

Prestazioni del personale

La performance organizzativa nella prospettiva della performance individuale

di Leonardo Falduto - Professore Associato di Economia Aziendale e Docente di Programmazione e Controllo degli Enti pubblici presso l'Università del Piemonte Orientale - DIGSPES di Alessandria (*) e Marco Rossi - Dottore commercialista in Genova; Professore a c. all'Università di Genova, giornalista pubblicista (**)

Nell'ambito della progettazione e del funzionamento dei sistemi di performance assume fondamentale importanza l'attivazione di un'appropriata correlazione tra la dimensione della performance organizzativa e della performance individuale. In particolare, come indicato anche nelle recenti Linee Guida n. 5/2019, è indispensabile che la performance organizzativa, tanto relativa all'ente complessivamente considerato quanto relativa alle diverse unità organizzative, concorra alla determinazione della performance individuale. In tale quadro un ruolo rilevante deve svolgere la "valutazione partecipativa" che, contribuendo alla performance organizzativa, è destinata ad incidere sulla performance individuale anche allo scopo di contenere il livello di autoreferenzialità.

Premessa

L'attività di misurazione e valutazione delle *performance* e delle prestazioni del personale si colloca, come noto, al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni Novanta con le disposizioni normative confluite poi nel D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i. fino alle disposizioni della Legge n. 15/2009 e del D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i.

Tale ambito è stato confermato dalla Legge n. 124/2015 e dai successivi Decreti Legislativi ed assume ulteriore rilievo anche in relazione alla normativa sulla Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza di cui alla Legge n. 190/2012 e ai successivi decreti attuativi e interpretazioni applicative ANAC.

L'impostazione generale della riforma porta al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della *performance* e dei risultati, il recupero di efficienza e di efficacia, il

miglioramento della qualità dell'azione della P.A. e un più ottimale utilizzo delle risorse.

Accanto all'obiettivo del miglioramento continuo delle *performance* pubbliche vi è la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali dell'azione e dei risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'organizzazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo dei dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Agenzia in un'ottica di miglioramento continuo.

Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificabili, la corretta gestione delle risorse

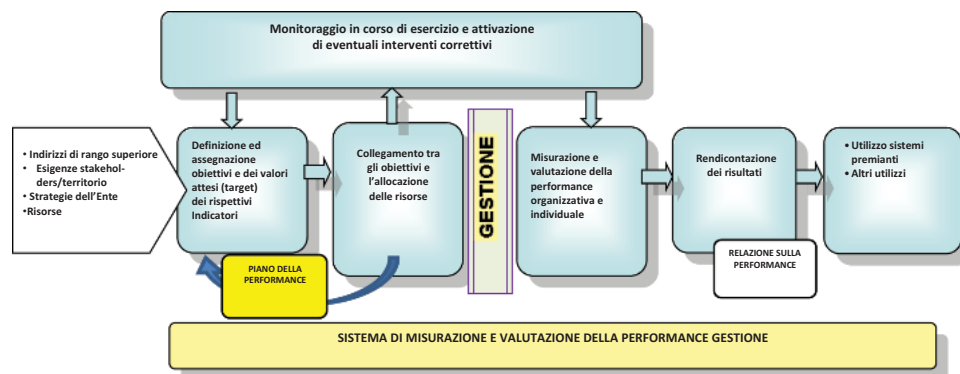
(*) Componente di organismi di valutazione di Enti della P.A.; consulente di PA negli ambiti dell'Organizzazione, dei sistemi di Programmazione e Controllo, delle Società Pubbliche e del Risk Management.

(**) Giornalista pubblicista; componente di numerosi organismi di valutazione di Enti locali; revisore e consulente di P.A.; sindaco di società a controllo pubblico; autore di numerose pubblicazioni in materia di Enti locali.

umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro. Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale svolge, pertanto, un ruolo essenziale nel processo

di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance* dell'Ente (Tavola 1), come previsto dalla normativa nazionale e di innovazione e modernizzazione dell'intera Pubblica Amministrazione italiana.

Tavola 1 - Il Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance (PMVP) del personale nel ciclo della performance



Inoltre, il sistema di PMVP deve essere progettato al fine di permettere l'effettivo e coerente assolvimento di quanto previsto dall'art. 3, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., sia per costituire logicamente la condizione necessaria per l'erogazione di "premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance, sia per rilevare ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, sia del conferimento degli incarichi dirigenziali", naturalmente in raccordo con quanto i contratti collettivi stabiliscono.

Oggetti della misurazione

In tale quadro di riferimento è fondamentale cogliere (aspetto su cui si soffermano la recente Linea Guida n. 5/2019 (1)) i diversi oggetti di osservazione, soprattutto focalizzando l'attenzione sulla distinzione tra *performance* organizzativa e *performance* individuale. La prassi ha, infatti, dimostrato una serie di criticità in merito proprio alla corretta declinazione del rapporto tra gli obiettivi della struttura e gli obiettivi dei singoli, confondendo così due piani e profili che il legislatore ha voluto nettamente distinguere.

Infatti, mentre gli obiettivi di *performance* organizzativa rappresentano i traguardi che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso (a cui tutti devono contribuire) gli obiettivi individuali sono assegnati specificamente al dirigente o dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne.

La valutazione delle *performance*/prestazioni individuali del personale (*lato sensu*) si riferisce a due elementi fondamentali:

- il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali/di gruppo predeterminati e/o il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura di appartenenza;
- l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati nel generale e quotidiano espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto e all'eventuale incarico svolto.

Relativamente a tali aspetti, come riaffermato dalle recenti integrazioni modificative del D.Lgs. n. 150/2009:

A) La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale dirigente (o con incarico di

(1) Cfr. anche, di A. Monea "Linee Guida per la Misurazione e Valutazione della performance individuale: le Linee guida del DPF. Riflessioni a margine", in questo stesso numero di *Rivista*.

Organizzazione e gestione del personale

posizione organizzativa negli enti privi di dirigenza) è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, direttamente/indirettamente riconducibili alle *performance* definite dall'Ente in sede di programmazione annuale/pluriennale;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

B) La misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale di categoria A, B, C e D è, invece, collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa o di alta professionalità o di specifici obiettivi individuali/di gruppo nel caso di personale di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa, comunque prioritariamente riconducibili agli obiettivi di *performance* assegnati ai rispettivi dirigenti;
- alla qualità del contributo assicurato alla *performance* complessiva della struttura di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

La *performance* organizzativa, invece, riprendendo i contenuti della Linea Guida, "può fare riferimento

all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro. Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009, risultati di:

- *outcome*;
- piani/programmi strategici;
- attività/servizi/progetti;
- *customer satisfaction*;
- *capacità organizzativa*."

Conseguenzialmente, la *performance* organizzativa viene a costituire il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, quindi, tendenzialmente per tutti i dipendenti (seppur potenzialmente con diverso peso e non sempre identico valore) un comune elemento valutativo (misurato o a livello di Ente o di singola Struttura di appartenenza).

Da tale punto di vista, il concetto si riconduce ad evidenti Risultati/Indicatori di Ente/Struttura, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di *Performance*, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità organizzativa-Ente (in termini di complessità multidimensionale).

Per meglio comprendere tale concetto, è utile ricondursi al tema della "Prevenzione della Corruzione", riportando più oltre il contenuto del punto B.1.1.4 dell'Allegato 1 al PNA 2013, peraltro ribadito dal recente PNA 2019 (2) che, al par. 8, stabilisce:

"Così l'art. 1, comma 8 della Legge n. 190/2012, nel prevedere che gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza costituiscono contenuto necessario degli atti di programmazione strategico-gestionale, stabilisce un coordinamento a livello di contenuti tra i due strumenti che le amministrazioni sono tenute ad assicurare. Il legame, inoltre, è rafforzato dalle disposizioni contenute nell'art. 44 del D.Lgs. 33/2013 in cui si prevede, in primo luogo, che l'OIV ed altri soggetti deputati alla valutazione verifichino la coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e quelli indicati nel Piano della performance e valutino l'adeguatezza dei relativi indicatori; in secondo luogo, che le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di pubblicazione siano utilizzati sempre dagli OIV ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. È dunque necessario un coordinamento tra il PTPCT e gli strumenti già vigenti per il controllo nell'amministrazione nonché quelli individuati dal D.Lgs. n. 150/2009 ossia:

- il Piano e la Relazione annuale sulla performance (art. 10 del D.Lgs. 150/2009);
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance (art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009).

La rilevanza strategica dell'attività di prevenzione della corruzione comporta che le amministrazioni inseriscano le attività che pongono in essere per l'attuazione della Legge n. 190/2012 e dei decreti attuativi nella programmazione strategica e operativa, definita in via generale nel Piano della performance (e negli analoghi strumenti di programmazione previsti nell'ambito delle amministrazioni regionali e locali). Quindi, le amministrazioni includono negli strumenti del ciclo della performance, in qualità di obiettivi e di indicatori per la prevenzione del fenomeno della corruzione, i processi e le attività di programmazione posti in essere per l'attuazione delle misure previste nel PTPCT. In tal modo, le attività svolte dall'amministrazione per la predisposizione, l'implementazione e l'attuazione del PTPCT vengono introdotte in forma di obiettivi nel Piano della performance sotto il profilo della:

- performance organizzativa (art. 8 del D.Lgs. 150/2009) e, cioè, attuazione di piani e misure di prevenzione della corruzione, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti (art. 8, co. 1, lett. b), D.Lgs. n. 150/2009); 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 (art. 8, co. 1, lett. e), D.Lgs. n. 150/2009), al fine di stabilire quale miglioramento in termini di accountability riceve il rapporto con i cittadini l'attuazione delle misure di prevenzione;
- performance individuale (art. 9 del D.Lgs. n. 150/2009). Vanno inseriti gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, in particolare gli obiettivi assegnati al RPCT, ai dirigenti apicali in base alle attività che svolgono per prevenire il rischio di corruzione ai sensi dell'art. 16, co. 1, lett. l-bis), l-ter), l-quater) del D.Lgs. 165/2001, ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale con qualifica dirigenziale.

(2) Sul tema cfr., di L. Bisio e N. Lubello, "PNA 2019 - L'evoluzione delle figure interne all'ente coinvolte nella prevenzione alla corruzione" in questa *Rivista*, n. 1/2020, pag. 24.

Inoltre, nel Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance - ex art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 - vanno inseriti gli obiettivi, individuali e/o di gruppo, assegnati al personale formato che opera nei settori esposti alla corruzione ed ai referenti del responsabile della corruzione, qualora siano individuati tra il personale non dirigente.
Dell'esito del raggiungimento di questi specifici obiettivi individuati nel PTPCT (e dunque dell'esito della valutazione delle performance organizzativa ed individuale), occorrerà dare specificamente conto nella Relazione delle performance (art. 10, D.Lgs. n. 150/2009)."

Come si può facilmente notare il documento indicato, ai fini della *performance* organizzativa, fa riferimento agli "ambiti generali" di cui all'art. 8, D.Lgs. n. 150/2009.

Tali ambiti, *post* delibera CIVIT n. 6/2013, a ben guardare ad oggi si possono così ristrutturare:

- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- digitalizzazione;
- prevenzione della corruzione (e trasparenza);
- razionalizzazione della Spesa.

È, così, ulteriormente evidente che la *performance* organizzativa ha una natura di per sé complessa, che può essere più efficacemente gestita mediante il raggruppamento degli ambiti (secondo il noto approccio della *Balanced ScoreCard*) in "Dimensioni", a loro volta articolate in "Aree", che si compongono di uno o + "Elementi" o fattori.

L'intensità di misura (quali-quantitativa) dei cennati Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e

multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali comunque da poter ragionevolmente affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (una *performance*, appunto). L'accennata multidimensionalità permette di "soddisfare", in termini di misurazione, proprio la naturale complessità del concetto di *performance* organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica dell'Ente nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo" - quali (ad es.) la realizzazione degli investimenti - tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione alla Mission dell'Ente e, nel caso dei Comuni, alle Linee Programmatiche di Mandato e al conseguente DUP (in particolare alla sua Sezione Strategica - SES).

Coerentemente, la completezza delle dimensioni e delle aree di *performance* organizzativa, nell'accezione concettuale-valutativa, approssimano tendenzialmente il significato di controllo strategico e di *governance* dell'Ente.

Si può ipotizzare la seguente struttura logica della *performance* organizzativa:

A) Dimensione di *performance* dell'utente/cliente/collettività

- Area di *performance* dell'accesso, relativa (ad es.) a:
 - Sportello Unico
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.

- Area di *performance* dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici, Università, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati).

- Area di *performance* della soddisfazione dei cittadini/utenti, *Front e Back Office*, riconducibile (ad es.) a:

Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno (interno o esterno).

B) Dimensione di *performance* dei processi interni

- Area di *performance* della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.

- Area di *performance* della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di *risk management* (escluso l'ambito della Corruzione).

- Area di *performance* dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:

- processi di re-internalizzazione e di re-ingegnerizzazione

- infrastruttura ICT

- razionalizzazioni e/o Semplificazioni (*iter* operativi interni)

- adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni)

- specifici regolamenti interni.

C) Dimensione di *performance* dell'innovazione e dello sviluppo

- Area di *performance* della ricerca e del partenariato, relativa (ad es.) a:

- iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca

- iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.

- Area di *performance* dello sviluppo organizzativo, relativa (ad es.) a:

- gestione del Capitale Intellettuale

- controllo di Gestione e Public Reporting.

D) Dimensione di *performance* della sostenibilità e dell'attività

- Area di *performance* economico-finanziaria, in termini (ad es.) di:

- equilibrio finanziario

- economicità gestione

- capacità rispetto previsioni

- velocità pagamenti

- parametri-obiettivo condizioni di deficitarietà.

- Area di *performance* degli investimenti, in termini (ad es.) di:

- razionalizzazione patrimonio

- realizzazione investimenti finanziati.

- Area di *performance* dell'efficientamento energetico e ambientale.

- Area di *performance* etica, relativa (ad es.) a:

- conciliazione vita-lavoro (... *SMART working*)

- pari opportunità (PAP)

- *welfare*.

L'Ente misura la propria *performance* organizzativa riferendosi, in termini di "Score", ai risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (*Key Performance*

Indicator) associati biunivocamente agli "Elementi"/fattori di composizione di ciascuna "Area" di *performance* e resi misurabili/disponibili nel periodo di riferimento, secondo una logica programmatica.

La *performance* organizzativa sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli *score* delle quattro "Dimensioni" le quali potrebbero, ad esempio, essere ponderate come segue:

Dimensioni	Peso
Utente/Cliente/Collettività	20
Processi interni	20
Innovazione e Sviluppo	10
Sostenibilità e Attività	50

Gli *score* assegnati a ciascun KPI (abbinato ad ogni "Elemento" di *performance* in cui ciascuna Area, componente ognuna della quattro Dimensioni, si articola) deriveranno, in relazione al "tipo" di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni:

i) presenza/assenza della condizione individuata dall'Indicatore (VERO/FALSO, SI/NO) riferibile ad un significativo arco di tempo dell'anno di riferimento;

ii) superamento di un *target* di riferimento attendibilmente individuabile e pertinente, come definito da norme, *best practice*, *benchmarking*, indirizzi, linee guida, standard o avvicinamento nell'ambito di un *range* (tra dato di partenza e *target*);

iii) miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente *trend* positivo o solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi interni di controllo di gestione; è il caso in cui la definizione di un *target* è rischiosa per presenza di esogeneità e/o aleatorietà.

Il raccordo tra i diversi oggetti della performance

È, infine, naturalmente fondamentale il raccordo tra le diverse dimensioni, come affermato proprio recentemente dalle Linee Guida della Funzione Pubblica in tema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale, nelle quali è possibile leggere quanto segue:

2.1 Le dimensioni della performance individuale

Un primo modo per poter avere sistemi di valutazione più flessibili a seconda delle diverse finalità è quello di variare i sistemi di ponderazione. A tale proposito, nelle linee guida n. 2/2017 si è già chiarito come la performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009, sia l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione.

In particolare, è stato evidenziato che le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nel Piano della performance o negli altri documenti di programmazione; essi sono a loro volta distinguibili, in base a quanto l'amministrazione indica nel proprio SMVP, in:

- √ risultati raggiunti attraverso attività e progetti di competenza dell'unità organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;

- √ risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce;

- √ risultati legati ad eventuali obiettivi individuali specificamente assegnati;

- comportamenti, che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzative, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori

Tale raccordo deve essere garantito non soltanto rispettando un'adeguata sequenza, in forza della quale la *performance* organizzativa concorre alla *performance* individuale, ma altresì un'appropriata integrazione e ponderazione dei diversi *item*.

Ecco perché la recente Linea Guida formulano la seguente proposta in relazione alla valutazione della *performance* individuale delle figure dirigenziali:

FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	PESO DELLE DIVERSE DIMENSIONI		
	RISULTATI ORGANIZZATIVI	RISULTATI INDIVIDUALI	COMPORAMENTI
Erogazione del trattamento economico accessorio	50	20	30
Sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici	0	40	60
Procedure comparative per il conferimento di incarichi	70	0	30

Dalla tabella qui sopra riportata, invece - nel confermare la validità della tripartizione dei fattori della *performance* individuale - emergono anche gli ulteriori profili (relativamente ai dirigenti), conseguenti alla valutazione della *performance* individuale, rispetto alla mera corresponsione di trattamenti accessori, con le conseguenti ridefinizioni dei pesi dei 3 Fattori di *performance*.

Sul piano metodologico, poi, è interessante l'indicazione di estendere, rispetto al naturale principale valutatore (il superiore gerarchico), ad altri soggetti il ruolo valutativo, tendendo così verso una valutazione a 360°.

Peraltro, le note modifiche apportate al D.Lgs. n. 150/2009 dal D.Lgs. n. 74/2017 - prevedendo tra l'altro il nuovo art. 19-bis che ha introdotto la disciplina relativa al *coinvolgimento di cittadini ed utenti nel processo di misurazione della performance organizzativa* - di fatto già integravano un secondo metodo per la valutazione delle *performance*.

Di recente, è intervenuta sul tema della valutazione partecipativa un'apposita Linea Guida della Funzione Pubblica, la quale definisce il seguente processo per lo sviluppo di tale valutazione:



Tralasciando, per i presenti fini, il contenuto della Linea Guida inerente alla progettazione della *Valutazione partecipativa* e le azioni propedeutiche (che ciascun Ente sta sicuramente considerando come interpretare applicativamente), è però rilevante soffermare l'attenzione sul fatto che sono identificate le possibili dimensioni di impatto della valutazione partecipativa, mediante la considerazione dei seguenti aspetti che si riconducono certamente alla logica della *performance* organizzativa:

A. servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali: efficacia quantitativa erogata (es. quantità *output* esterni); efficacia qualitativa erogata (rispetto degli *standard* di qualità dichiarati, ad esempio sui tempi erogativi, sulla trasparenza, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione, cortesia del personale); impatti (es. effetto sul livello di benessere del cittadino/utente rispetto al periodo precedente all'erogazione del servizio);

B. servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni: efficacia quantitativa erogata (es. quantità *output* interni); efficacia qualitativa erogata (rispetto *standard* di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento del processo interno, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti interni, cortesia del personale); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento

del processo interno); efficienza economica (es. costi di svolgimento del processo interno);

C. attività di regolazione e di trasferimento: efficacia qualitativa erogata (rispetto *standard* di qualità dichiarati, ad esempio rispetto dei tempi di svolgimento, ecc.); efficacia qualitativa percepita (es. rilevazione del grado di soddisfazione); efficienza temporale (es. tempi di svolgimento); efficienza economica (es. complessità delle informazioni, costi di svolgimento).

Le Linee Guida precisano, utilmente, peraltro, che “è ragionevole supporre che i cittadini saranno maggiormente interessati ad alcune tipologie di Indicatori in grado di descrivere in modo opportuno la qualità dei servizi valutati. Per tale motivo è auspicabile che la scelta delle dimensioni della performance organizzativa da sottoporre a valutazione partecipativa sia effettuata insieme agli utenti o a loro rappresentanti. Con particolare riferimento ai servizi erogati, inoltre, le amministrazioni potranno tenere in considerazione quanto già stabilito in sede di definizione degli *standard* di qualità e/o delle carte dei servizi.”.

Un esempio di misurazione della performance organizzativa

In fase di programmazione dell'attività e della gestione è necessario individuare, ai fini della rilevazione della *performance*:

Organizzazione e gestione del personale

- a) le aree della *performance* all'interno delle diverse dimensioni;
 - b) l'ambito del quale assume rilievo l'area specificamente selezionata, se per la figura apicale o per l'ente;
 - c) il periodo di attivazione della misurazione;
 - d) gli indicatori (KPI) specificamente individuati per la misurazione della *performance* delle diverse aree;
 - e) il *target* atteso in relazione ad ogni indicatore rilevante;
 - f) il peso delle diverse dimensioni.
- Quest'ultimo, a titolo esemplificativo, può essere individuato secondo le seguenti modalità:

1. Utente/Cliente/Collettività	20
2. Processi interni	20
3. Innovazione e Sviluppo	10
4. Sostenibilità e Attività	50

In aggiunta, ai fini della statuizione del legame tra *performance* riconosciuta in relazione ad ogni indicatore è altresì indispensabile, nella fase iniziale dell'esercizio, definire la logica dello *score*, tra le diverse possibili soluzioni avuto riguardo ad ogni indicatore:

- i) presenza/assenza della condizione (VERO/FALSO, SI/NO), con attribuzione del punteggio dell'Indicatore pari a 100 oppure zero;
- ii) "superamento" di una soglia o raggiungimento di un dato *target*, con attribuzione dello *score* di 100, viceversa di zero; o, se la grandezza è logicamente trattabile in tale senso, si potranno definire interpolazioni lineari e un eventuale livello di *cut-off* sotto/ sopra il quale lo *score* diventa zero;
- iii) consistente *trend* positivo corrispondente allo *score* pari a 100, con riconoscimento di un punteggio di 70 in caso di sola inversione di tendenza e di debole *trend* positivo (altrimenti zero).

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA		LIVELLO (ENTE - E / AMBITO APICALE - A)	ATTIVAZ. ANNO	KPI
1 Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività				
1.1	Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:			
1.1.1	Sportello Unico, telematico	E		n° procedim a sportello
1.1.2	Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.	E		n° procedim digitaliz.
1.2	Area di performance dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici, Università, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati).			
1.2.1	Convenzioni e accordi di collaborazione	E		n° convenzioni/accordi in atto
1.2.2	Progetti congiunti (ad es. europei).	E		n° progetti
1.3	Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, riconducibile (ad es.) a:			
1.3.1	Customer Satisfaction relativa alla qualità intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno (interno o esterno) e di rispettare std quali-quantitativi (in termini di discipline tecnico e di Service Level Agreement- SLA).	A		Indice di C.S. (base 100)
2 Dimensione di performance dei processi interni				
2.1	Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC:			
2.1.1	Misure (general e specifiche) effettivamente applicate e partecipazione al processo in termini di contributo al PTPC	A		% MISURE ATTUATE
	Trasparenza.	A		% OBBLIGHI 33/2013 RISPETTATI
2.2	Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di <i>risk management</i> (escluso l'ambito della Corruzione).			
2.2.1	Processi certificati	E		n° processi certif.
2.2.2	Accreditamenti nazionali e internazionali	E		n° accreditam
2.2.3	Regolarità amm.va successiva	A		Score di regolarità (% su check list)
2.3	Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:			
2.3.1	Processi di semplificazione e di re-ingegnerizzazione	E		n° processi semplif./re-ingegneriz.
2.3.2	Infrastruttura ICT e digitalizzazione diffusa	E		livello di evoluz. infrastruttura ICT
2.3.3	Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni - SIOPE-BDF)	E		LIVELLO adempim.
2.3.4	Specifici regolamenti interni.	E		n° Regolamenti revisionati nell'anno
3 Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo				
3.1	Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa (ad es.) a:			
3.1.1	Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca	E		n° partenariati
3.1.2	Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.	E		n° partenariati
3.2	Area di performance dello sviluppo organizzativo, relativa (ad es.) a:			
3.2.1	Gestione del Capitale Intellettuale (ad es. Quaderni di Pratica)	E		n° pratiche di KM
3.2.2	Controllo di Gestione e Public Reporting.	E		n° Report prodotti e pubblicati
4 Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività				
4.1	Area di performance economico-finanziaria, in termini (ad es.) di:			
4.1.1	Equilibrio finanziario	E		SI/NO
4.1.2	Economicità gestione	E		SI/NO
4.1.3	Capacità rispetto previsioni	A/E		entità max variazioni di Bil. cut-off => target
4.1.4	Tempestività liquidazioni	A		sg. medi di liquidaz
4.1.5	Velocità pagamenti	E		sg. medi di pagamento
4.1.6	Parametri-Obiettivo condizioni di deficiarietà.	E		n° parametri deficiari
4.2	Area di performance degli investimenti, in termini (ad es.) di:			
4.2.1	Razionalizzazione e valorizzazione del Patrimonio	E		indice sfruttamento
4.2.2	Realizzazione investimenti finanziari.	E		% OO.PP. con spesa esigibile impegnata almeno pari al 70
4.3	Area di performance dell'efficiamento energetico e ambientale. Indicatore ambientale 1	E		
4.4	Area di performance etica, relativa (ad es.) a:			
4.4.1	Conciliazione vita-lavoro (tra cui SMART working)	E		% dipendenti in Smartwork.
4.4.2	Pari opportunità (PAP)	E		grado di realizzo PAP di competenza
4.4.3	Welfare.	E		SI/NO

Organizzazione e gestione del personale

Successivamente, al termine del periodo amministrativo, è possibile giungere alla determinazione dello score attribuito ad ogni indicatore,

osservando l'andamento intervenuto sulla base delle informazioni elementari, secondo le modalità seguenti:

KPI	E	A			
		I SETTORE	II SETTORE	III SETTORE	IV SETTORE
n° procedim a sportello n° procedim digitalizz.					
n° convenzioni/accordi in atto n° progetti	70	70	70	70	70
Indice di C.S. (base 100)		100	95	90	80
% MISURE ATTUATE % OBBLIGHI 33/2013 RISPETTATI		100 0	100 0	100 100	95 100
n° processi certif. n° accreditam					
Score di regolarità (% su check list)		85	90	0	100
n° processi semplif./re-ingegneriz. livello di evoluz. infrastruttura ICT LIVELLO adempim.					
n° Regolamenti revisionati nell'anno	100	100	100	100	100
n° partenariati n° partenariati					
n° pratiche di KM n° Report prodotti e pubblicati	70	70	70	70	70
SI/NO	100	100	100	100	100
SI/NO	100	100	100	100	100
entità max variazioni di Bil. cut-off => target		0	0	0	100
gg. medi di liquidaz		0	0	0	0
gg. medi di pagamento	70	70	70	70	70
n° parametri deficitari	100	100	100	100	100
indice sfruttamento % OO.PP. con spesa esigibile impegnata almeno pari al 70% cut-off = 60	90	90	90	90	90
% dipendenti in Smartwork.	70	70	70	70	70
grado di realizzo PAP di competenza SI/NO	90	90	90	90	90

A partire dal descritto quadro di riferimento, sulla base di un'aggregazione progressiva, è quindi possibile giungere alla determinazione dello score delle

diverse dimensioni in relazione ai vari settori, secondo le modalità seguenti:

SCORE DI DIMENSIONE			
I SETTORE	II SETTORE	III SETTORE	IV SETTORE
85,00	82,50	80,00	75,00
71,25	72,50	75,00	98,75
70,00	70,00	70,00	70,00
68,89	68,89	68,89	80,00

Conclusivamente, infine, è possibile giungere alla determinazione e quantificazione dello score di sintesi tanto per la *performance* degli ambiti organizzativi

apicali (settori) quanto per la *performance* riguardante l'ente complessivamente considerato, secondo le modalità seguenti:

SPO (totale) di Ambito organizzativo apicale - SETTORE			
I SETTORE	II SETTORE	III SETTORE	IV SETTORE
72,69	72,44	72,44	81,75

SPO (totale) di ENTE
74,83