



AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE  
PROVINCIA DI MILANO

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance del Direttore generale**

## **Ufficio d'ambito della Provincia di Milano**

Milano, aprile 2014



AMBITO TERRITORIALE OTTIMALE  
PROVINCIA DI MILANO

# SOMMARIO

<b>1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE-----</b>	<b>3</b>
1.1.- Aspetti generali -----	3
1.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa-----	5
1.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale -----	7
1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione-----	7
1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale -----	10
1.4.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione -----	11

# 1.- DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

## 1.1.- Aspetti generali

Il sistema di gestione della performance dell'Ufficio d'ambito della Provincia di Milano ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entità (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il sistema di gestione della performance costituisce la risultante di una pluralità di sottosistemi tra loro strettamente interrelati:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il sistema premiale;
- il sistema di trasparenza e di integrità.

Il ciclo di gestione della performance mette in relazione tra loro i tre sottosistemi e può essere definito come il complesso articolato delle fasi e delle attività attraverso le quali si attivano i diversi strumenti e processi del sistema di performance management, al fine di programmare, gestire, valutare e comunicare la performance in un periodo temporale determinato.

In particolare, il **sistema di misurazione e valutazione** è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire:

- i criteri di misurazione e valutazione della performance d'azienda e delle sue principali articolazioni organizzative (performance organizzativa) e delle persone che vi operano (performance individuale);
- le tecniche di rappresentazione della *performance*;
- le modalità di monitoraggio della performance;
- le modalità di verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa.

Il supporto alla definizione del Sistema di misurazione e valutazione rientra nella competenza degli O.I.V.P.

L'adozione del Sistema spetta, invece, al Consiglio di amministrazione, che lo adotta con apposito provvedimento (Tabella 1).

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

	OIVP	DG	C.diA.	Note
<b>Validazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>				
Proposta del sistema di misurazione e valutazione della performance		x		Su schema definito dalla struttura di supporto all'O.I.V.P.
Validazione del sistema di misurazione e valutazione della performance	x			
Deliberazione del sistema di misurazione e valutazione della performance			x	

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

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

Tali elementi costituiscono il contenuto del Piano della performance e sono valutati anche attraverso la redazione della relazione consuntiva sulla performance.

## 1.2.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa

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

### *Ambiti di performance organizzativa*

Per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa occorre fare riferimento agli ambiti analitici di cui all'art. 8 del D. Lgs. 150/09 ed ai macro ambiti di cui alla Delibera 104/10 della A.N.AC. ed adattarli alla realtà dell'ufficio d'ambito della Provincia di Milano.

A tal proposito verranno considerati i seguenti **macro ambiti** di performance organizzativa:

- il portafoglio servizi erogati, finali e di supporto;
- lo stato di salute dell'Azienda.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema di **indicatori e parametri** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di performance che caratterizzano ciascun macro-ambito.

A ciascun indicatore o parametro è associato un **target** inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere<sup>1</sup>, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo.

La rilevanza di ciascun macro-ambito nell'influenzare la complessiva performance organizzativa è definita attraverso la sua pesatura, che può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Tale rilevanza, quindi, è definita nel rispetto del principio di fattibilità (i sistemi correnti di programmazione e controllo permettono la misurazione) e secondo criteri di gradualità (il sistema di misurazione e valutazione è perfettibile).

### *Dalla misurazione alla valutazione della performance organizzativa*

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

Lo schema da seguire per giungere al calcolo di questo indicatore di sintesi è quello rappresentato in Tabella 2.

Innanzitutto, come già chiarito, a ciascun macro-ambito va associato un peso %, in relazione all'importanza attribuita allo stesso dall'amministrazione all'inizio del periodo di valutazione (valu-

<sup>1</sup> Delibera 89/2010 – A.N.AC., pag. 8.

tazione *ex ante*). Il grado di raggiungimento della performance in ciascun ambito viene poi espresso in termini percentuali e rappresenta la sintesi della misurazione del grado di raggiungimento % dei target associati ai singoli indicatori rilevati. Il grado di raggiungimento di ogni *target* viene espresso in termini % tramite il calcolo della seguente proporzione:

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

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

Analogamente, il grado di raggiungimento della performance dell'unità organizzativa viene determinato calcolando la media ponderata del grado di raggiungimento della performance organizzativa nei singoli ambiti.

**Tabella 2.- Schema di riferimento per la misurazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa**

Macro ambiti di misurazione e valutazione	Peso %	Definizione target attesi (indicatori e parametri a preventivo)	Misurazione target raggiunti (indicatori e parametri a consuntivo)	Grado di raggiungimento della performance per ogni indicatore	Grado di raggiungimento della performance organizzativa per ambito	Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato per unità organizzativa
<i>Portafoglio dei servizi erogati</i>						
<i>Stato di salute dell'Azienda</i>						
	<b>100%</b>					<b>X%</b>

La determinazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 3).

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

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance organizzativa alla sua valutazione, dovrà definire il punteggio specifico utilizzando eventualmente il margine di correzione di cui alla Tabella 3.

**Tabella 3.- Schema di valutazione della performance organizzativa**

Grado di raggiungimento della performance organizzativa medio ponderato	Esito della misurazione e relativo punteggio	Eventuale margine di correzione	Punteggio esito della valutazione
<i>Da 90 a 100%</i>		+5%/-15%	
<i>Da 80 a 90%</i>		+7,5%/-10%	
<i>Da 70 a 80%</i>	Ad es. 70% e quindi punteggio = 7	+10%/-7,5%	Ad es. 7,7
<i>Da 60 a 70%</i>		+15%/-5%	
<i>Inferiore a 60%</i>			

## 1.3.- Metodologia di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore generale

### 1.3.1.- Le modalità di misurazione e valutazione

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale del Direttore generale è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'azienda;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali monitorati attraverso indicatori a rilevanza interna ed esterna;
- ai comportamenti organizzativi ed alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La rilevanza dei driver di valutazione della performance individuale del Direttore generale è definita attraverso la loro pesatura.

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

#### *Misurazione e valutazione ex ante*

Nella fase *ex ante* sono definiti:

- a) la pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa, ed eventuale pesatura dei relativi indicatori/parametri ed i target;
- b) gli obiettivi individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i target;
- c) i comportamenti organizzativi attesi selezionati per l'esercizio di riferimento.

#### **a) I macroambiti di performance organizzativa.**

Occorre graduare i **macroambiti di performance organizzativa** da utilizzare in ciascun esercizio di valutazione. Pesando "zero" un macro ambito se ne rimanda l'applicazione agli anni successivi non perdendo tuttavia la visione sistemica della metodologia utilizzata.

Per gli ambiti prescelti occorre invece definire una selezione di indicatori atti a rappresentare la *performance* attesa, misurandola con adeguati *target* prospettici.

#### **b) Gli obiettivi individuali.**

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

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi devono essere pesati e corredati di indicatori.

La determinazione del grado di raggiungimento della performance individuale relativa agli obiettivi permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 4).

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

Il valutatore, per passare dalla misurazione della performance individuale (obiettivi) alla sua valutazione, dovrà definire il punteggio specifico utilizzando eventualmente il margine di correzione di cui alla Tabella 4.

**Tabella 4.- Schema di valutazione della performance individuale (obiettivi)**

<b>Grado di raggiungimento della performance individuale (obiettivi)</b>	<b>Esito della misurazione e relativo punteggio</b>	<b>Eventuale margine di correzione</b>	<b>Punteggio esito della valutazione</b>
<i>Da 90 a 100%</i>		+5%/-15%	
<i>Da 80 a 90%</i>	Ad es. 80% e quindi punteggio = 8	+7,5%/-10%	Ad es. 8,6
<i>Da 70 a 80%</i>		+10%/-7,5%	
<i>Da 60 a 70%</i>		+15%/-5%	
<i>Inferiore a 60%</i>			

### **c) Comportamenti organizzativi.**

Le tipologie di comportamento riguardano:

- capacità di governance esterna e comunicazione;
- capacità di pianificazione e controllo;
- capacità organizzative e di gestione del personale;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Tali tipologie sono articolate in categorie che ne qualificano il contenuto e devono essere selezionate all'inizio dell'esercizio secondo il medesimo percorso seguito per gli obiettivi individuali.



**Figura 1.- La scheda ex ante sui comportamenti organizzativi attesi**

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

La determinazione del grado di raggiungimento della performance individuale relativa ai comportamenti organizzativi permette la sua collocazione in fasce articolate percentualmente (Tabella 5).

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

Il valutatore correlerà al grado di raggiungimento del risultato relativo ai comportamenti la medesima valutazione in decimi.

**Tabella 5.- Schema di valutazione della performance individuale (comportamenti organizzativi)**

Grado di raggiungimento della performance individuale (comportamenti)	Esito della misurazione e relativo punteggio
Da 90 a 100%	
Da 80 a 90%	
Da 70 a 80%	Ad es. 78% e quindi punteggio = 7.8
Da 60 a 70%	
Inferiore a 60%	

#### *Misurazione e valutazione in itinere*

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

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

#### *Misurazione e valutazione ex post*

A conclusione dell'esercizio e sulla base delle risultanze dei sistemi di rendicontazione e controllo dell'ente viene effettuata la valutazione della stessa, attraverso l'utilizzo della scheda di valutazione *ex post*.

Tale valutazione deve porre in evidenza le eventuali osservazioni del valutatore e del valutato.

Valutato e valutatore devono sottoscrivere la scheda di valutazione.

### **1.3.2.- Rilevanza della performance organizzativa ed individuale**

La rilevanza tra performance organizzativa ed individuale è definita percentualmente secondo i seguenti *range*:

- *performance* organizzativa → da 5 a 30%;
- *performance* individuale → da 70 a 95%.

La definizione di tale pesatura è effettuata secondo il seguente criterio:

- fattibilità tecnica e progressività nell'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione.

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

- obiettivi → da 30 a 70%;
- comportamenti organizzativi → da 30 a 70%.

## 1.4.- Le fasi del processo di misurazione e valutazione

	OIVP	DG	C.diA.	Note
<b>Pesatura</b>				
Proposta di pesatura tra performance organizzativa e individuale	X			
Proposta di pesatura tra obiettivi e comportamenti organizzativi	X			
<b>Performance organizzativa</b>	<b>OIVP</b>	<b>DG</b>	<b>C.diA.</b>	<b>Note</b>
Proposta di pesatura dei macro ambiti di performance organizzativa	X			
Proposta di indicatori/parametri e target di performance organizzativa		X		Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Validazione di indicatori/parametri e target di performance organizzativa	X			
<b>Performance individuale</b>	<b>OIVP</b>	<b>DG</b>	<b>C.diA.</b>	<b>Note</b>
Proposta pesata di obiettivi individuali, indicatori/parametri e target		X		Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Proposta delle selezioni di comportamenti organizzativi	X			Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Validazione di metodo della proposta di obiettivi e indicatori	X			
<b>Piano della performance</b>	<b>OIVP</b>	<b>DG</b>	<b>C.diA.</b>	<b>Note</b>
Proposta di Piano delle performance		X		Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Validazione del piano delle performance	X			
Approvazione del piano delle performance			X	
<b>Relazione sulla performance</b>	<b>OIVP</b>	<b>DG</b>	<b>C.diA.</b>	<b>Note</b>
Proposta di Relazione sulle performance		X		Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Validazione della Relazione sulle performance	X			
Approvazione della Relazione sulle performance			X	
<b>Valutazione del Direttore generale</b>	<b>OIVP</b>	<b>DG</b>	<b>C.diA.</b>	<b>Note</b>
Valutazione della performance organizzativa	X			Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Valutazione degli obiettivi	X			Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Valutazione dei comportamenti organizzativi	X			Con l'ausilio della struttura di supporto dell'OIVP
Valutazione complessiva della performance del direttore generale	X			