

**Il sistema di misurazione e valutazione della
performance
della Provincia di Cremona**

Linee guida

Sommario

1. Premessa.....	4
1.1. Le finalità della valutazione.....	4
1.2. Oggetto e ambito della valutazione.....	4
2. Il sistema di misurazione e valutazione della Provincia di Cremona.....	7
2.1. Le caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'ente.....	7
2.2. Le finalità del sistema.....	8
2.3. La metodologia per la valutazione della performance organizzativa.....	9
2.3.1. Il grado di attuazione della strategia.....	11
2.3.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi.....	13
2.3.3. Lo stato di salute dell'amministrazione.....	15
2.3.4. Gli impatti dell'azione amministrativa.....	16
2.4. La metodologia per la valutazione della performance individuale.....	17
2.4.1. Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale.....	17
2.4.2. Le dimensioni della valutazione della performance individuale.....	18
2.4.3. Gli strumenti della valutazione della posizione individuale.....	19
3. I soggetti della valutazione.....	20
3.1. Il Nucleo Indipendente di Valutazione.....	20
3.2. Gli organi di indirizzo politico amministrativo.....	21
3.3. Il Direttore Generale.....	22
3.4. I dirigenti dell'ente.....	22
3.5. La struttura tecnica di supporto.....	23
4. Il processo di valutazione.....	24
4.1. Le fasi del sistema di misurazione e valutazione.....	24
4.2. I tempi del sistema di misurazione e valutazione.....	27
5. Le procedure di conciliazione.....	28
5.1. Contestazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti.....	28
5.2. Contestazione della valutazione della performance individuale del personale dipendente.....	28
6. Il raccordo con i diversi sistemi di valutazione e le politiche retributive dell'ente.....	30
6.1. I piani di valutazione.....	30

6.2.	Il sistema di calcolo dei punteggi (rinvio).....	33
6.3.	La determinazione delle fasce di punteggio ed il collegamento con il sistema di incentivazione.....	34
7.	Disposizioni transitorie per la prima attuazione del sistema di monitoraggio e valutazione.....	35

1. Premessa

1.1. Le finalità della valutazione

In termini generali i sistemi di valutazione vengono introdotti nelle organizzazioni al fine di guidare le risorse umane, migliorare la capacità di realizzazione degli obiettivi strategici e governare le politiche retributive.

I sistemi di valutazione del personale possono assumere molteplici fini, complementari o alternativi.

Una prima possibile distinzione è tra:

- sistemi di valutazione orientati al controllo del personale;
- sistemi di valutazione orientati allo sviluppo del personale.

Nei sistemi di valutazione del primo tipo l'attenzione è prioritariamente posta sulla verifica dei contributi individuali al conseguimento dei risultati dell'organizzazione. Nel secondo caso la valutazione è finalizzata alla verifica del livello di professionalità raggiunto ed alla promozione di miglioramenti nello stesso. A seconda che prevalga l'una o l'altra prospettiva mutano conseguentemente l'orientamento temporale del sistema di valutazione e le tecniche utilizzabili.

In un'altra prospettiva, con riferimento esclusivamente agli obiettivi dell'organizzazione, i sistemi di valutazione contribuiscono a:

- orientare le prestazioni al risultato, migliorare gli standard prestazionali e aumentare l'integrazione del personale;
- creare una base per un'equa retribuzione o per la gestione delle politiche retributive;
- individuare le potenzialità individuali per far fronte ai bisogni di crescita dell'organizzazione e di sviluppo individuale.

In definitiva, e in una fase storica di profonda trasformazione delle amministrazioni pubbliche, il ruolo del sistema di valutazione è rappresentato dal costituire una "cinghia di trasmissione" tra le politiche di sviluppo dell'ente e l'attivazione dei comportamenti e delle energie necessarie al loro effettivo perseguimento.

1.2. Oggetto e ambito della valutazione

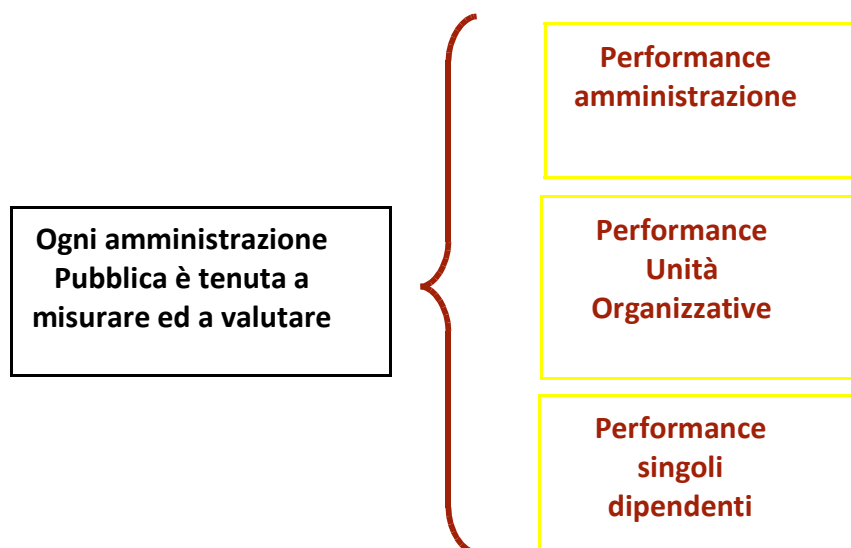
Oggetto della valutazione è costituito dalla performance.

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)

che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il D. Lgs. 150/2009 individua tre livelli di performance:

- la performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance della Provincia);
- la performance delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (performance di Area, Settore e Uffici e servizi);
- la performance dei singoli dipendenti (performance individuale).



Gli **ambiti della misurazione** e valutazione della **performance organizzativa** (della Provincia e delle sue articolazioni organizzative) fanno riferimento a:

- l'impatto delle politiche attivate in funzione dei bisogni della collettività rilevati;
- l'attuazione di piani e programmi (rispetto di fasi, tempi, consumo risorse, standard previsti);
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (customer satisfaction);
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle

competenze professionali;

- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- la promozione di obiettivi di tutela delle pari opportunità sia internamente che esternamente.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della **performance individuale** dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dipendente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente documento costituisce la proposta metodologica del sistema di misurazione e valutazione della Provincia di Cremona, e descrive, in un quadro unitario e coerente, le finalità, l'oggetto e le modalità di valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ente.

2. Il sistema di misurazione e valutazione della Provincia di Cremona

2.1. Le caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'ente

Il modello organizzativo della Provincia di Cremona persegue le seguenti finalità:

- a) orientare l'attività in vista della realizzazione di programmi e progetti, nei quali siano individuati obiettivi pertinenti all'interesse del cittadino ed ai bisogni del territorio;
- b) rispondere alle esigenze di controllo e riduzione dei costi, di aumento della produttività della spesa, a partire dalla migliore utilizzazione e valorizzazione delle risorse umane;
- c) favorire l'autonomo e responsabile esercizio delle funzioni di responsabilità, con particolare riferimento all'area della dirigenza;
- d) assicurare l'economicità, la speditezza e la rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa;
- e) garantire ampia flessibilità nella organizzazione degli uffici e delle risorse umane, anche mediante processi di riconversione professionale e di mobilità del personale;
- f) sviluppare un sistema integrato in cui si attua la collaborazione interfunzionale e intersettoriale, la comunicazione tra gli uffici, l'unitarietà degli interessi nei confronti dei destinatari finali;
- g) valorizzare il merito e la produttività dei dipendenti;
- h) promuovere e realizzare azioni positive per garantire condizioni oggettive di pari dignità tra lavoratori e lavoratrici;
- i) promuovere la tutela della salute nei luoghi di lavoro ed attuare tutte le iniziative atte a garantire il benessere dei lavoratori e la cultura della sicurezza.

La struttura organizzativa della Provincia di Cremona è storicamente articolata in Settori, strutture per il presidio di insiemi omogenei di funzioni/attività, e Servizi ed Uffici, ovvero articolazioni interne ai Settori.

Nel 2010 l'Ente ha vissuto un'importante riorganizzazione con cui sono state introdotte le Aree di Coordinamento, strutture di integrazione tra i diversi settori per il presidio delle politiche e strategie dell'ente. Le Aree sono assegnate a Coordinatori, che svolgono anche le funzioni di dirigenti di Settore.

La nuova riorganizzazione, in vigore dal 1 luglio 2011, ha razionalizzato, nel numero e nelle competenze assegnate, i Settori, e confermato, modificandole, la Aree di Coordinamento.

A gennaio 2012 l'Ente è costituito da n. 4 Aree di coordinamento e n. 12 Settori. Sono presenti il Direttore Generale e il Segretario Generale, n. 10 Dirigenti, n. 33 incaricati di Posizione Organizzativa, n. 3 incaricati di Alta Professionalità e n. 469 dipendenti (in servizio, compresi i dirigenti ed esclusi il Direttore Generale e il Segretario Generale).

Il Coordinatore di Area, nell'ambito degli indirizzi stabiliti dal Presidente, dalla Giunta, dagli Assessori e dal Direttore Generale e nel rispetto del principio della dirigenza unica, risponde della realizzazione degli obiettivi assegnati all'Area cui è preposto. Assicura un ottimale utilizzo delle risorse economiche, tecniche ed umane assegnate, nonché un'efficiente gestione della struttura organizzativa affidata alla sua diretta responsabilità.

Le aree costituiscono, nel sistema di misurazione e valutazione della performance che si sta delineando, gli snodi organizzativi principali della performance organizzativa.

2.2. Le finalità del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Cremona integra l'approccio giuridico della separazione tra le funzioni di indirizzo politico amministrativo e le funzioni gestionali con il contributo economico aziendale della unitarietà dell'azienda pubblica: funzione di indirizzo, propria degli amministratori, e funzione gestionale, propria dei dirigenti, sono comunque parte di un'unica funzione di governo. La distinzione delle responsabilità si deve dunque accompagnare alla continuità dei ruoli all'interno dell'organizzazione, al fine di garantirne la funzionalità ed uno sviluppo equilibrato.

Costituiscono specifiche finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance:

- focalizzare obiettivi e comportamenti organizzativi sulla performance, muovendo da un'attenta lettura delle esigenze del territorio;
- fornire elementi di conoscenza e supporto ai decisori e individuare precisi ambiti di autonomia e responsabilità;
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il

livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

- 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;
- assicurare la piena trasparenza della performance organizzativa e individuale;
- individuare forme di consultazione con gli stakeholder esterni e interni.

2.3. La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010, il modello di rappresentazione della performance organizzativa si fonda sui seguenti macro-ambiti:

A) Il grado di attuazione della strategia: il grado di attuazione della strategia intende misurare il livello di impatto delle politiche sui bisogni, ovvero la capacità di attuazione degli indirizzi strategici definiti dagli organi di governo. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire una rappresentazione *ex ante* delle priorità dell'amministrazione e di valutare *ex post* i risultati conseguiti.

B) Il portafoglio dei servizi: l'attività istituzionale ed ordinaria costituisce una dimensione rilevante dell'attività di ogni ente locale, in termini quantitativi (per assorbimento di risorse umane e finanziarie) ed in termini qualitativi, con riferimento cioè all'impatto sui bisogni. In altre parole l'attività istituzionale ed ordinaria costituisce una dimensione non meno rilevante della attività strategica nella progettazione ed implementazione di un sistema di misurazione e valutazione della performance. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito" viene data indicazione, *ex ante*, portafoglio dei servizi che l'amministrazione intende erogare ed, *ex post*, del rispetto degli standard quanti qualitativi programmati. **Il monitoraggio ed il controllo del portafoglio delle attività e dei servizi consente, in ultima analisi, di mantenere il polso del quadro erogativo dell'amministrazione sul fronte della attività istituzionale ed ordinaria, completando il quadro fornito dal grado di attuazione della strategia.**

C) Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a

indicare le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie e lo svolgimento delle attività istituzionali non comprometta, in una logica di massimizzazione dei benefici nel breve, l'equilibrio economico e finanziario di medio e lungo periodo, lo sviluppo organizzativo, la qualificazione delle competenze ed il benessere organizzativo. Il ciclo politico e di programmazione deve in sintesi garantire:

- a) un utilizzo equilibrato delle risorse;
- b) lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione ed il mantenimento di un buon clima organizzativo interno;
- c) il coinvolgimento dei portatori di interesse (stakeholder) nella definizione delle politiche pubbliche;

D) Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il sistema di misurazione e valutazione deve considerare i risultati delle politiche pubbliche in termini di impatti prodotti nell'ambiente esterno ovvero in termini di risposta ai bisogni.

E) I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): se certamente in sistemi di mercato esistono precisi indicatori in grado di sostenere valutazioni comparative tra diversi competitors, ciò non toglie che le amministrazioni possano mettere a confronto i propri processi e le proprie performance con quelli di altre amministrazioni, traendo utili spunti di valutazione e posizionamento.

Peraltro, in termini di rappresentazione, ed in continuità con il modello e la cultura di programmazione della Provincia di Cremona, si ritiene coerente riassorbire la dimensione degli *outcome* nel grado di attuazione della strategia, come indicatori di contesto o di impatto a corredo degli obiettivi individuali. Allo stesso modo il benchmarking non costituisce un autonomo macro-ambito ma una metodologia di lavoro che attraversa trasversalmente le altre dimensioni, ovvero l'attività strategica, l'attività ordinaria e lo stato di salute dell'ente.

Di seguito sono rappresentate le dimensioni rilevanti per la misurazione e valutazione della performance organizzativa della Provincia di Cremona. Nei paragrafi successivi, per ciascuno dei macro-ambiti, saranno esplicitati i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.



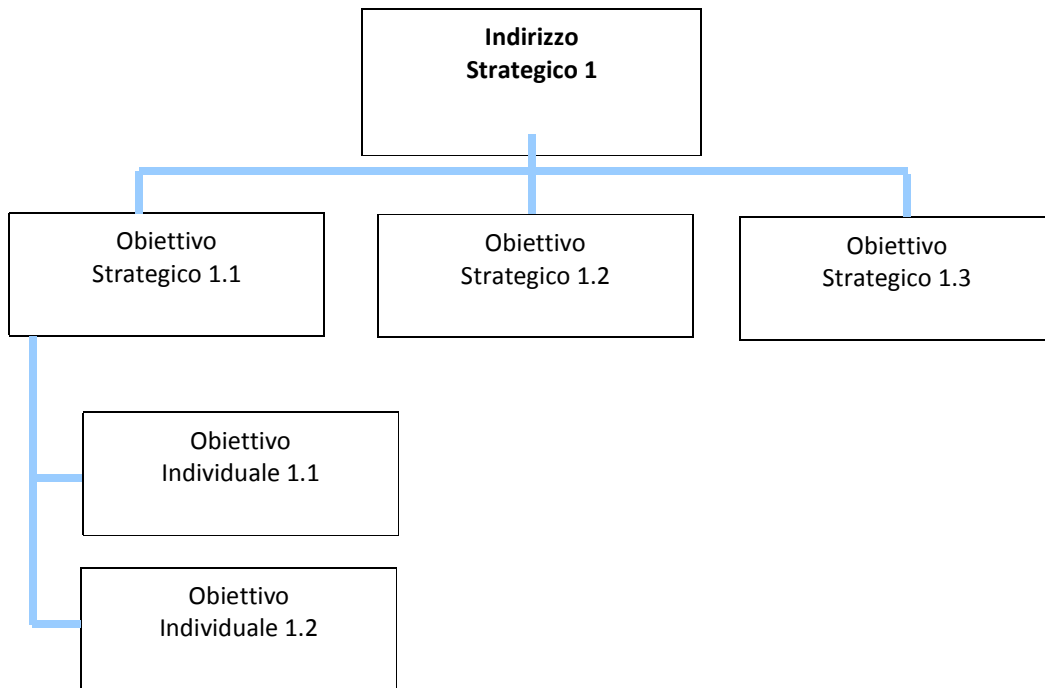
Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, la Provincia dovrà definire annualmente obiettivi, indicatori e valori-target che si propone di raggiungere. Questi elementi troveranno compiuta rappresentazione nei documenti di programmazione, assumendo, in linea con quanto previsto dal D.lgs. 150/09, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale. A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta rappresentazione all'interno della Relazione sulla performance.

Pur muovendo da una esperienza ed un investimento di pregio nella riqualificazione del sistema di programmazione e controllo, l'impostazione proposta del sistema di misurazione e valutazione può nondimeno introdurre elementi di criticità e sofferenza della struttura organizzativa. **Si rende pertanto necessario un processo di implementazione modulare e graduale del piano e del sistema di misurazione e valutazione.**

2.3.1. Il grado di attuazione della strategia

Il grado di attuazione della strategia risponde alla esigenza di definire e comunicare ex ante e misurare ex post il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici della Provincia di Cremona, ovvero di quegli obiettivi particolarmente qualificanti il mandato amministrativo, che si distinguono per la rilevanza degli impatti esterni ovvero per l'ampiezza o complessità dei processi interni coinvolti.

Gli obiettivi strategici devono essere coerenti con gli indirizzi definiti nel Programma di Mandato, nella Relazione Previsionale e Programmatica e, annualmente, nelle linee guida definite dalla Giunta Provinciale, costituendone prima e diretta attuazione. Il sistema di programmazione e controllo viene articolato in una logica scalare come di seguito indicato:



Gli obiettivi strategici hanno solitamente carattere di trasversalità rispetto alle aree o ai settori dell'ente. Il PEG contiene la definizione degli obiettivi strategici e l'assegnazione degli obiettivi individuali al dirigente con indicazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali ed il set di indicatori e target per verificarne il raggiungimento.

La Provincia deve:

- Definire, muovendo dagli indirizzi annualmente forniti dalla Giunta, gli obiettivi strategici, opportunamente ponderati, in considerazione della loro ampiezza e rilevanza;
- Declinare gli obiettivi strategici in uno o più obiettivi individuali, opportunamente ponderati, con riferimento a:
 - Peso relativo al contributo al raggiungimento dell'obiettivo strategico;
 - Peso relativo agli altri obiettivi riferiti al settore.
- Definire per ogni obiettivo individuale responsabilità, risorse, tempi ed un set di indicatori che ne misuri il livello di attuazione;
- Dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione dell'obiettivo strategico, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi individuali

identificati e opportunamente ponderati come innanzi descritto.

Gli obiettivi strategici rispetto ai quali misurare il grado di attuazione della strategia sono contenuti nei documenti di programmazione già in uso presso la Provincia di Cremona, ed in particolare nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel PEG.

Semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire la comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

2.3.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi

La performance della Provincia non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi, che trovano unitaria rappresentazione nel **Piano degli Standard**.

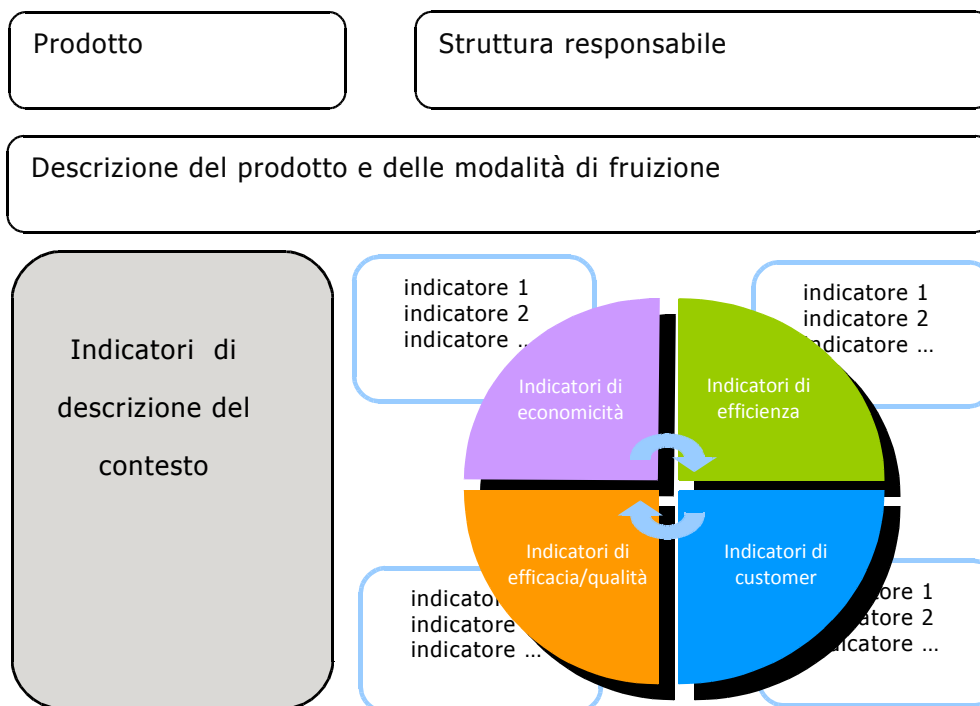
Come si evince da questa premessa, il Piano degli standard, quale strumento di misurazione e valutazione del portafoglio delle attività e dei servizi, vuole rappresentare uno strumento multidimensionale di supporto alle azioni di miglioramento continuo delle prestazioni dell'Ente e dei suoi sistemi organizzativi.

Il **processo** è un insieme di attività di lavoro tra loro collegate, intenzionalmente destinate a ottenere un risultato.

Tutti i processi sono caratterizzati da uno o più input specifici; attività a valore aggiunto; uno o più output specifici.

La logica che va seguita in un'analisi per processi dovrà necessariamente fondarsi sul presupposto che **i processi sono spesso trasversali all'organizzazione aziendale** e che coinvolgono tutte o più articolazioni funzionali.

In questa sede, per **prodotti** si devono intendere gli output dei processi dell'Ente destinati a soddisfare un'attesa prestazionale proveniente dall'esterno, riferita all'esercizio di funzioni di programmazione e regolazione, funzioni amministrative, ed alla erogazione di servizi, ovvero dall'interno, con riferimento alle attività di supporto. Il prodotto potrà allora essere rappresentato dal piano o programma, dall'atto o dal provvedimento amministrativo che conclude il processo-procedimento amministrativo ovvero dal concreto servizio-intervento erogato ed effettuato.



In questa fase è consigliabile che il Piano degli standard venga implementato solo attraverso la rilevazione dei prodotti così come precedentemente definiti e non delle singole attività (per quanto complesse) che compongono il processo erogativo.

La Provincia deve:

- procedere alla mappatura dei processi erogati in modo da individuare i prodotti;
- definire, per ciascun prodotto, una batteria di indicatori multidimensionali di economicità, efficienza, efficacia/qualità o di customer;
- individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-target, trend storico e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento;
- dotarsi per ogni prodotto di un indicatore sintetico descrittivo del grado di raggiungimento degli standard attesi;
- dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione del piano degli standard, quale sommatoria del grado di attuazione dei prodotti identificati e eventualmente ponderati in base al rilievo e alla complessità.

E' del tutto intuitivo che il pieno sviluppo delle potenzialità d'innovazione connesse all'utilizzo del Piano degli standard e delle attività rappresenti un orizzonte di medio-lungo periodo, considerata anche l'ampiezza e la varietà dei prodotti erogati dall'amministrazione provinciale.

Di conseguenza è **necessario un processo di implementazione modulare e graduale dello strumento proposto a partire da alcuni servizi campione individuati con l'ausilio della Direzione Generale.**

2.3.3. Lo stato di salute dell'amministrazione

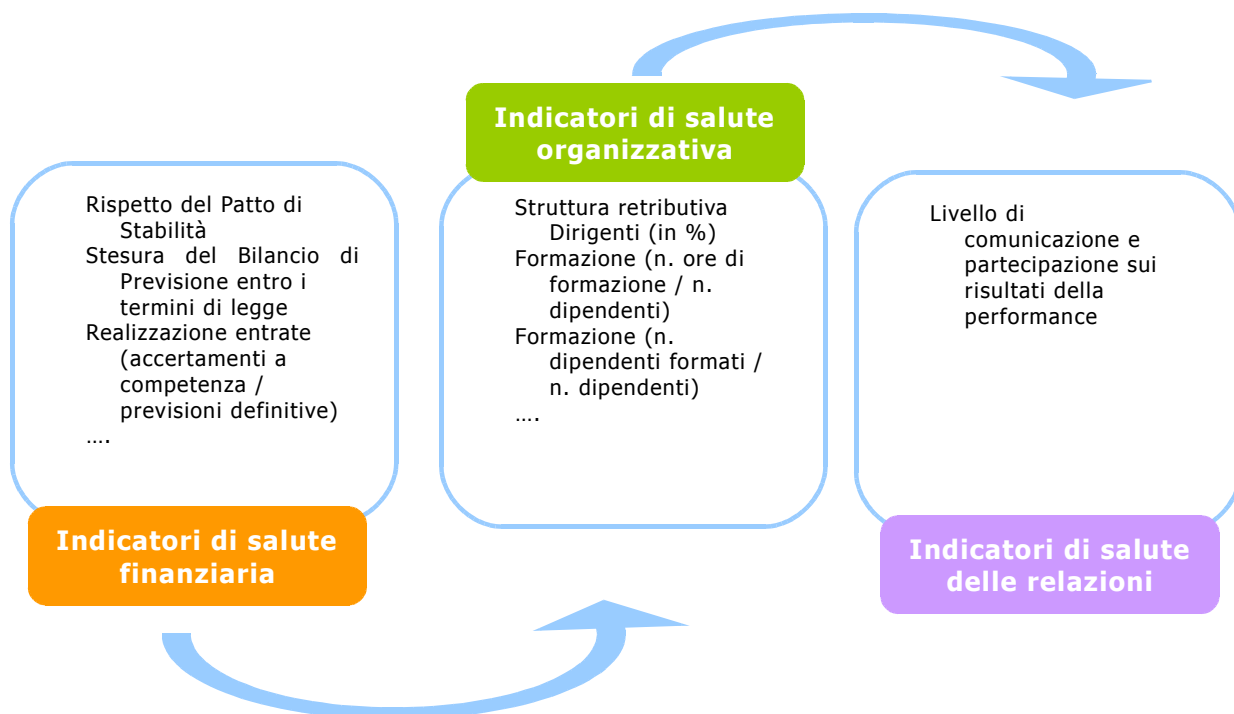
La performance della Provincia, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva della Provincia.

Le dimensioni innanzi indicate possono ulteriormente essere disaggregate come di seguito indicato:

- Per l'**area di salute finanziaria**, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento.
- Per l'**area di salute organizzativa**, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica.
- Per l'**area di salute delle relazioni**, i sistemi di rendicontazione sociale, i meccanismi di inclusione e di partecipazione decisionale adottati con il coinvolgimento degli stakeholder dei cittadini e degli utenti;



Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

Per ciascuna delle dimensioni innanzi richiamate sarà quindi compito della Amministrazione Provinciale l'individuazione di sistemi di indicatori e target sintomatici dello stato di salute dell'amministrazione.

In una prima applicazione del sistema di misurazione e valutazione gli indicatori potranno concentrarsi sulle sole dinamiche finanziarie ed organizzative.

Pare opportuno sottolineare come, meglio di altre, la dimensione dello stato di salute si presti ad attività di comparazione e di confronto con analoghe realtà.

2.3.4. Gli impatti dell'azione amministrativa

La dimensione degli impatti dell'azione amministrativa, come precedentemente indicato, potrà essere attivata come autonomo ambito di valutazione della performance organizzativa in un ulteriore e prevedibile sviluppo del sistema di misurazione e valutazione. Allo stato gli outcome dell'azione amministrativa costituiscono altrettanti indicatori di raggiungimento degli obiettivi strategici.

Definire correttamente gli outcome aiuta a concentrarsi meglio sugli obiettivi a

prescindere dalla loro natura; permette, inoltre, di individuare i reali impatti desiderati ed effettivamente conseguiti grazie alle attività messe in atto a livello di singola amministrazione.

La Provincia deve:

- individuare i principali *outcome*;
- definire per ogni specifico outcome indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata, attraverso l'identificazione di valori target, trend e, ove significativo, benchmark;
- articolare, qualora rilevante, gli outcome per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi.
- individuare l'eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli outcome.

2.4. La metodologia per la valutazione della performance individuale

2.4.1. Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale

La performance individuale costituisce il contributo di ciascun soggetto (Dirigente, Posizione Organizzativa, Dipendente) al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità dell'amministrazione.

Le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale possono essere sintetizzate come di seguito indicato:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);

5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

2.4.2. Le dimensioni della valutazione della performance individuale

L'articolo 9 del decreto 150/2009 opera una distinzione tra la misurazione e la valutazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale.

Per i primi gli ambiti sono:

- gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i secondi invece la misurazione e valutazione della performance è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Nella metodologia proposta alla Provincia di Cremona si farà riferimento nella valutazione della performance individuale ai seguenti macro-ambiti:

- Gli obiettivi individuali – il raggiungimento degli obiettivi individuali costituisce la misura "secca" della performance della struttura organizzativa apicale ovvero della singola posizione lavorativa. Nel quadro della programmazione dell'ente il risultato individuale si riferisce agli "obiettivi individuali" assegnati a ciascuna posizione dirigenziale con il PEG, ovvero a singole fasi di questi o altri obiettivi oggetto di assegnazione da parte del dirigente al personale in posizione

organizzativa o del comparto.

- Gli standard di settore – gli standard di settore consentono di misurare e valutare la performance individuale con particolare riferimento alla dimensione delle attività a carattere ordinario e continuativo. Nel quadro della programmazione dell'ente l'oggetto della misurazione è riferito agli standard assegnati da parte del Piano degli standard al Settore in cui è incardinata la posizione lavorativa.
- Il comportamento organizzativo – il comportamento organizzativo è definibile come *"elemento osservabile della competenza utilizzata entro una riconosciuta dimensione, vale a dire l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie"*. La valutazione dei comportamenti consente di apprezzare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali che hanno determinato la performance organizzativa ed individuale.

Nella valutazione del personale di qualifica dirigenziale che ricopre anche il ruolo di coordinatore di area si terrà conto anche del raggiungimento degli obiettivi e degli standard dell'area presidiata.

2.4.3. Gli strumenti della valutazione della posizione individuale

Appare del tutto evidente come risultati (obiettivi individuali e standard di settore) e comportamenti organizzativi costituiscano le dimensioni rilevanti della performance individuale di ogni dipendente dell'ente. E tuttavia le indicate dimensioni si compongono con diversa intensità a seconda della tipologia di posizione lavorativa cui sono riferite (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) in funzione anche del grado di autonomia e responsabilità ascrivito.

Per la misurazione e valutazione della performance individuale si farà allora riferimento a sistemi diversi, benché omogenei per natura e finalità:

- Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali.
- Il sistema di valutazione delle prestazioni delle posizioni organizzative e delle alte professionalità.
- Il sistema di valutazione del personale del comparto.

3. I soggetti della valutazione

Sono soggetti del sistema di monitoraggio e valutazione:

- il Nucleo Indipendente di Valutazione;
- l'organo di indirizzo politico amministrativo;
- il Direttore Generale;
- i Dirigenti dell'ente

3.1. Il Nucleo Indipendente di Valutazione

Il Nucleo Indipendente di Valutazione della Provincia di Cremona è costituito in forma collegiale ed è responsabile delle attività di controllo e valutazione strategica e gestionale.

IL NIV costituisce la "cabina di regia" del sistema di monitoraggio e valutazione dell'ente. IL NIV lavora sulla base degli indirizzi e delle linee guida definite dalla CIVIT, compatibilmente con le esigenze della Provincia di Cremona ed i livelli di autonomia costituzionalmente riconosciuti agli enti locali.

Di seguito sono riportati i principali compiti del NIV:

- effettua la proposta metodologica del sistema di misurazione e valutazione della Provincia di Cremona;
- valida il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti;
- verifica la coerenza metodologica dei sistemi di valutazione della performance individuale delle PO e del personale dipendente con il sistema di misurazione e valutazione;
- verifica la coerenza metodologica dei documenti di programmazione con i contenuti del sistema di misurazione e valutazione e può fornire indicazioni per l'adeguamento del sistema degli obiettivi strategici e dei relativi indicatori;
- definisce la ponderazione degli obiettivi individuali su proposta del Direttore Generale;
- valuta la performance organizzativa dell'ente;
- propone al Presidente della Provincia, la valutazione annuale della performance

individuale dei dirigenti e l'attribuzione degli incentivi;

- valida la Relazione sulla performance ed accerta l'avvenuta pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, allegata alla Relazione sulla Performance, proponendo eventuali modifiche;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità.

Annualmente il NIV potrà proporre alla Amministrazione di Cremona la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e la valutazione dei valutatori. Dette indagini costituiranno altrettanti elementi di valutazione dello stato di salute dell'amministrazione, nel quadro più ampio degli indicatori della performance organizzativa, e dei comportamenti organizzativi, all'interno della valutazione della performance individuale dei dirigenti.

3.2. Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Agli organi di indirizzo politico amministrativo sono ascritte funzioni di leadership e funzioni di diretto coinvolgimento nel sistema di monitoraggio e valutazione.

Funzioni di leadership – Gli organi di indirizzo politico-amministrativo promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Funzioni di diretto coinvolgimento – le funzioni di diretto coinvolgimento nella conduzione del sistema di monitoraggio e valutazione possono essere sintetizzate come di seguito indicato:

- definizione degli indirizzi strategici e gestionali (Giunta Provinciale);
- approvazione del Bilancio di previsione e della RPP (Consiglio Provinciale);
- approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance su proposta del NIV (Giunta Provinciale);
- approvazione del sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei dipendenti su proposta del Direttore Generale (Giunta Provinciale);

- approvazione del PEG (Giunta Provinciale), su proposta del Direttore Generale;
- definizione della ponderazione degli obiettivi strategici (Presidente della Provincia);
- approvazione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità (Giunta Provinciale), su proposta del NIV;
- approvazione della valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti (Presidente della Provincia), su proposta del NIV;
- approvazione della Relazione sulla performance su proposta del Direttore Generale (Giunta Provinciale);

3.3. Il Direttore Generale

Il Direttore Generale è, con il Nucleo Indipendente di Valutazione, uno degli attori principali del sistema di monitoraggio e valutazione. Più in particolare, mentre il NIV riveste un ruolo di supporto metodologico e di valutatore indipendente, il Direttore Generale presidia le ricadute organizzative e gestionali del sistema di monitoraggio e valutazione.

Il Direttore Generale svolge le funzioni di seguito indicate:

- Coordina il procedimento per la formazione del PEG e ne effettua la proposta alla Giunta Provinciale;
- Coordina il procedimento per la formazione del Piano degli Standard, ne definisce indicatori e target, e lo approva con proprio decreto;
- Sovrintende al ciclo di previsione economico finanziaria;
- Elabora la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti;
- Predisponde per la validazione del NIV la proposta di Relazione sulla Performance;

3.4. I dirigenti dell'ente

I dirigenti dell'ente intervengono nel ciclo di monitoraggio e valutazione con una triplice veste.

Essi infatti sono responsabili della gestione delle risorse assegnate nel quadro dei documenti di programmazione dell'ente e della realizzazione degli obiettivi

attribuiti, sono soggetti passivi della valutazione con riferimento ai risultati della gestione ed effettuano la valutazione della performance del proprio personale.

In particolare i dirigenti dell'ente svolgono le seguenti funzioni:

- intervengono nel ciclo di programmazione finanziaria e gestionale negoziando le risorse, obiettivi, indicatori e target ad essi assegnati;
- effettuano la valutazione della performance individuale del personale in posizione organizzativa;
- effettuano, su proposta delle posizioni organizzative, la valutazione della performance del personale dipendente.

3.5. La struttura tecnica di supporto

Il Servizio Controllo di Gestione, in staff alla Direzione Generale della Provincia di Cremona, fornisce il supporto tecnico ed informativo per la gestione del ciclo della performance, dalla fase di definizione degli obiettivi alla valutazione dei risultati conseguiti. Il servizio opera in costante raccordo con il Nucleo di Valutazione.

4. Il processo di valutazione

4.1. Le fasi del sistema di misurazione e valutazione

Di seguito sono descritte nel dettaglio le fasi del sistema di misurazione e valutazione della Provincia di Cremona.

FASE 0 – Programmazione – La Fase 0 del sistema è costituita dalla programmazione finanziaria e gestionale. Una fase, dunque, “esterna” al sistema di misurazione e valutazione strettamente inteso, e tuttavia fondante lo stesso per essere funzionale a definire gli obiettivi strategici e individuali e la correlazione con il sistema di programmazione economico-finanziaria.

Output della fase 0 sono: il bilancio di previsione con tutti i suoi allegati, la relazione previsionale e programmatica ed il PEG ed il Piano degli Standard.

Soggetti coinvolti nella fase 0 sono gli organi di indirizzo politico amministrativo, il Direttore Generale ed i dirigenti dell’ente.

A settembre dell’anno n-1 la Giunta Provinciale, definisce gli indirizzi strategici e gestionali dell’anno n.

Il Direttore Generale, sentiti i dirigenti, predispone una bozza di peg coerente con gli indirizzi espressi dall’organo di governo ed una proposta di Piano degli Standard relativamente ai livelli di servizio, definendo i target per ciascuno degli indicatori ricompresi nel portafoglio delle attività e dei servizi dell’ente.

La proposta di PEG e di Piano degli standard orientano e sostengono la definizione delle previsioni di entrata e di spesa, in misura tale che, in fase di quadratura, eventuali tagli o ridimensionamenti delle previsioni di entrata dovranno necessariamente trovare riscontro nella modifica degli obiettivi di gestione o dei livelli di servizio.

Entro la fine del mese di dicembre il Consiglio Provinciale approva il bilancio di previsione dell’anno n, e, entro la fine del mese di gennaio, la Giunta Provinciale adotta il PEG ed il Direttore il Piano degli Standard dell’anno n.

FASE 1 – Setting della valutazione anno n – La Fase 1 del sistema è funzionale alla impostazione del ciclo di monitoraggio e valutazione e segnatamente alla esplicitazione della performance attesa a livello di ente e delle performance del singolo dipendente.

In altre parole la fase 1 intende favorire, oltre i momenti formali di negoziazione interni al ciclo di programmazione economica e gestionale, la corretta comunicazione dei contributi attesi da ciascun individuo dell'organizzazione.

Output della fase 1 sono le schede individuali di valutazione, che saranno soggette ad un monitoraggio intermedio ed alla valutazione finale, come di seguito specificato.

Soggetti coinvolti nella fase 1 sono: il Direttore Generale, i dirigenti dell'ente ed il personale dipendente ed il Nucleo Indipendente di Valutazione.

La metodologia impiegata è quella dell'*assessment* individuale, ovvero di un colloquio tra Direttore e Dirigenti, funzionale ad esplicitare gli standard prestazionali attesi, sia a livello di organizzazione nel suo complesso, sia a livello di singolo Settore. Analoghi colloqui vedranno impegnati i dirigenti dell'ente con il personale assegnato alle proprie strutture.

Fase 2 – Valutazione anno n-1 e rendicontazione dei risultati – La valutazione finale conclude il ciclo di programmazione e controllo dell'anno n-1 ed attiva il raccordo tra gli strumenti di monitoraggio e valutazione ed i sistemi di incentivazione.

Output della fase 2 è la relazione sulla performance dell'ente nella quale sono indicati i risultati de:

- la valutazione della performance organizzativa;
- la valutazione dei risultati individuali e dei comportamenti organizzativi dei dirigenti e del personale in posizione organizzativa;
- la valutazione del personale dipendente, con informazioni di sintesi e aggregate.

Soggetti coinvolti nella fase 2 sono:

- *Il Presidente della Provincia*, responsabile per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio e della valutazione finale della performance organizzativa ed individuale;
- *il NIV*, con il supporto della struttura di direzione, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta al Presidente della valutazione individuale dei dirigenti;

- *i dirigenti dell'ente*, responsabili della misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

Degli output della fase 2, e segnatamente della Relazione sulla Performance, dovrà essere assicurata la massima visibilità interna ed esterna, con il ricorso alle seguenti modalità di comunicazione:

- Pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- Pubblicazione di notizie e comunicati sui principali organi di stampa e informazione locali;
- Organizzazione di apposite giornate della trasparenza.

Fase 3 – Monitoraggio intermedio – il monitoraggio in corso d'anno è funzionale a rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi e gli standard di servizio programmati ed il risultato di performance allo stato raggiunto e attivare, ove necessario, opportuni interventi correttivi da inserire nei documenti di programmazione economica e gestionale approvati.

Output della Fase 3 è costituito da un report sugli andamenti gestionali del semestre e dalla elaborazione delle eventuali proposte di modifica del quadro della programmazione economica e gestionale vigente.

La fase di monitoraggio intermedio ha una rilevanza squisitamente gestionale.

5. Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

La finalità conciliativa della procedura comporta e richiede la necessità che un soggetto non coincidente con il valutatore si adoperi attivamente perchè le parti possano raggiungere un accordo.

Pertanto, in caso di contestazione da parte del valutato si osservano le seguenti procedure, che si articolano in due fasi successive, di cui la prima, di carattere preliminare, nella forma di richiesta di riesame al soggetto valutatore e la seconda nella forma di attivazione dell'intervento di soggetti terzi con il compito di adoperarsi affinché le parti possano trovare un accordo.

5.1. Contestazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti

Il dirigente che intende contestare la valutazione della propria performance individuale deve chiederne il riesame, a pena di decadenza, entro 5 giorni dal ricevimento della medesima, presentando proprie controdeduzioni al Presidente.

Il Presidente incontra il dirigente entro i successivi 10 giorni per un contraddittorio alla presenza del Direttore generale e nei 15 giorni successivi all'incontro, acquisite le osservazioni del NIV, si esprime.

E', comunque, fatta salva, in ogni caso la facoltà del dirigente/dipendente di esperire il tentativo di conciliazione, di cui all'art. 410 c.p.c., ovvero di adire l'autorità giudiziaria.

Tali ultime procedure, in quanto esterne al procedimento di valutazione, non sono idonee a sospenderne gli effetti.

5.2. Contestazione della valutazione della performance individuale del personale dipendente

Il dipendente che intende contestare la valutazione della propria performance individuale deve chiederne il riesame, a pena di decadenza, entro 5 giorni dal ricevimento della medesima, presentando proprie controdeduzioni al dirigente valutatore.

Questi incontra il collaboratore entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio e

nei 5 giorni successivi all'incontro si esprime.

Qualora il dipendente non si ritenga soddisfatto, entro 5 giorni dalla pronuncia del dirigente valutatore, a pena di decadenza, si rivolgerà al Direttore generale, il quale si adopererà perchè le parti possano raggiungere un accordo, formulando anche motivate proposte di conciliazione.

6. Il raccordo con i diversi sistemi di valutazione e le politiche retributive dell'ente

6.1. I piani di valutazione

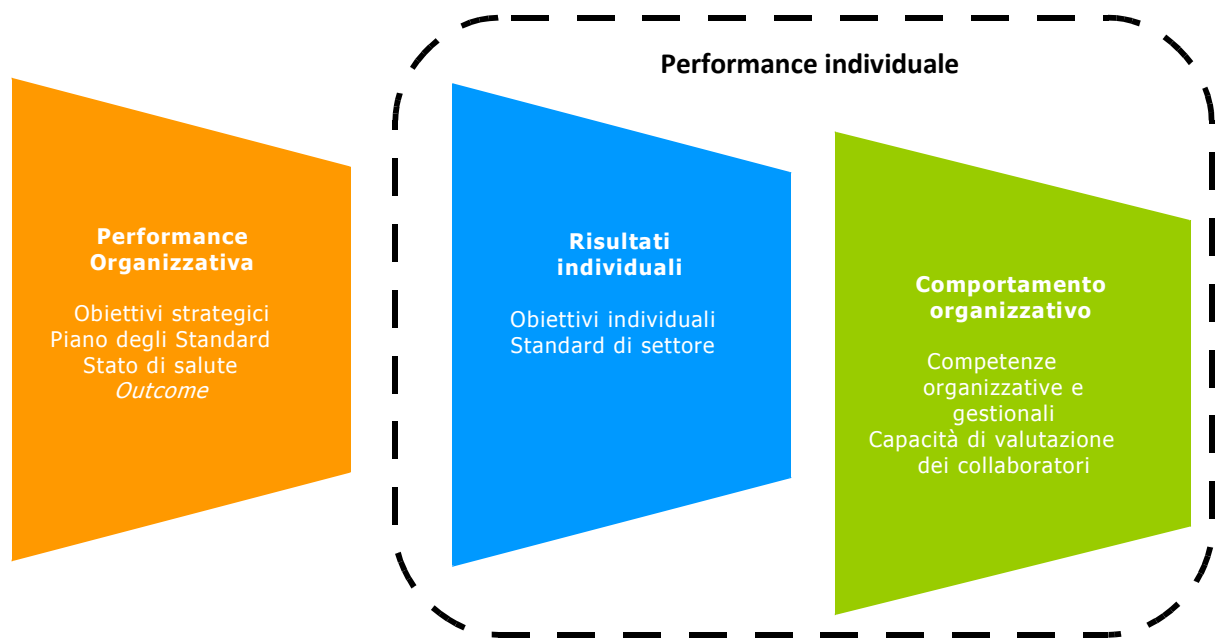
Il piano di valutazione della Provincia di Cremona è costruito in modo da consentire una valutazione multidimensionale dei dirigenti e del personale dipendente, coerentemente con le finalità ascritte al sistema di monitoraggio e valutazione.

Ciascun piano di valutazione è articolato su due livelli:

- le **dimensioni della valutazione** - costituiscono i "cardini" del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione; possono avere diversa rilevanza e quindi essere oggetto di ponderazione;
- gli **ambiti di valutazione** – costituiscono le articolazioni di ciascuna dimensione e ne specificano la natura ed il contenuto;

Le dimensioni della valutazione costituiscono l'aspetto più sensibile del sistema; coerentemente con le finalità innanzi indicate sono state scelte le seguenti dimensioni:

- La **performance organizzativa** – la performance organizzativa costituisce il risultato conseguito nel suo complesso dall'amministrazione.
- La **performance individuale** – la performance individuale costituisce il contributo di ciascun soggetto (Dirigente, Posizione Organizzativa, Dipendente) al raggiungimento degli obiettivi e delle finalità dell'amministrazione.
- Il **comportamento organizzativo** – il comportamento organizzativo è definibile come "*elemento osservabile della competenza utilizzata entro una riconosciuta dimensione, vale a dire l'insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie*". La valutazione dei comportamenti consente di apprezzare l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali che hanno determinato la performance organizzativa ed individuale.



Coerentemente con le diverse finalità degli strumenti di incentivazione sono prefigurabili diversi piani di valutazione, pur se parzialmente giustapposti, rispettivamente per dirigenti, personale in posizione organizzativa e personale del comparto. In particolare il set di dimensioni e ambiti di valutazione, pur complessivamente omogeneo, può essere differenziato per ciascuna categoria di inquadramento e differentemente ponderato in modo da meglio rispondere ai requisiti professionali, al grado di responsabilità ed autonomia assegnato a ciascuna di esse.

Nella tavola successiva sono sintetizzate le dimensioni e gli ambiti delle categorie di personale.

6.2. Il sistema di calcolo dei punteggi (rinvio)

Il sistema di calcolo dei punteggi costituisce l'aggancio del sistema di misurazione e valutazione con il sistema retributivo e di incentivazione dell'ente.

Il sistema di calcolo consente infatti di apprezzare la diversa intensità con la quale ciascuna dimensione ricorre nella posizione oggetto di valutazione ovvero lo scarto tra il livello prestazionale atteso e quello espresso.

Per i sistemi di calcolo della performance organizzativa ed individuale si rinvia ai singoli sistemi di valutazione, con alcune precisazioni ed indirizzi:

- ciascun dipendente viene valutato globalmente, sulla totalità cioè delle dimensioni e degli ambiti di valutazione;
- il sistema di calcolo deve garantire a ciascun dipendente, all'interno della categoria di inquadramento, la medesima aspirazione di punteggio.
- autonomia valutativa, secondo le metodologie in atto presso l'ente;

Il sistema di calcolo deve individuare un punteggio individuale (PI), costruito in funzione dei punteggi ponderati su ciascuna dimensione di valutazione.

Atteso il carattere multidimensionale della valutazione è evidente come nel processo di valutazione intervengano soggetti diversi con diversi ruoli e responsabilità.

Nella tavola seguente sono pertanto riepilogati i contributi di ciascun soggetto del sistema di monitoraggio e valutazione con riferimento alle diverse dimensioni di valutazione.

Ruoli e responsabilità nella valutazione del personale					
	Dirigenti	PO	Cat. D	Cat. C	Cat. A - B
Performance organizzativa	NIV	NIV	-	-	-
Risultati individuali	NIV	Dirigente	Dir/PO	Dir/PO	Dir/PO
Comportamenti organizzativi	DG	Dirigente	Dir/PO	Dir/PO	Dir/PO

6.3. La determinazione delle fasce di punteggio ed il collegamento con il sistema di incentivazione

Il collegamento con il sistema di incentivi risponde all'esigenza di definire uno schema a supporto della traduzione in termini retributivi del differenziale esistente tra le diverse performance e della assegnazione a ciascun dipendente (o a gruppi a prestazione relativa omogenea) di una remunerazione coerente con l'importanza relativa ad essa attribuita.

Una volta pervenuti alla valutazione di ciascun dipendente è opportuno collocare le singole posizioni in "fasce" di punteggio. Ciascuna fascia attribuisce una quota parte della retribuzione potenziale individuale collegata alla performance.

Le modalità di calcolo della performance organizzativa ed individuale e della valutazione dei comportamenti organizzativi sono contenute nei sistemi di valutazione dell'ente e segnatamente ne:

- Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali.
- Il sistema di valutazione delle prestazioni delle posizioni organizzative e delle alte professionalità.
- Il sistema di valutazione del personale del comparto.

7. Disposizioni transitorie per la prima attuazione del sistema di monitoraggio e valutazione

Un fattore critico di successo per la penetrazione del nuovo sistema di misurazione e valutazione alla Provincia di Cremona è certamente costituito dalla modularità e gradualità nella sua introduzione, privilegiando, nelle fasi iniziali, la scrupolosa attinenza alla metodologia proposta rispetto alle istanze di completezza del sistema.

La Provincia di Cremona ha sostenuto negli ultimi anni un significativo investimento nella riqualificazione del sistema di programmazione e controllo, curando la coerenza interna dei documenti di programmazione, l'impostazione ed i loro contenuti. Il sistema oggetto del presente documento è tuttavia denso di innovazioni avuto riferimento alla performance dell'amministrazione, alle sue determinanti, alle dimensioni di analisi e valutazione e soprattutto alle batterie di indicatori e standard. Alla vista per obiettivi (di carattere strategico e gestionale), ormai acquisita nei documenti di programmazione degli enti locali, si aggiunge inoltre l'analisi della attività ordinaria dell'ente e degli standard quantitativi e qualitativi di erogazione dei servizi.

Il percorso suggerito per la implementazione del sistema è pertanto strutturato come di seguito indicato.

STADIO	Azioni
Stadio 1	<ul style="list-style-type: none"> • Istituzione del NIV • Definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance • Revisione dei sistemi di valutazione dell'ente • Prima sperimentazione del sistema di misurazione e valutazione <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di obiettivi strategici direttamente derivati dal programma di mandato del Presidente e dagli indirizzi strategici elaborati dalla Giunta; declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi individuali e definizione di batterie di indicatori, funzionali cioè a misurarne il livello di attuazione • Individuazione di prodotti/servizi rappresentativi di tutti i settori dell'ente cui applicare sperimentalmente la metodologia del piano degli standard • Individuazione di indicatori di benessere finanziario ed organizzativo standard, in modo da facilitare il confronto con altre amministrazioni • Valutazione della performance organizzativa ed individuale • Prima sperimentazione della Relazione sulla Performance
Stadio 2	<p>Il lavoro sarà prevalentemente orientato alla ulteriore qualificazione del sistema di programmazione e controllo, attraverso un maggiore coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico amministrativo ed il confronto con i dirigenti dell'ente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione di obiettivi strategici a rilevante impatto verso l'esterno. • Individuazione per ciascun obiettivo di batterie di indicatori multidimensionali e di specifici outcome • Ampliamento del novero dei prodotti ricompresi nel piano degli standard, anche con riferimento a servizi esternalizzati • Introduzione di strumenti di analisi di customer satisfaction nei servizi ed attività ordinari dell'ente • Elaborazione di specifici indicatori di salute finanziaria e di benessere organizzativo. • Introduzione della dimensione degli outcome nella valutazione della performance organizzativa
Stadio 3	<p>E' lo stadio in cui il sistema va a regime e vengono avviati percorsi di partecipazione e comunicazione specifici per la programmazione e la rendicontazione della performance.</p>