

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Modifica 19.10.2018

## Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è il documento programmatico con cui l'azienda definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance

Tra la fine del 2016 e l'inizio del 2017 vi sono stati significativi cambiamenti nella governance dell'azienda;

- il 17 ottobre 2016 si è insediato il nuovo Direttore Generale;
- il 18 gennaio 2017 si è insediato il nuovo Presidente ed un nuovo componente del CDA
- l'assetto organizzativo e le strutture di supporto sono state oggetto, tra la fine del 2016 e soprattutto nei primi mesi del 2017, di significativi cambiamenti organizzativi sono state ridefinite molte responsabilità e sono stati riallocati diversi processi;

Tale modello, che per l'anno 2017 ha carattere sperimentale, sostituisce integralmente il sistema incentivante adottato in azienda, definendo i capisaldi del modello di valutazione per i prossimi anni. In particolare il modello per l'anno 2017 prevede di consolidare l'utilizzo di diversi strumenti di misura quali:

- sistemi di controllo generale (indicatori di performance);
- indicatori di processo e di servizio, con particolare attenzione all'introduzione di un raccordo tra gli stessi al fine di permettere una chiara riconducibilità agli obiettivi strategici dell'ente.

## Metodologia e misurazione delle Performance

La metodologia che si intende adottare si ispira a:

- rendere consapevole ciascuna persona del contributo del suo ruolo rispetto agli obiettivi dell'azienda, della struttura di appartenenza e delle aspettative – in termini di risultati e comportamenti – che l'organizzazione ha nei suoi confronti;

- condividere in anticipo eventuali esigenze di rafforzamento delle competenze derivanti dagli obiettivi assegnati;
- favorire il diffondersi di una cultura della responsabilità;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, utilizzando il sistema di valutazione per supportare le persone nel miglioramento delle loro performance;
- riconoscere e valorizzare i meriti di coloro che raggiungono migliori performance.

### **Misurare le Performance vuol dire infatti:**

- Fissare gli obiettivi quantificabili;
- Definire i risultati attesi;
- Associare gli obiettivi degli indicatori che possano adeguatamente misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi

### **Valutare la performance significa invece:**

- Interpretare il contributo, ossia il risultato e modalità di raggiungimento dello stesso;
- Come, quanto e perchè tale contributo ha inciso sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

## **Le fasi del processo di valutazione**

La valutazione ha come riferimento temporale l'anno, pertanto, per rispondere agli scopi indicati in precedenza, il Sistema di valutazione va disegnato e gestito come un processo, articolato lungo l'anno in vari momenti:

1. il colloquio per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi organizzativi e obiettivi individuali dell'anno;
2. il monitoraggio della prestazione da parte del valutatore;
3. la valutazione di periodo, secondo modalità e schemi definiti
  - la scheda di autovalutazione compilata dal valutato nella quale motiva /giustifica la percentuale di raggiungimento o meno del risultato;

- il colloquio finale, di comunicazione della valutazione, di confronto con il valutato sui risultati raggiunti e eventualmente mancati e di accompagnamento al miglioramento;
- la stesura da parte del valutatore della scheda definitiva di valutazione della performance con prescrizione e firma da parte del valutato.

### **Assegnazione e definizione degli obiettivi**

Il processo prevede che una volta che il CDA ha assegnato gli obiettivi alla direzione generale, la stessi successivamente assegna gli obiettivi ai dirigenti e ai responsabili operativi e di Funzione.

Il processo di assegnazione prevede che vi sia una discussione/commento degli obiettivi tra chi li assegna e chi li riceve e vi sia un passaggio formale di accettazione. Nell'assegnazione degli obiettivi è necessario verificare, ove gli obiettivi prevedano l'attivazione di investimenti o costi, la coerenza con quanto previsto nel budget di previsione.

Tale fase dovrà essere completata entro il mese di marzo dell'anno di riferimento.

~~Essendo tale procedura sperimentale, per l'anno 2017 tale termine è fissato entro il 30 aprile 2017~~

Gli obiettivi sono articolati in due sezioni principali (obiettivi di performance organizzativa e da obiettivi di performance individuale) e da alcune sotto sezioni.

Ogni obiettivo è corredato da una descrizione, da un peso, da un risultato e ove possibile da indicatori concreti e quantitativi che permettono la verifica agevole del risultato.

Gli obiettivi di performance organizzativa si dividono in

- l'obiettivo dell'Ente, inteso come risultato aziendale, è uguale per i dirigenti e i responsabili operativi e di Funzione (es. riduzione assenteismo complessivo dell'ente, riduzione rateo ferie maturato dall'ente, riduzione turn over dell'ente, ecc.);
- gli obiettivi legati alle attività sviluppate dai diverse servizi (dirigenti e responsabili operativi e di servizio) e pertanto individuati sulla base dei risultati che ogni servizio dovrà raggiungere nel periodo di riferimento (corrispondenza budget/consuntivo, aggiornamento delle procedure selezione personale, aggiornamento del regolamento sulle assegnazione degli incarichi, ecc.).

A tale obiettivi è assegnato un peso complessivo di 600 punti così distribuiti: 100 punti obiettivo comune dell'Ente e 500 punti obiettivi specifici dei diversi servizi.

Gli obiettivi di performance individuali si dividono: comportamenti organizzativi e competenze specialistiche. La Direzione Generale ha predisposto un elenco di obiettivi di performance individuali dalla quale verranno individuati gli obiettivi da assegnare ai singoli servizi.

A tale obiettivi è assegnato un peso complessivo di 400 punti così distribuiti: 200 punti per gli obiettivi relativi ai comportamenti organizzativi e 200 punti per quelli relativi alle competenze specialistiche.

### **Soggetti che ricevono gli obiettivi**

**Per il Direttore generale**, la cui valutazione spetta al CDA. il Sistema farà riferimento a tre parametri prevalenti:

- 1) l'efficacia della sua azione di direzione, misurata sulla base dei risultati complessivi conseguiti, e la sua capacità di utilizzare le risorse disponibili, di individuare le soluzioni organizzative e gestionali più adeguate;
- 2) la capacità di relazionarsi e di esercitare una funzione di leadership all'interno e all'esterno dell'ente, la capacità di coinvolgere e orientare la dirigenza aziendale verso gli obiettivi assegnati e alla capacità di fornire elementi, analisi e spunti di riflessione a supporto del ruolo di decisore strategico degli organi di indirizzo politico;
- 3) la capacità di svolgere compiti o incarichi specifici conferiti dal CDA

**Per i Dirigenti**, la cui performance è valutata dal Direttore generale, la valutazione sarà collegata alla performance organizzativa della struttura a cui sono preposti. Anche in questo caso tre saranno i parametri di riferimento:

- 1) la performance organizzativa della Direzione;
- 2) il grado di realizzazione degli obiettivi, tenuto conto di eventuali variazioni intervenute nel contesto normativo e organizzativo;
- 3) le competenze professionali e manageriali manifestate nello svolgimento del loro ruolo.

Tra le altre andranno valutate la capacità di contribuire, per quanto attiene al ruolo, al consolidamento del processo di misurazione e valutazione delle performance, la capacità di cooperare con gli altri attori dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi che l'ente si dà, la capacità di riconoscere il merito differenziando le valutazioni dei propri collaboratori, la capacità di promuovere all'interno dell'organizzazione un'attenzione diffusa al tema delle pari opportunità.

**Per i Responsabili operativi e Responsabili e di Funzione**, la cui performance è valutata dal Direttore Generale direttamente o attraverso altri valutatori, la valutazione sarà collegata alla performance organizzativa della struttura a cui sono preposti. Anche in questo caso tre saranno i parametri di riferimento:

- 1) la performance organizzativa della Direzione;

2) il grado di realizzazione degli obiettivi, tenuto conto di eventuali variazioni intervenute nel contesto normativo e organizzativo;

3) le competenze professionali e manageriali manifestate nello svolgimento del loro ruolo.

### **Valutazione e colloquio finale**

Il processo prevede un incontro finale tra il valutato ed il proprio responsabile, in cui sarà definito il livello finale di raggiungimento degli obiettivi. Il grado di raggiungimento sarà declinato secondo una scala, da 0 a 1000 (mille), che rapporta il punteggio ottenuto in termini percentuali (punti 1000 equivalenti al 100%).

Qualora il punteggio finale fosse  $\leq$  a 400/1000, quindi  $\leq$  al 40% del raggiungimento degli obiettivi, tale risultato equivarrebbe al mancato raggiungimento degli obiettivi.

Qualora intervengano cambiamenti negli obiettivi in corso d'anno per poter far fronte a nuove esigenze aziendali; in tal caso, sarà necessaria una rimodulazione dei pesi, una verifica della disponibilità di risorse economiche con l'eventuale revisione del budget messo a disposizione.

Tale fase dovrà essere completata entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

