

---

# **Il sistema di misurazione e valutazione della CCIAA di BRINDISI**

---

**Adeguamento dei sistemi di misurazione e valutazione ai sensi del dlgs  
150/2009**

**Versione 1.0**

---

## Indice

<b>1. COS'E' IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>4</b>
<b>3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....</b>	<b>10</b>
1. RACCOLTA E VALIDAZIONE DATI.....	10
2. MISURAZIONI INTERMEDIE .....	11
3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI .....	12
4. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE .....	14

# 1. COS'E' IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si colloca, in attuazione del decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, all'interno del più ampio sistema di "Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance".

Le pubbliche amministrazioni sono infatti tenute a "misurare e valutare le performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti". L'obiettivo è quello di tendere al miglioramento continuo, attraverso una maggiore qualità dei servizi offerti, ed un efficientamento dei costi dei servizi stessi.

A tal fine le pubbliche amministrazioni sviluppano il ciclo di gestione della performance, che si articola nelle fasi di:

1. definizione e assegnazione di obiettivi, risultati attesi ed indicatori di misurazione degli stessi
2. allocazione delle risorse sugli specifici obiettivi previsti;
3. misurazioni intermedie e predisposizione di eventuali azioni correttive;
4. misurazione e valutazione finale della performance;
5. utilizzo dei sistemi premianti;
6. rendicontazione dei risultati ai diversi stakeholders interessati.

Condizione necessaria affinché le pubbliche amministrazioni possano sviluppare il ciclo di gestione della performance è che queste definiscano ed adottino un:

1. **sistema di misurazione e valutazione**: ovvero un documento all'interno del quale viene descritto il modello di funzionamento (input, output, azioni richieste, responsabilità associate e tempi) alla base dei sistemi di misurazione e valutazione;
2. **Piano della Performance**: ovvero un documento nel quale vengono resi espliciti obiettivi strategici pluriennali ed annuali, relativi risultati attesi e indicatori (KPI) di misurazione;
3. Una sistema di rendicontazione delle performance raggiunte, che evidenzii i risultati effettivi rispetto ai valori attesi, la cosiddetta **Relazione sulla performance**;
4. Un sistema di **Trasparenza e Rendicontazione della Performance** che renda ai cittadini facile e possibile l'accesso alle informazioni relative al funzionamento dell'ente ed ai risultati da questo conseguiti.

## 2. LA STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La definizione del Sistema di misurazione e valutazione è un passaggio essenziale per attuare il ciclo di gestione della performance. Esso presuppone che siano stati preventivamente individuati:

- gli obiettivi strategici di lungo periodo e gli obiettivi operativi annuali
- le risorse previste per il raggiungimento di tali obiettivi e la realizzazione dei piani
- gli indicatori che consentano di misurarne lo stato di attuazione
- i target, ovvero i risultati attesi per gli obiettivi fissati

I KPI (key performance indicator) rappresentano pertanto l'input del sistema di misurazione e valutazione delle performance. I KPI sono infatti misure quantitative, numeriche, identificate e definite in ex-ante con la definizione dell'obiettivo e del risultato atteso, che aiutano a fissare e misurare i progressi compiuti per raggiungere gli obiettivi, ovvero le performance, definiti in fase di programmazione.

Il sistema di misurazione e valutazione definisce tempi, modi e responsabilità relative alla misurazione, in corso ed al termine dell'esercizio, ed alla valutazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi fissati, sintetizzati attraverso il valore segnaletico dei KPI stessi ed allo scostamento rispetto al target fissato.

I KPI devono indagare **cinque** diversi **ambiti di misurazione**:

1. **Il grado di attuazione della strategia**: lo strumento utilizzato a tale scopo è il *piano della performance* che sintetizza:

- le priorità strategiche identificate per il triennio
- i relativi obiettivi strategici che ne consentano l'attuazione
- i KPI attraverso cui misurare i risultati, con specifica indicazione di modalità di calcolo,

---

risultati attesi e responsabilità;

La misurazione ha lo scopo di valutare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi strategici fissati in linea con le previsioni.

**2. Il portafoglio delle attività e dei servizi:** obiettivo del ciclo della performance è assicurare una crescente qualità ed una minimizzazione dei costi relativi ai servizi erogati ed alle attività realizzate. Processi e Progetti devono essere oggetto di misurazione al pari delle attività strategiche.

Un processo è infatti la modalità operativa con cui viene reso un servizio, che a sua volta rappresenta la leva con cui la struttura organizza le proprie competenze, mentre un progetto rappresenta la modalità operativa con cui vengono attuati i programmi, che a loro volta rappresentano l'insieme delle attività e dei progetti funzionali per il perseguimento delle priorità strategiche di intervento.

La misurazione di processi e progetti avviene attraverso la misurazione degli specifici KPI definiti all'interno delle:

- **schede di programmazione** nelle quali in maniera puntuale vengono identificati
  - obiettivi per l'anno relativi all'attività programmatica
  - risultati attesi,
  - budget disponibile
  - responsabilità di risultato
  - indicatori per il loro monitoraggio e valutazione (metriche).
  
- **schede di audit** nelle quali in maniera puntuale vengono esplicitati
  - obiettivi di miglioramento/mantenimento legati ai principali processi dell'Ente (la rilevanza sarà individuata sulla base di criteri stabiliti quali gli impegni professionali delle risorse umane impiegate, il budget dei costi diretti etc.)
  - risultati attesi
  - budget disponibile
  - responsabilità di risultato
  - indicatori per il loro monitoraggio e valutazione (metriche)
  
- **carta dei servizi** che fissa determinati livelli di servizio per le attività dell'Ente.

3. **Lo stato di salute dell'amministrazione:** il funzionamento dell'Ente deve avvenire in condizioni ottimali. Questo significa che:

- le risorse devono essere utilizzate in modo equilibrato
- l'ente deve garantire lo sviluppo delle competenze e dell'Organizzazione
- le funzioni devono operare secondo adeguati livelli di efficacia ed efficienza
- la percezione degli stakeholder interni ed esterni.

Gli obiettivi sullo stato di salute dell'amministrazione sono monitorabili attraverso il sistema **Pareto** che identifica specifici indicatori di equilibrio economico-patrimoniale, indicatori finanziari, indicatori di struttura, indicatori sulle performance dei servizi, etc.

4. **Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome):** il sistema deve essere in grado di prevedere e misurare l'impatto che le azioni messe in campo dalla Camera hanno sull'ambiente esterno, quanto queste riescono a soddisfare effettivamente i bisogni dei diversi stakeholder ed in che misura sono realizzate. Specifici indicatori di outcome sono individuati nel **piano della performance** che fissa, sull'orizzonte pluriennale ed annuale, i risultati attesi su specifici programmi e obiettivi strategici.

5. **I confronti con altre amministrazioni (benchmarking):** lo strumento a supporto del benchmarking è il sistema **Pareto** che identifica, per ciascuna Camera, i soggetti rispetto ai quali questa è messa al confronto relativamente alla propria performance. Il benchmarking consente infatti di posizionare l'Ente rispetto ai propri "competitors" ed individuarne, a parità di condizioni, punti di forza e di debolezza da risolvere.

AMBITI DI MISURAZIONE	STRUMENTI DI SUPPORTO	STRUMENTI DI MISURAZIONE e VALUTAZIONE
<b>PIANIFICAZIONE STRATEGICA</b>	Piano delle performance	KPI strategici (output e outcome)
<b>PROCESSI E PROGETTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schede di programmazione</li> <li>- Schede di audit</li> <li>- Carta dei servizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI di processo</li> <li>- KPI di progetto</li> </ul>
<b>STATO DI SALUTE DELL'ENTE</b>	Sistema Pareto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KPI di funzionamento</li> <li>- KPI di equilibrio economico-patrimoniale</li> <li>- KPI di equilibrio finanziario</li> <li>- KPI di struttura</li> </ul>
<b>OUTCOME</b>	Piano delle performance	KPI di out come
<b>BENCHMARKING</b>	Sistema Pareto	KPI di confronto e trend

I KPI individuati nei diversi ambiti di misurazione rappresentano l'oggetto di analisi del

sistema di misurazione e valutazione stesso.

È importante che per ogni KPI individuato sia stata altresì definita una **anagrafica specifica**. Affinché infatti questo sia effettivamente misurabile e monitorabile, per ciascun KPI devono essere identificate le seguenti informazioni:

NOME INDICATORE	Titolo dell'indicatore
DESCRIZIONE	Breve descrizione dell'indicatore
TIPO INDICATORE	Strategico/Operativo
RAZIONALE	Scopo per cui viene misurato
OBBIETTIVO DI RIFERIMENTO	Obiettivo (strategico/annuale) a cui è collegato
LEGAME CON ALTRI INDICATORI	Altri indicatori ad esso collegati e tipo di legame (es. addendo di una sommatoria pesata e relativo peso etc.)
ALGORITMO DI CALCOLO	Formula di calcolo con specificazione di numeratore e denominatore
TARGET / TREND STORICO	Risultato atteso
FONTE DATI	Sistema informativo (manuale e/o transazionale) in cui è possibile reperire i dati per l'alimentazione di numeratore e denominatore
FREQUENZA RILEVAZIONE	Mensile, trimestrale, semestrale, annuale
RESPONSABILE DELLA RILEVAZIONE	Responsabile della rilevazione e fornitura dei dati alle scadenze indicate
RESPONSABILE DELLA CERTIFICAZIONE DEI DATI	Responsabile della certificazione del dato (il dato è attendibile, è sufficiente a misurare il processo/progetto, ne è rappresentativo)

La strutturazione di un database dei KPI è compito del responsabile del controllo di gestione che, per ciascun KPI, redige una scheda anagrafica che aggiorna e manutene in corso di esercizio.

La definizione dei KPI e delle informazioni ad esso associate sono responsabilità del Dirigente sotto cui ricade la competenza dell'attività monitorata.

La validazione dei KPI in relazione alla loro capacità di monitorare una determinata performance avviene a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

La responsabilità della raccolta dei dati e della loro validazione è del Dirigente che presidia quell'ambito di attività che si avvale dei suoi collaboratori ai vari livelli (Posizione Organizzativa, responsabile procedimento, personale addetto).

Il coordinamento del processo per il monitoraggio dei KPI è responsabilità del Controllo di Gestione che ne detta tempi e modalità.

La responsabilità dell'attività di monitoraggio finalizzata alla redazione della reportistica e della rendicontazione dei risultati è del Controllo di Gestione.



---

A regime, le attività di gestione del sistema di misurazione e valutazione, prevedono:



Verifica e adeguamento dei sistemi informativi: aggiornamento del sistema informativo a supporto dell'alimentazione dei KPI indicati nel piano della performance mediante

- verifica che tutti gli uffici abbiano adeguato gli strumenti informativi per il monitoraggio dei KPI;
- aggiornamento della base dati dei KPI.

Rilevazioni periodiche e reportistica: i report, in formato standard, dovranno essere strutturati per singolo destinatario. Il responsabile del controllo di gestione dovrà elaborare almeno due tipologie di report:

- cruscotto strategico destinato alla Giunta, al Segretario Generale ed all'Organismo Indipendente di Valutazione contenente informazioni di carattere generale sull'andamento degli obiettivi del Piano della Performance.
- cruscotti operativi destinati a dirigenti/posizioni organizzative ed Organismo Indipendente di Valutazione contenenti le informazioni di responsabilità di ciascun dirigente/p.o. I cruscotti direzionali vanno elaborati, ove possibile, almeno trimestralmente.

Ricezione feedback: miglioramento continuo del sistema di misurazione e valutazione mediante l'attivazione di un processo di verifica della qualità e dell'utilità delle informazioni prodotte.

Rendicontazione finale: ha come obiettivo principale quello di fornire agli interlocutori informazioni sulla gestione svolta, sui risultati conseguiti e sulle risorse impiegate, consentendo l'attivazione di processi di valutazione, fornendo elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi. Gli strumenti di rendicontazione hanno l'obiettivo di rappresentare tutti gli



---

ambiti della performance organizzativa che sono stati identificati e di fornire gli elementi utili alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi definiti nel processo di traduzione della strategia in programmi. Le informazioni elaborate pertanto durante la rendicontazione sono alla base dell'avvio di un nuovo ciclo di pianificazione.

## 3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La misurazione e la valutazione della performance assumono nel Ciclo di gestione della performance particolare rilevanza poiché tramite lo svolgimento di queste attività si realizza l'allineamento della gestione dell'ente con la strategia deliberata e l'indirizzo dei processi decisionali. Infatti, se le attività di monitoraggio consentono di verificare gli stati di avanzamento connessi agli obiettivi dell'ente camerale e di coordinare l'azione dell'ente stesso attraverso la definizione delle azioni e dei correttivi necessari al raggiungimento degli obiettivi, le attività di valutazione verificano il grado di raggiungimento dei target definiti e una sintesi circa il livello effettivo di risultato raggiunto e le responsabilità legate al raggiungimento dello stesso.

Il processo di misurazione e valutazione si articola nelle seguenti fasi:

1. Raccolta e validazione dati
2. Misurazioni intermedie
3. Misurazioni finali e valutazione dei risultati
4. Valutazione delle performance organizzativa e individuale

### 1. RACCOLTA E VALIDAZIONE DATI

Per ciascun KPI definito, coerentemente con la periodicità stabilita e descritta all'interno dell'anagrafica degli indicatori, il controllo di gestione sollecita i responsabili degli uffici alla rilevazione dei dati ed alla loro comunicazione al controllo stesso.

Gli uffici si attivano per:

- Rilevare le informazioni necessarie;
- Inviarle entro i termini al responsabile del controllo di gestione che le colleziona ed elabora la relativa reportistica.

I dati rilevati sono certificati dal dirigente o responsabile dell'ufficio che ne attesta la attendibilità.

## 2. MISURAZIONI INTERMEDIE

Una volta ricevute le informazioni richieste, secondo le periodicità stabilite, il controllo di gestione elabora report in corso di esercizio.

I report devono essere in grado di evidenziare eventuali criticità attraverso lo stato di avanzamento di ciascun KPI rispetto al target prefissato.

Il controllo di gestione dovrà elaborare almeno due tipologie di report:

- **Cruscotto strategico** destinato alla Giunta, al Segretario Generale ed all'Organismo indipendente di valutazione. Il cruscotto direzionale va elaborato al minimo semestralmente, contiene informazioni di carattere generale sull'Ente, sul suo stato di salute, sullo stato di avanzamento di programmi e piani strategici.
- **Più cruscotti operativi** destinati a dirigenti/posizioni organizzative ed organismo indipendente di valutazione. I cruscotti direzionali vanno elaborati, ove possibile, almeno trimestralmente. Contengono le informazioni relative agli indicatori assegnati a ciascun dirigente/posizione organizzativa: livelli di servizio delle attività sotto la propria responsabilità, stato di avanzamento dei programmi a questi affidati, volumi, impegni professionali e costi relativi a processi e progetti di propria competenza.

I report devono, pertanto, essere in grado di evidenziare i risultati di tutti i KPI definiti nei cinque ambiti di misurazione precedentemente analizzati.

	REPORT DIREZIONALE	REPORT OPERATIVI								
		SERVIZIO 1			SERVIZIO N			PROGRAMMA X		
		Proc x	Proc y	Proc z	Proc a	Proc b	Proc c	Prog 1	Prog 2	Prog n
GIUNTA	X									
SEGRETARIO GENERALE	X									
ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	X	X			X			X		
DIRIGENTE/PO (1)		X								
DIRIGENTE/PO (2)					X					
DIRIGENTE/PO (n)								X		

Il valore segnaletico dello stato di avanzamento consente di azionare eventuali interventi correttivi. I destinatari analizzano i dati ed elaborano feed-back da inviare al responsabile del

---

controllo di gestione stesso.

Nel caso in cui vengano decise modifiche agli indicatori quali:

- sostituzione con un nuovo KPI
- definizione di un nuovo livello target
- modifica alle informazioni anagrafiche

tali correzioni devono essere comunicate al responsabile del controllo di gestione che si occuperà di aggiornare l'anagrafica dei KPI e la relativa reportistica.

### 3. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Al termine dell'esercizio il responsabile del controllo di gestione elabora le schede di report finali contenenti i risultati annuali conseguiti.

Le schede di report finali hanno la medesima struttura delle schede infra-annuali:

- organizzate per destinatario (cruscotto strategico ed operativi)
- strutturate in quadri informativi (la misurazione deve essere relativa ai cinque ambiti sopra descritti)

Inoltre le schede finali dovranno contenere:

- analisi dei **trend storici** che evidenzino, ove possibile, l'andamento dei KPI negli ultimi tre esercizi;
- analisi di **benchmarking** che mettano al confronto l'Ente con altre Camere di dimensioni analoghe. Il benchmarking ha lo scopo di evidenziare comportamenti virtuosi, è un utile strumento di guida nella valutazione dei risultati conseguiti e nella definizione di obiettivi e risultati attesi per gli esercizi futuri.

In altri termini, la rendicontazione finale ha il triplice scopo di:

- evidenziare i risultati conseguiti nell'esercizio e lo scostamento dal relativo target
- fornire una concreta base di valutazione
- fornire una concreta base decisionale per la programmazione dell'esercizio successivo

Le schede di report compilate dal responsabile del controllo di gestione sono infatti inviate, entro i termini stabiliti, ai diversi destinatari individuati nelle schede stesse.

---

La rendicontazione finale diviene lo strumento di misurazione e valutazione:

L'organismo indipendente di valutazione misura e valuta il Segretario Generale relativamente ai risultati conseguiti a livello generale dall'Ente;

il Segretario Generale misura e valuta i risultati conseguiti dai dirigenti / posizioni organizzative nell'area di propria pertinenza.

i dirigenti / posizioni organizzative valutano il personale addetto all'area di propria competenza.

L'organismo indipendente di valutazione inoltre giudica la bontà degli indicatori prodotti e propone eventuali integrazioni o modifiche.

La valutazione sarà:

➤ **qualitativa** per gli indicatori che non possono essere misurati quantitativamente. Si baserà su una metrica quaternaria secondo la seguente scala:

- **obiettivo non raggiunto:** il risultato conseguito è insoddisfacente
- **obiettivo parzialmente raggiunto:** il risultato conseguito non è del tutto soddisfacente
- **obiettivo raggiunto:** il risultato conseguito è soddisfacente
- **obiettivo superato:** il risultato conseguito supera il risultato atteso

La valutazione qualitativa deve accompagnarsi a commenti da parte del soggetto che valuta. Può infatti verificarsi l'eventualità in cui un obiettivo, seppur non totalmente raggiunto, possa aver registrato risultati che rappresentano un miglioramento consistente rispetto agli esercizi precedenti, o viceversa, un obiettivo raggiunto registri risultati in calo rispetto al passato. L'analisi di contesto diviene quindi importante quanto la valutazione stessa.

➤ **quantitativa** per gli indicatori che possono essere misurati numericamente. Si baserà sul calcolo dello stato di attuazione dell'obiettivo quantificato come % di avanzamento

**RISULTATO CONSEGUITO / RISULTATO ATTESO = % DI AVANZAMENTO**

---

La Giunta, con riferimento all'andamento generale ed allo stadio di avanzamento degli obiettivi annuali e strategici, concorda con il Segretario Generale e gli uffici di supporto eventuali azioni correttive da apportare.

I dirigenti e le posizioni organizzative discutono, insieme al Segretario Generale ed al responsabile del controllo di gestione, i risultati conseguiti, mettono in evidenza eventuali criticità e propongono azioni correttive.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica la validità degli obiettivi, dei risultati attesi e degli indicatori segnalando al Controllo di Gestione eventuali criticità, modifiche e integrazioni.

Il responsabile del controllo di gestione colleziona i feedback e, laddove si renda necessario:

- Aggiorna il data base degli indicatori apportando variazioni alle informazioni anagrafiche precedentemente viste
- Aggiorna le schede di report adeguandole alle nuove esigenze informative emerse.

#### **4. VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

La valutazione è un processo unitario che si riferisce all'insieme dei risultati prodotti dall'ente camerale. È corretto distinguere tra valutazione della performance organizzativa, che prende in considerazione i risultati prodotti dall'ente camerale nel suo insieme o da singole articolazioni organizzative, e valutazione della performance individuale, che prende in considerazione il rapporto tra i contributi portati individualmente da coloro che lavorano all'interno dell'ente camerale e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai singoli e alle unità organizzative.

La valutazione della performance organizzativa richiede un approccio multidimensionale che integri i criteri di efficienza, efficacia ed economicità, con un costante riferimento alla qualità e alla soddisfazione dell'utenza. Obiettivo della valutazione non è soltanto comprendere se l'ente ha raggiunto i propri obiettivi, ma anche se gli obiettivi che l'ente si è dato sono stati in grado di creare valore per i propri portatori di interessi e per il territorio di riferimento.

Il processo di valutazione avviene tramite un confronto del valore assunto dagli indicatori prescelti rispetto ai rispettivi target definiti in sede di pianificazione strategica e programmazione operativa (% di raggiungimento del risultato atteso).

Considerato che il Piano della Performance si struttura in:

- 
- Aree strategiche
  - Obiettivi strategici e risultati attesi (valutazione della performance strategica in termini di output e outcome)
  - Programmi operativi
  - Obiettivi operativi e risultati attesi (valutazione della performance operativa in termini di efficienza, efficacia ed economicità),

la performance organizzativa può essere espressa, per ogni area strategica, come il livello medio di performance conseguito in quell'esercizio dagli obiettivi (strategici ed operativi) afferenti a quella specifica area strategica.

La performance organizzativa dell'Ente sarà espressa dalla media delle performance organizzative delle singole aree strategiche.

Da un punto di vista del processo, la valutazione della performance organizzativa necessita di una analisi da parte delle strutture operative (uffici, PO e dirigenti) dei risultati sulla performance evidenziati dai report consuntivi (rendicontazione) del Piano della Performance, al fine di valutare i risultati, evidenziare le criticità emerse e indicare aree di miglioramento/intervento. Tali analisi sono raccolte dal Segretario Generale e rappresentano la base di informazioni per la redazione della Relazione sulla Performance. Tale relazione viene sottoposta alla validazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione che esprime la propria valutazione sulla performance organizzativa dell'Ente in quell'esercizio, diventandone parte integrante del documento. L'approvazione della Relazione sulla Performance con la valutazione della performance organizzativa avviene a cura del Consiglio Camerale su proposta della Giunta entro il mese di giugno, contestualmente all'approvazione del bilancio di esercizio e della relazione sui risultati.

La valutazione della performance individuale costituisce un livello di valutazione complementare a quello di valutazione della performance organizzativa. Scopo della valutazione della performance individuale è, da un lato, assicurare il raggiungimento della performance organizzativa e dall'altro dare riscontro ai lavoratori del proprio operato rinforzando tale azione con opportuni sistemi premiali. Ma la valutazione individuale ha anche l'obiettivo fondamentale di porre solide basi per un processo di sviluppo professionale individuale, non limitandosi a considerare la valutazione della prestazione bensì estendendo questa anche agli ambiti della crescita professionale e dello sviluppo di capacità manageriali e organizzative.

---

Il processo di valutazione ha valenza “gerarchica”, nel senso che il valutatore è “sovraordinato” al valutato; esso prevede che sia svolto mediante il colloquio individuale da tenersi in tre momenti:

- Assegnazione degli obiettivi a inizio anno;
- Verifica ed eventuale aggiornamento degli obiettivi nel corso dell’anno;
- Valutazione degli obiettivi a fine anno.

Coerentemente con l’attuazione del ciclo della performance, una volta approvato il piano della performance, la Giunta assegna gli obiettivi al Segretario Generale, il Segretario Generale assegna gli obiettivi ai Dirigenti, i Dirigenti assegnano gli obiettivi alle Posizioni Organizzative e si avvalgono del loro supporto per l’assegnazione degli obiettivi al Personale delle proprie strutture.

In fase di valutazione, con l’approvazione della Relazione sulla Performance, la Giunta valuta il Segretario Generale, il Segretario Generale valuta i Dirigenti, i Dirigenti valutano le Posizioni Organizzative e si avvalgono del loro supporto per la valutazione del Personale delle proprie strutture.

L’Organismo Indipendente di Valutazione, che è responsabile del presidio della correttezza del processo di valutazione, propone, sulla base dei modelli e degli ambiti previsti nel sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della performance individuale del Segretario Generale e verifica la coerenza della proposta di valutazione della dirigenza e del personale.

Possono essere oggetto di definizione delle performance individuali, con pesi differenti per i diversi ruoli, i seguenti ambiti:

per il Segretario Generale

- la performance organizzativa dell’Ente
- le performance organizzative di quelle aree strategiche la cui gestione è attribuita alla competenza diretta del Segretario Generale
- specifici obiettivi assegnati al Segretario Generale
- le capacità manageriali e organizzative

per i Dirigenti



- 
- la performance organizzativa dell'Ente
  - le performance organizzative di quelle aree strategiche la cui gestione è attribuita alla competenza diretta del Dirigente
  - specifici obiettivi assegnati al Dirigente
  - le capacità manageriali e organizzative

per le Posizioni Organizzative

- le performance organizzative delle aree strategiche nell'ambito delle quali ricade la propria area di responsabilità
- le performance organizzative della struttura di cui si è responsabili
- specifici obiettivi assegnati dal Dirigente
- la competenza tecnico-professionale
- le capacità manageriali e organizzative

per i Dipendenti

- le performance organizzative della struttura a cui si appartiene
- specifici obiettivi operativi nell'ambito del Piano della Performance
- la competenza tecnico-professionale
- i comportamenti organizzativi agiti

In generale, maggiori sono le responsabilità, più è opportuno valutare le performance individuali in termini di risultati ottenuti in base agli obiettivi programmati. Al contrario, laddove le responsabilità hanno valenza più esecutiva, è opportuno valutare le performance individuali in termini di comportamenti organizzativi.