance organizzativa per i dirigenti
 - Identificazione degli indicatori di performance organizzativa per il personale del comparto
 - Definire o rivedere il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e altri strumenti relativamente al contributo alla performance generale

Presentazione del format 4