



NapoliServizi

Allegato 3

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- 1 Premessa
2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance
3. Il modello di misurazione e valutazione proposto
4. Descrizione del modello per la misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi
5. Strutture della Napoli Servizi
6. Soggetti e responsabilità
7. Tempistica d'attuazione
8. La procedura di valutazione (rinvio)

1. Premessa

Il concetto di performance organizzativa ed individuale, da molto tempo in uso nelle aziende private, è stato introdotto nelle Pubbliche Amministrazioni dalla legge-delega n. 15 del 4 marzo 2009 e dal successivo Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009.

L' articolo 3 comma 2 del suddetto Decreto dispone, infatti, che le amministrazioni pubbliche sono tenute a misurare ed a valutare la performance organizzativa e individuale.

La natura particolare di Napoli Servizi, che concilia i regimi delle società per azioni con quelli dell'*in house providing*, detta le condizioni per l'adozione di sistemi di individuazione e misurazione di performance che tendano a fondere talune metodologie di indirizzo pubblico con altre di indirizzo privatistico.

Da questa peculiarità nasce il Sistema di valutazione aziendale della Napoli Servizi quale elemento di misurazione delle performance connesse al Piano degli Standards e degli Obiettivi (d'ora innanzi PDS/PDO)

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale costituiscono strumenti necessari per assicurare elevati standard qualitativi e quindi di economicità del servizio.

Tali strumenti sono improntati a principi generali quali la valorizzazione del merito, la garanzia di pari opportunità di diritti e la trasparenza nei risultati conseguiti, considerata leva determinante per l'*accountability*, attraverso misurazioni oggettive, chiare e trasparenti.

Il fine ultimo è il miglioramento della qualità dei servizi offerti al committente, nonché la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

Tutto ciò in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il modello adottato, a regime, consentirà la valutazione delle performance in termini di:

- ✓ efficienza, produttività ed innovazione dei processi;
- ✓ efficacia e qualità dell'output;
- ✓ qualità percepita (outcome) dai destinatari

La misurazione delle suddette dimensioni avverrà attraverso strumenti di rilevazione delle informazioni e del feedback sia del personale della struttura che degli stakeholder

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema Valutazione delle Performance è lo strumento attraverso cui la Napoli Servizi valuta annualmente la performance organizzativa e individuale di tutti i propri dipendenti. Il Sistema opera in connessione con una pianificazione annuale di standards prestazionali ed obiettivi tesi – attraverso la valorizzazione del merito – al miglioramento della qualità dei servizi offerti, all'incremento della produttività del lavoro, al contenimento dei costi aziendali ed alla crescita del patrimonio di competenze professionali dell'azienda

Il Sistema indica:

- ✓ le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ le procedure di conciliazione relative all' applicazione del Sistema;
- ✓ tutto ciò in un quadro che definisce le modalità di raccordo e integrazione con l'istituendo sistema per il controllo di gestione nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

3. Il modello di misurazione e valutazione proposto

Il modello proposto pone su un piano superiore e preliminare gli Obiettivi Generali Aziendali, nell'ambito di un sistema che definisce il loro conseguimento, la cui rilevazione è a cura del CDA, quale condizione indispensabile di ogni successiva valutazione.

Ciò premesso, il modello accomuna tutti i dipendenti dell'azienda, indifferentemente dal livello di responsabilità, a due criteri di misurazione delle performance:

- a) un criterio di misurazione di tipo numerico
- b) un criterio di misurazione di tipo parametrico che assume a parametro i risultati attesi

In questo ambito viene prodotta:

- ✓ la misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- ✓ la misurazione e valutazione della performance individuale,

per la valutazione dei quali la Napoli Servizi fa ricorso alle Previsioni del PDS/PDO annuale che individua i documenti e gli atti formali di riferimento per la misurazione numerica e la composizione del Nucleo di valutazione per quanto attiene 1) alla validazione della misurazione dei dati numerici 2) alla valutazione dei parametri posti a riferimento della misurazione delle performance individuali

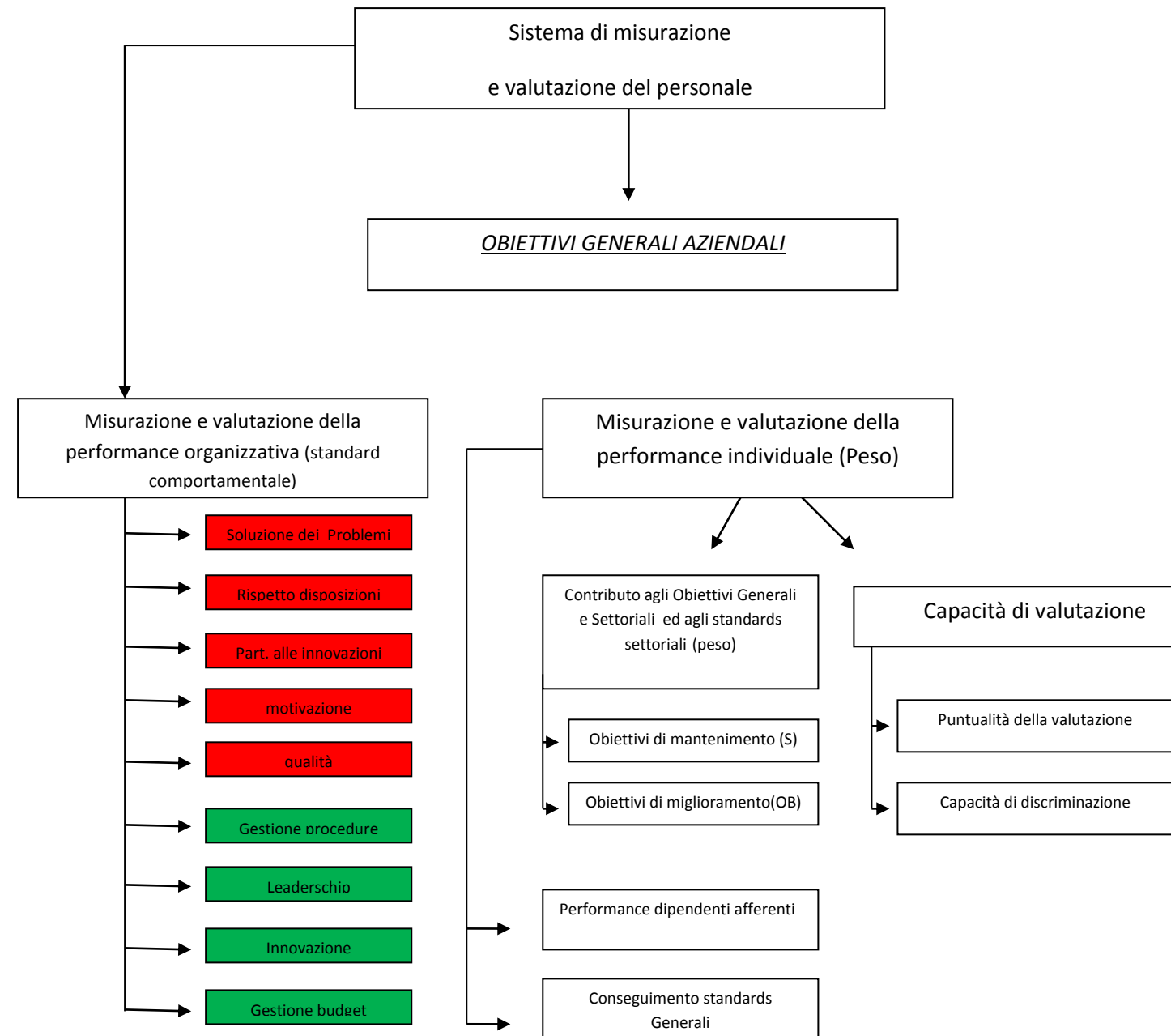
Il Sistema quindi si propone di esprimere le valutazioni nel seguente modo:

- 1) si/no per quanto attiene alla misurazione dei livelli numerici;
- 2) sintetisi dei risultati attesi in Positivo, Neutro, Negativo per quanto attiene alla misurazione di tipo parametrico. Laddove POSITIVO indica una performance oltre il buono e verso l'eccellente, NEUTRO una performance più verso il sufficiente che il buono, NEGATIVO una performance tra l'insufficiente e l'insoddisfacente.

La misurazione della performance individuale, quindi, è sempre il prodotto congiunto del contributo fornito alle performance generali dell'azienda, di quello fornito al settore di appartenenza e di quello derivante dalla qualità della prestazione individuale nel contesto sopra descritto.

Premessa quindi, in questo quadro, la misurazione assolutamente oggettiva dei valori di cui al punto 1, dove il si/no esprime il conseguimento del risultato numerico indicato nel PDS/PDO per quanto attiene alla misurazione delle performance si cui al punto 2 il sistema propone di utilizzare un valore numerico per ciascun elemento, valore derivante dal peso attribuito allo stesso elemento espresso in un valore potenziale massimo. Fatto 100 il totale dei valori potenziali massimi riferiti a ciascun elemento il sistema propone di definire positiva la valutazione di un punteggio che va da 75 a 100, neutra la valutazione di un punteggio che vada da 74 a 50 e negativa la valutazione di un punteggio inferiore a 50.

Dimensione di analisi	Parametri di valutazione	Punteggio	
Fattiva collaborazione alle risoluzioni dei problemi	Affronta il problema senza timori ed approccia allo stesso adottando una condotta in linea con la strategia aziendale	10	Operai e Impiegati
Rispetto delle disposizioni ricevute	Non discute, esegue	25	
Partecipazione alle innovazioni	Non le rigetta, cerca di comprenderne il senso ed il loro valore per l'azienda	10	
Motivazione	Esegue i propri compiti al meglio, con l'obiettivo di migliorarsi	25	
Qualità della prestazione	Esegue i propri compiti nel miglior modo possibile nelle condizioni date	30	
TOTALE		100	Queste dimensioni diventano base parametrica per le figure apicali
Qualità della gestione delle procedure attribuite	Opera applicando scrupolosamente le procedure od interpretandone l'esecuzione in maniera orientata agli obiettivi. La soluzione dei problemi gestiti è sempre al suo livello	20	Figure apicali
Qualità della Leadership	E' in grado di ottenere il massimo dai collaboratori, sia in termini di risultato che di rispetto dei ruoli.	35	
Propensione all'innovazione	Ragiona in prospettiva. Invita e sprona i colleghi ad un atteggiamento aperto verso le innovazioni caratterizzandosi quale agente di cambiamento.	15	
Adeguate gestione dei budget	Organizza e gestisce il lavoro utilizzando le risorse assegnate in un'ottica di rispetto dei programmi e degli obiettivi	30	
TOTALE		100	



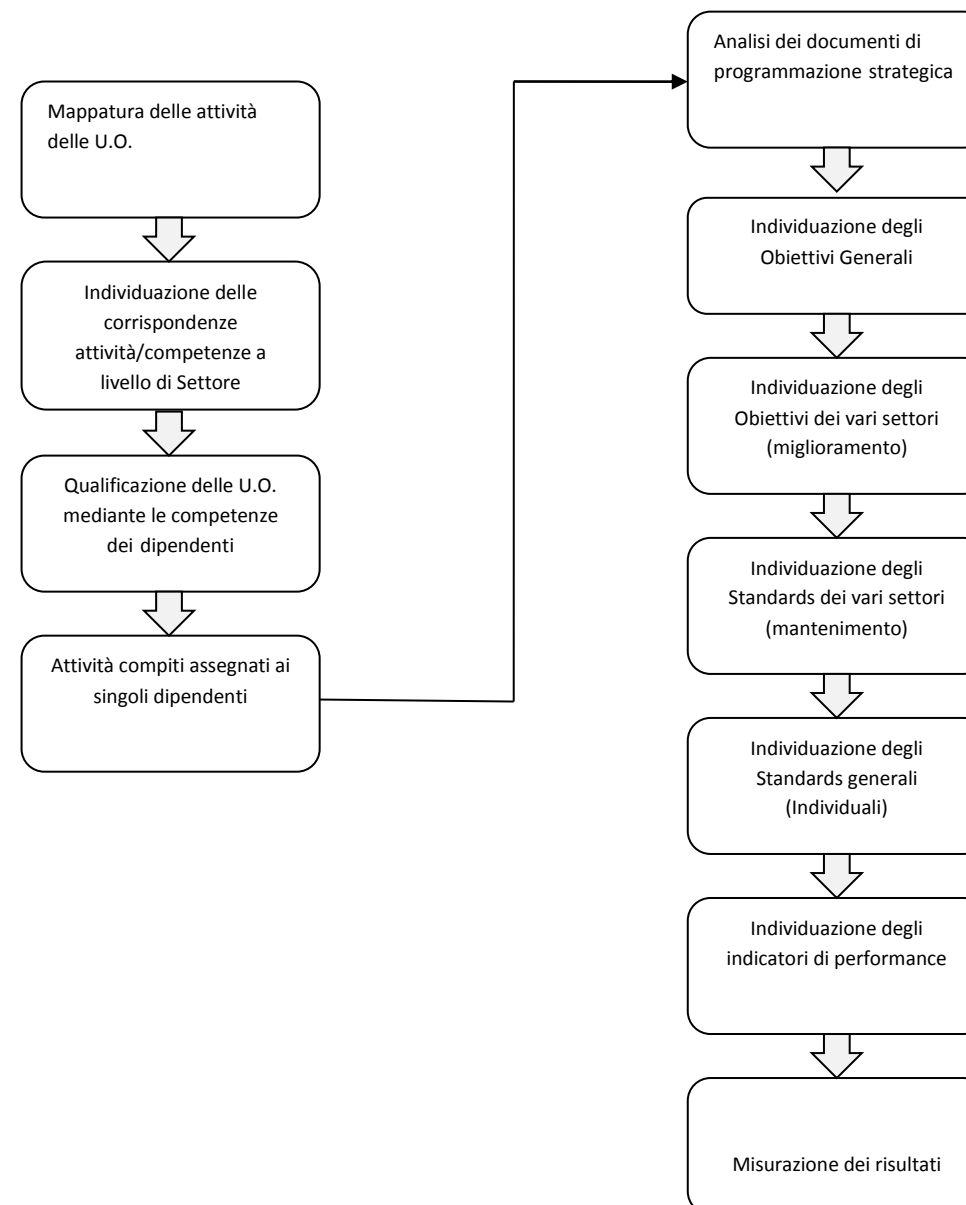
4. Descrizione del modello per la misurazione e la valutazione del raggiungimento degli Standards e degli Obiettivi

L'approccio adottato è di tipo *bottom up*, mediante il quale:

- ✓ si effettua una mappatura delle attività svolte dalle singole U.O afferenti ai vari settori
- ✓ si effettua una mappatura delle attività svolte dai singoli Settori
- ✓ si provvede ad individuare gli elementi di corrispondenza attività/competenze a livello di Settore ed alle qualificazioni delle U.O. mediante le competenze di ciascun dipendente.

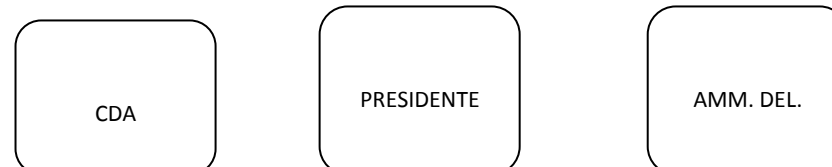
La base informativa fornita dalle succitate informazioni sommata a quella derivante dal contenuto dei documenti aziendali di programmazione strategica consente di fissare i livelli di standards ed obiettivi.

Sintetizzando in un diagramma:

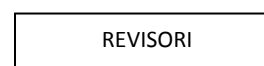


5. Strutture della Napoli Servizi

Organi di Governo



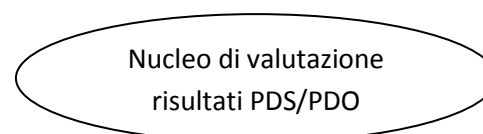
Organi di Controllo



Strutture Organizzative

<u>Struttura</u>	<u>Responsabilità</u>
Direzione Generale	DIRETTORE GENERALE
Direzioni	DIRIGENTE
Direzioni in posizioni di staff dell'AD	DIRIGENTE
Settore di struttura	QUADRO
Settore in Posizione di staff dell'AD	QUADRO
Settore Operativo	QUADRO
U.O.	Responsabile
Area operativa di produzione	Responsabile
Linea operativa di produzione	Responsabile
Squadra Operativa	Operaio Caposquadra/capoturno

Organismi di Valutazione



6. Soggetti e Responsabilità

	CDA	AMM. DEL	DIR. GEN	DIRIGENTI	RESPONSABILI	NUCLEO DI VALUTAZIONE	REVISORI	DIPENDENTI
Adozione del modello di valutazione	A	P	ED	R	I		C	I
mappatura delle attività	I	I	I	R	R			I
Individuazione Standards ed Obiettivi	I	P	ED	R	R			I
Approvazione PDS/PDO	A	P	ED	R	I		C	I
Monitoraggio in corso d'opera	I	I	R	R	I		C	I
Valutazione dei risultati	I	I	I	I	I	A		I

A= approvazione

P= proposta

ED= emanazione disposizioni

I= informazione

C= controllo

R= Responsabilità

7. Tempistica di attuazione

Fase transitoria (anno 2012)

	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Sett	Ott	Nov	Dic	Mar
Adozione del modello di valutazione													
mappatura delle attività													
Individuazione Standards ed Obiettivi													
Predisposizione PDS/PDO													
Approvazione PDS/PDO													
Monitoraggio in corso d'opera													
Valutazione dei risultati													
Pubblicazione risultati													

A regime

	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Mar
Adozione del modello di valutazione															
mappatura delle attività															
Individuazione Standards ed Obiettivi															
Predisposizione PDS/PDO															
Approvazione PDS/PDO															
Monitoraggio in corso d'opera															
Valutazione dei risultati															
Pubblicazione dei risultati															

8. La procedura operativa di valutazione (rinvio)

La procedura operativa di valutazione è riportata, ogni anno, all'interno del PDS/PDO nell'ambito del capitolo "Le procedure di valutazione" sito nella sezione denominata "La valutazione dei risultati".