

<b>Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01</b>	
<b>Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09</b>	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	16 marzo 2019

## **PARTE 4: LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Per descrivere la Performance organizzativa si possono definire degli indicatori di sintesi (in numero ridotto e significativi) relativi ad alcune dimensioni fondamentali dell'ente, nella sua totalità.

Alla ripartizione delle risorse destinate a premiare la performance organizzativa concorrono tutti i dipendenti dell'ente, tenuto conto degli esiti della valutazione, dell'eventuale assunzione o cessazione dal servizio in corso d'anno o del rapporto a tempo parziale nonché dell'applicazione di uno specifico indice in base alla categoria di appartenenza. Per la categoria A l'indice è pari a 1,00, per la B a \_\_\_\_, per la C a \_\_\_\_ e per la D a \_\_\_\_<sup>2</sup> (i pesi delle categorie sono a titolo esemplificativo).

**Si propongono due ipotesi alternative; l'ipotesi 1 è quella più semplice, l'ipotesi 2 è più articolata secondo una pluralità di dimensioni.**

**Entrambe possono essere personalizzate e riadattate in funzione delle esigenze dell'ente.**

### **Ipotesi 1 semplificata (ipotesi alternativa alla ipotesi 2):**

Nella prima ipotesi di valutazione della performance organizzativa si parte dalla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di settore/unità organizzativa (derivanti dal PEG/PDO dell'ente) di appartenenza del personale dipendente. Si possono evidenziare, ad esempio, alcuni obiettivi specifici o particolarmente strategici su cui fondare la valutazione delle Performance organizzativa, o utilizzare la totalità degli obiettivi di settore/unità organizzativa.

In alternativa si potrà calcolare il raggiungimento degli obiettivi dell'intero ente (derivanti dal PEG/PDO).

#### **1. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi del settore/unità organizzativa (o dell'intero ente)**

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché dagli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

Si andrà poi a calcolare la Percentuale di realizzazione degli obiettivi dei Peg/Pdo (considerando la media aritmetica di raggiungimento degli obiettivi espressa in centesimi oppure considerando raggiunti gli obiettivi che raggiungono almeno ad esempio il 90-95% dei propri indicatori), secondo lo schema seguente:

<b>Primo metodo basato sulla media aritmetica di realizzazione degli obiettivi</b>		
<b>Numero obiettivi del PEG/PDO (di settore/unità organizzativa o di ente)</b>	<b>Media aritmetica del grado di raggiungimento degli obiettivi</b>	<b>Percentuale di realizzazione degli obiettivi</b>
Es. 40	85%	85%
<b>Secondo metodo basato sul numero di obiettivi considerati completamente raggiunti</b>		
<b>Numero obiettivi del PEG/PDO (di</b>	<b>numero obiettivi raggiunti in modo</b>	

<sup>2</sup> Si ipotizza indice pari a 1 per la categoria A, 1,1 per la categoria B, 1,2 per la categoria C e 1,3 per la categoria D. In alternativa: indice pari a 1 per la categoria A, 1,25 per la categoria B, 1,5 per la categoria C e 1,75 per la categoria D. L'ente può sempre adottare percentuali proprie.

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	16 marzo 2019

settore/unità organizzativa o di ente)	completo (sopra il 90-95%)	
Es. 40	36	90%

In questo modo avremo un grado di raggiungimento della Performance Organizzativa espresso in una percentuale di sintesi.

Si potrà poi prevedere l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa in percentuale al grado di raggiungimento della stessa, oppure creare un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e percentuale di premio da erogare, secondo lo schema seguente:

Fasce di risultato della Performance organizzativa	Percentuale di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa
Da 0 a 59%	0 %
Da 60% a 70%	70%
Da 70% a 80%	80%
Da 80% a 90%	90%
Da 90% a 100%	100%

Si potrà poi creare un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale. Questa correlazione è necessaria per evitare l'ipotesi in cui il dipendente che ha ricevuto una valutazione negativa, possa concorrere al premio collegato alla performance organizzativa.

**Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:**

Fasce di merito del decreto	Bassa	Media e Medio/Bassa		Alta	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampiamente le aspettative del ruolo
Punteggi in trentesimi	0-14,99	15-19,99	20-25,99	26-28,99	29-30
<b>Ipotesi</b>					
% Premio di performance organizzativa	0	80%	100%	100%	100%

Basterà avere una valutazione in fascia C – adeguato al ruolo - per ricevere l'intero premio relativo alla performance organizzativa.

La finalità della correlazione tra le due dimensioni di valutazione (individuale e organizzativa) è quella di incentivare tutti i dipendenti, tranne quelli che avendo una valutazione non sufficiente, non hanno comunque contribuito alla performance complessiva.

**Ipotesi 2 (ipotesi alternativa alla ipotesi 1):**

Nella seconda ipotesi invece si attua una valutazione della Performance organizzativa articolata, al fine di giungere ad un giudizio che tiene conto delle seguenti dimensioni:

- la dimensione degli obiettivi dell'ente (PEG o documenti affini) nella loro totalità;
- la dimensione economico-finanziaria;
- l'efficienza dei processi e dei tempi degli stessi

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	16 marzo 2019

- altre dimensioni ritenute rilevanti da parte dell'ente (es. customer satisfaction)

**Si può prevedere un sistema scalare, in cui si aggiungono, a discrezione dell'ente, una o più dimensioni di valutazione, in aggiunta alla prima dimensione, comune alle due ipotesi di calcolo.**

A titolo di possibile modello di propongono i seguenti indicatori di Performance Organizzativa:

**1. Valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi del settore/unità organizzativa (o dell'intero ente)**

**Il fattore 1 ricalca quello visto per la Ipotesi 1 di valutazione semplificata.**

Tale valutazione viene espressa come media dei risultati ottenuti dalle singole articolazioni organizzative nonché dagli esiti della verifica complessiva sul sistema degli indicatori.

**2. Valutazione del trend di alcuni macro indicatori di bilancio e dei parametri da considerare per le condizioni strutturalmente deficitarie;**

La valutazione del trend di alcuni macro indicatori di ente relativi al bilancio comunale si riferisce a dati che riguardano la performance rispetto all'azione di programmazione, all'efficienza nell'utilizzo delle risorse messe a disposizione delle diverse unità organizzative, alla capacità di rispettare le previsioni di entrata e di spesa.

**2.1 Programmazione e gestione delle risorse**

Nella tabella sottostante si evidenziano i dati relativi alla programmazione ed alla gestione delle risorse (al netto dei servizi per conto terzi e partite di giro) in termini percentuali, considerando che una ottimale gestione dovrebbe tendere al 100% delle risorse previste, si è valutato il raggiungimento percentuale rispetto alla previsione.

In questo caso si individuano alcuni indicatori, a titolo esemplificativo, che possono essere selezionati e modificati nel tempo:

INDICATORE	FATTORI	RISULTATO
Grado di attendibilità della programmazione	Stanzamenti definitivi / stanziamenti iniziali	95,79%
Grado di realizzazione della spesa (titoli I - II - III e IV)	Totale impegnato / stanziamento assestato	76,02%
Grado di realizzazione dell'entrata (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Totale accertato / stanziamento assestato	83,13%
Velocità di pagamento (titoli I - II - III e IV)	Pagamenti competenza / impegni competenza	81,51%
Velocità di riscossione (titoli I - II - III - IV - V e VI)	Riscossioni comp. / accertamenti comp.	72,51%
Grado di velocità dei flussi di cassa (spesa)	Pagamenti (comp+res) / impegni (C + R)	86,54%
Grado di velocità dei flussi di cassa (entrata)	Riscossioni (C + R) / accertamenti (C + R)	86,22%

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	16 marzo 2019

		83,10%
--	--	--------

## 2.2 Accertamento condizioni ente strutturalmente deficitario

A complemento dei dati sopra esposti vengono considerati i dieci parametri obiettivi per l'accertamento della condizione di ente strutturalmente deficitario previsti dal Decreto del Ministero dell'Interno del 18 febbraio 2013. L'art. 242 del TUEL prevede che sussista situazione di deficitarietà qualora almeno la metà dei parametri siano fuori media: in questo caso la valutazione sarà 0%. Nel caso in cui meno della metà dei parametri sia fuori media andrà detratto un 10% per ogni parametro (ad es.: con tre parametri fuori media verrà attribuito un 70%).

## 2.3 Verifica obiettivi di finanza pubblica (ex patto di stabilità)

Da ultimo viene considerato l'avvenuto rispetto o meno degli obiettivi di finanza pubblica (indicatore SI => 100% - NO => 0%).

## 3. INDICATORE ANNUALE DI TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI

Ai sensi dell'art. 33 del decreto legislativo n. 33/2013 e s.m.i. e considerato il d.p.c.m. 22/09/2014, il quale definisce gli schemi e le nuove modalità di calcolo e di pubblicazione dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti, si provvede all'elaborazione dell'indicatore annuale di tempestività dei pagamenti anno.

Anno	Indicatore di tempestività dei pagamenti
2016	Es. 46
2017	Es. 48
2018	Es. 42

**Il dato è** calcolato come la somma, per ciascuna fattura emessa a titolo corrispettivo di una transazione commerciale, dei giorni effettivi intercorrenti tra la data di scadenza della fattura o richiesta equivalente di pagamento e la data di pagamento ai fornitori moltiplicata per l'importo dovuto, rapportata alla somma degli importi pagati nel periodo di riferimento.

**In questo caso si confronta la misura dell'ultimo anno con l'andamento dei 2/3 anni precedenti; se non risulta superiore si considera raggiunto l'indicatore** (Nota bene: tenuto conto che nella modalità di calcolo si tiene conto anche dell'importo della fattura/e eventualmente in ritardo, si può prevedere un margine di tolleranza (ad es.: 10%) in quanto anche una sola fattura di importo particolarmente rilevante potrebbe "inficiare" il risultato).

## 4. ANALISI DELLA QUALITA' DEI SERVIZI: CUSTOMER SATISFACTION

In questo caso si prendono le indagini di customer satisfaction condotte in modo autonomo dall'Amministrazione comunale con questionari anonimi somministrati tramite interviste dirette, telefoniche, online o nella forma del questionario autocompilato dall'utente al termine dell'erogazione del servizio.

Servizi dell'ente coinvolti nella analisi di customer satisfaction	Totale questionari rilevati	Target: (es. 75% di risposte positive)	% di risposte positive	Valutazione finale
Servizio H	40	75%	80%	100%
Servizio X	20	75%	76%	100%
Servizio Y	30	75%	60%	60%

Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01	
Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09	
Data originale documento	2015
Ultimo aggiornamento	16 marzo 2019

Servizio Z	30	75%	80%	100%
<b>Media finale</b>				<b>90%</b>

Si farà poi la media delle diverse customer realizzate dall'ente; per ognuna il target sarà quello di avere una percentuale (es. il 75%) di risposte positive; in caso di raggiungimento del target si considera la valutazione finale al 100%, diversamente, si andrà a considerare la percentuale di risposte positive.

**A conclusione del processo, avremo una tabella di sintesi che permette di giungere alla valutazione complessiva in centesimi della Valutazione della Performance organizzativa.**

Indicatori	Realizzazione	Valutazione %
1 Percentuale di realizzazione degli obiettivi di Peg/Pdo anno 2018	90%	90%
2.1 Programmazione e gestione delle risorse	81,79%	83,10%
2.2 Rispetto dei parametri accertamento ente deficitario	SI	100%
2.3 Rispetto obiettivi di finanza pubblica	SI	100%
3. Indicatore annuale tempestività dei pagamenti	SI	100%
4. Analisi qualità dei servizi: customer satisfaction	SI	90%
<b>Risultati Performance Organizzativa (Media delle percentuali di cui sopra)</b>		<b>93,85%</b>

In questo modo avremo un grado di raggiungimento della Performance Organizzativa espresso con una percentuale di sintesi.

Si potrà poi prevedere l'erogazione del premio associato alla Performance organizzativa in percentuale al grado di raggiungimento della stessa, oppure creare un collegamento tra percentuale di raggiungimento della Performance e percentuale di premio da erogare, secondo lo schema seguente:

Fasce di risultato della Performance organizzativa	Percentuale di erogazione del fondo associato alla Performance organizzativa
Da 0 a 59%	0 %
Da 60% a 70%	70%
Da 70% a 80%	80%
Da 80% a 90%	90% - 100%
Da 90% a 100%	100%

Anche nella ipotesi 2 si potrà poi creare un collegamento tra valutazione della performance organizzativa e premi da erogarsi al personale.

**Lo schema riporta delle pure ipotesi, non vincolanti per l'ente:**

Fasce di merito del decreto	Bassa	Media e Medio/Bassa		Alta	
Fasce di valutazione del sistema della Marca Trevigiana:	A Non adeguato al ruolo	B Non completamente adeguato	C Adeguato al ruolo	D Pienamente adeguato al ruolo	E Eccellente supera ampiamente le aspettative del

**Sistema di Valutazione della Performance Individuale MV – 01****Nuovo Sistema di Valutazione della Performance Individuale 2017 a cura di R.Giovannetti Doc - 09**

Data originale documento 2015

Ultimo aggiornamento 16 marzo 2019

					ruolo
<b>Punteggi in trentesimi</b>	<b>0-14,99</b>	<b>15-19,99</b>	<b>20-25,99</b>	<b>26-28,99</b>	<b>29-30</b>
<b>Ipotesi 1</b>					
<b>% Premio di performance organizzativa</b>	<b>0</b>	<b>80% con punteggio almeno di 18/30</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>