



**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA “*PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E  
INDIVIDUALE*”  
DEL COMUNE DI NOICATTARO  
(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)  
Triennio 2012/2014**

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della “*Performance organizzativa e individuale*” del Comune di Noicattaro.

Approvato con deliberazioni della Giunta Comunale n. 24 del 20/04/2012 e n. 33  
dell'11/05/2012.

## Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

L’articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa “all’amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’amministrazione”.

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è attribuita dal Comune di Noicàtaro all’Organismo Indipendente di Valutazione.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* – nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto, alla luce delle direttive adottate dalla “Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)” di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010 e n. 1 del 5 gennaio 2012, nonché sulla base delle linee guida dell’ANCI – individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo manageriale esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Il sistema prende le mosse dalla nuova consiliatura esitata dalle elezioni del maggio 2011 e si proietta al triennio 2012/2014, con la consapevolezza della necessità di ulteriori aggiornamenti o affinamenti scaturenti dalla applicazione concreta, così come dall’evoluzione dottrinale, giurisprudenziale o normativa.

## 1. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

### 1.1. L'Albero della *performance*

Nella logica dell'“Albero della *performance*” (Delibere Civit nn. 112/2010 e 1/2012), il “Mandato istituzionale” e la “Missione” dell'Ente locale sono articolati in “aree strategiche”.

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali “campi” di azione entro cui l'Ente locale intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.



Nel caso del Comune di Noicàttaro, le aree strategiche, desumibili dalle linee programmatiche di mandato, approvate con deliberazione C.C. n. 69 del 20/12/2011, sono raggruppate come di seguito:

**AREA STRATEGICA N. 1**  
**I SERVIZI AI CITTADINI – INCLUSIONE SOCIALE , BENESSERE E SALUTE**  
 (rif. Funz. 1 – programma 1)

**AREA STRATEGICA N. 2**  
**I SERVIZI ALLA COMUNITA' – ISTRUZIONE, CULTURA E SPORT**  
 (rif. Funz. 4, 5, 6 – programma 2, 3, 4)

**AREA STRATEGICA N. 3**  
**I SERVIZI AL TERRITORIO – SOSTENIBILITA' AMBIENTALE, SVILUPPO URBANISTICO,  
 CENTRO STORICO, SICUREZZA E SVILUPPO ECONOMICO**  
 (rif. Funz. 9, 8, 11, 12, 3 – programma 5, 6, 7, 8)

**AREA STRATEGICA N. 4**  
**QUALITA' DELL'AMMINISTRAZIONE – INTEGRITA', TRASPARENZA E POLITICHE DI  
 BILANCIO E FEDERALISMO COMUNALE**  
 (rif. Funz. 1 – programma 9)

In sede di aggiornamento annuale del piano delle performance le citate aree potranno essere riviste e rimodulate, in funzione dell'evoluzione delle scelte programmatiche dell'ente e/o della rilevazione dei risultati conseguiti e degli impatti prodotti.

Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene – ove possibile – l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i “risultati finali” attesi delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno, in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Gli *outcome* attesi devono essere coerenti con il Programma amministrativo di mandato del Sindaco.

Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici si ricolleghino all'attuazione dei programmi triennali della “Relazione previsionale e programmatica (RPP)” del Comune e rappresentino il “risultato immediato” atteso dei programmi stessi<sup>1</sup>. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di “prodotti” (*output*) da erogare (ad esempio, opere pubbliche, iniziative socio-culturali, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), se il relativo programma della RPP prevede la realizzazione di un'opera pubblica, un'innovazione di servizio, l'innalzamento dei “volumi di produzione” dei servizi esistenti, il miglioramento degli *standard* di qualità attesa dei servizi stessi, ecc.

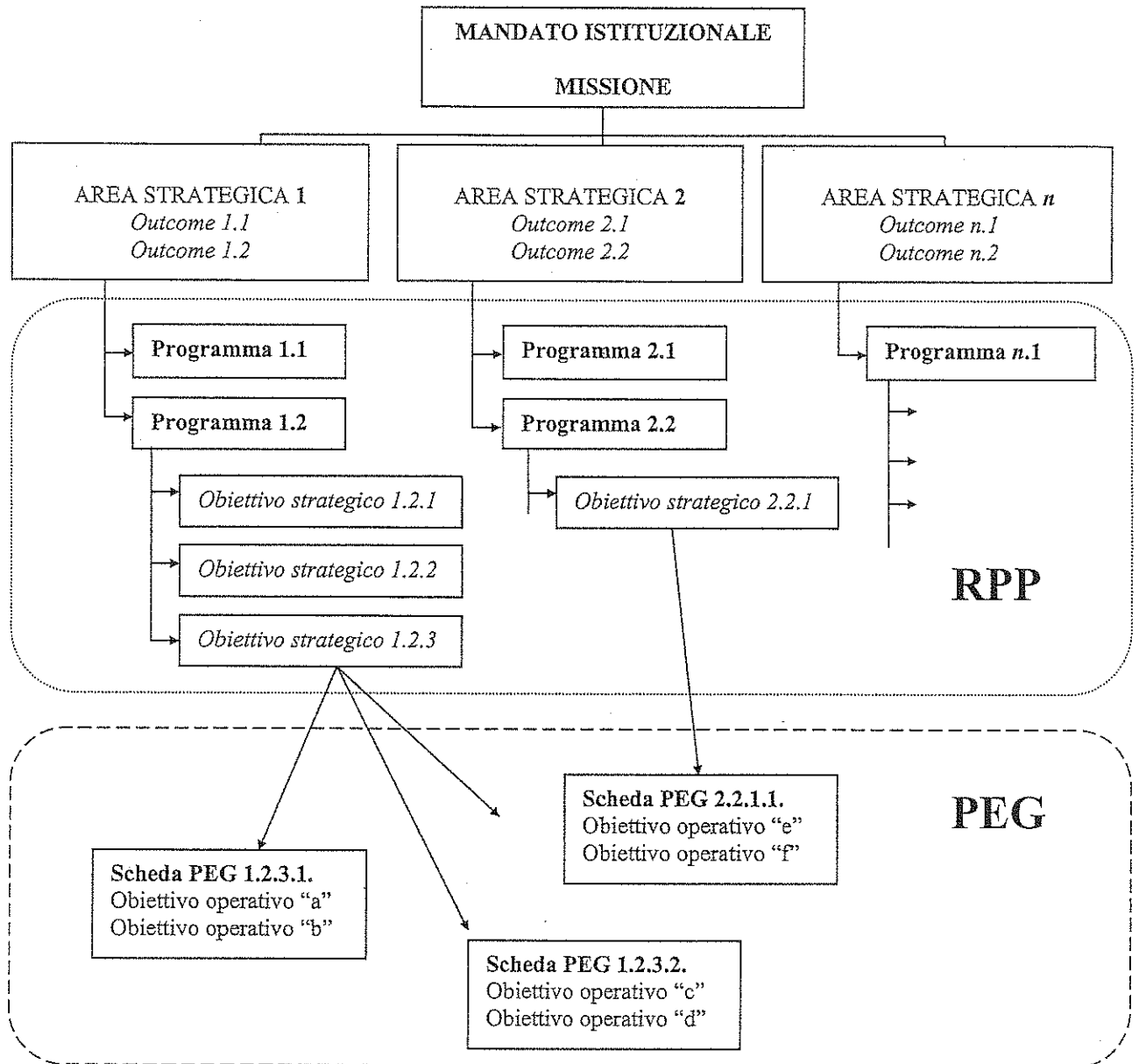
Gli obiettivi strategici possono essere espressi anche in termini di “risorse” (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero di tributi, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.). Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più schede del “Piano esecutivo di gestione” che prevedono il raggiungimento di specifici obiettivi “operativi” pluriennali/annuali. Le schede del Peg illustrano, tra l'altro, gli obiettivi operativi, le attività che si rendono necessarie per raggiungerli, nonché le risorse finanziarie, umane e strumentali dedicate.

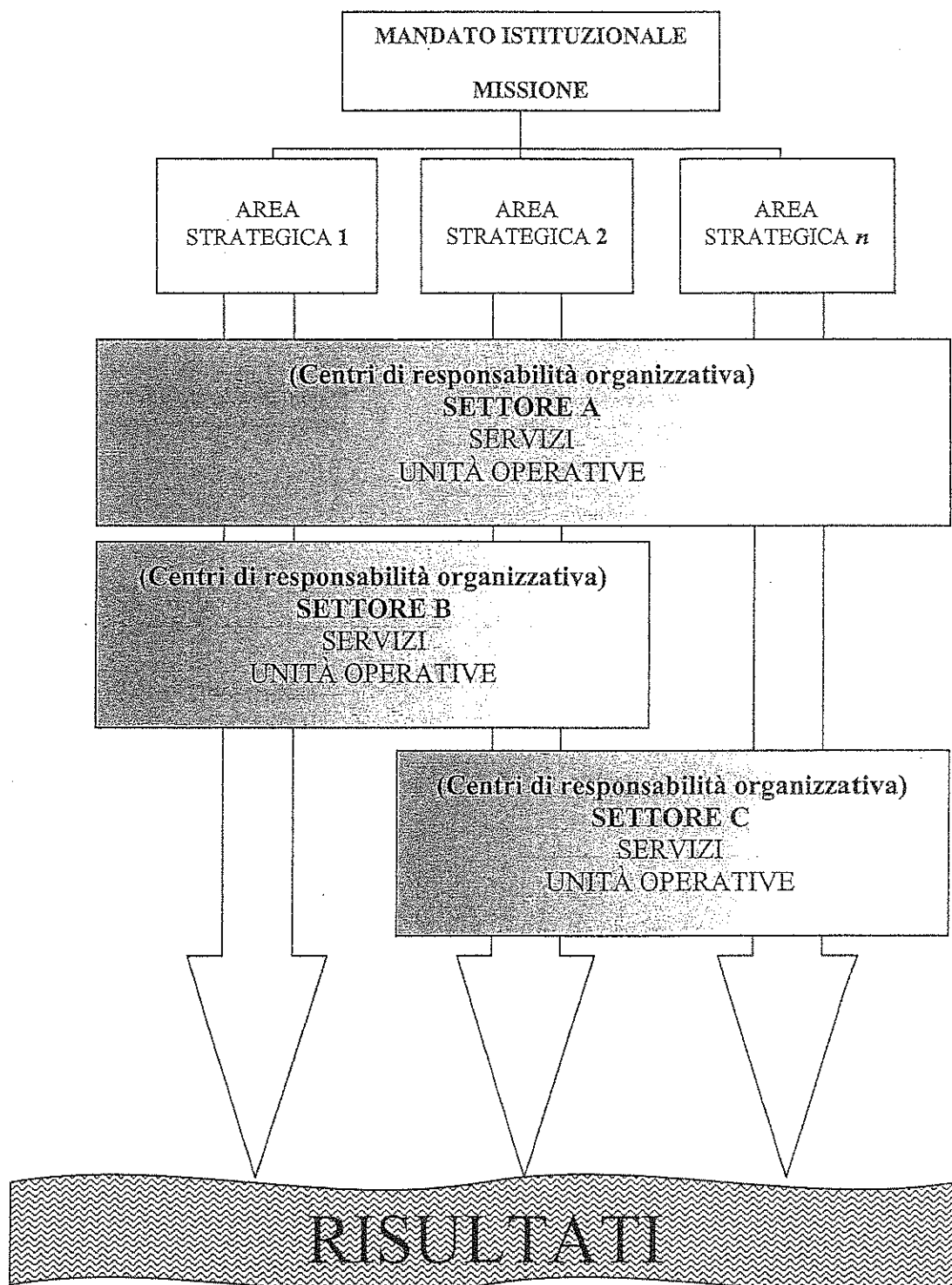
---

<sup>1</sup> In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un “procedimento amministrativo”, più o meno complesso e articolato.

Il seguente *flow-chart* illustra l'Albero della performance del Comune.



È appena il caso di notare che le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più settori operativi.



## 1.2. Processo di definizione degli obiettivi

Entro 10 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione, il Sindaco, sentita la Giunta e l'O.I.V., in coerenza con il bilancio di previsione e la relazione previsionale e programmatica approvata dal Consiglio, fornisce al Segretario generale:

- a) La direttiva generale per la traduzione delle scelte strategiche discendenti dalla programmazione assunta dal Consiglio Comunale in specifici obiettivi gestionali da assegnare alle articolazioni organizzative dell'ente;
- b) Gli indirizzi in merito ad eventuali ulteriori obiettivi individuali da assegnare al Segretario generale ed ai dirigenti delle articolazioni organizzative di massimo livello.

Entro 15 giorni dalla ricezione di quanto al comma 1, il Segretario generale, di concerto con i dirigenti, in collaborazione con il dirigente del Settore Finanziario, predispone lo schema di Piano esecutivo di gestione, corredato dalle schede degli obiettivi operativi e gestionali da assegnare ai singoli centri di responsabilità, e lo trasmette al Sindaco per la successiva approvazione da parte della giunta comunale.

Entro quindici giorni dall'approvazione del Piano esecutivo di gestione, i dirigenti, in coerenza con gli obiettivi loro assegnati, sentito il Segretario generale, assegnano ai dipendenti obiettivi individuali o di gruppo. In particolare:

- a) assegnano obiettivi ad ogni articolazione organizzativa di secondo livello, affidata ad un dipendente di categoria D in posizione organizzativa o incaricato di specifiche responsabilità
- b) assegnano obiettivi individuali ad ogni altro dipendente cui sia attribuita la responsabilità personale di coordinare un gruppo di lavoro o di particolari attività o procedimenti amministrativi
- c) possono affidare obiettivi individuali o a gruppi di lavoro, anche temporanei, specificando i dipendenti che ne fanno parte e il funzionario o il dipendente che ha il compito di coordinare il gruppo
- d) I dirigenti partecipano al procedimento di definizione degli obiettivi loro assegnati avanzando proposte e suggerimenti, sia nel corso del procedimento descritto nei punti precedenti, che nel corso dell'anno, per integrare o correggere la programmazione iniziale. I medesimi curano il monitoraggio periodico del grado di raggiungimento di tali obiettivi.

Per ciascuno degli obiettivi assegnati ai dirigenti debbono essere chiaramente specificati:

- a) i traguardi che debbono essere raggiunti, esplicitando – per gli obiettivi degli uffici – i valori di riferimento della performance del medesimo ufficio negli anni precedenti
- b) gli indicatori quantitativi e qualitativi per la loro misurazione
- c) le scadenze e le modalità per la loro verifica periodica
- d) le modalità, quando possibili, per il confronto con le performance di altri uffici, della medesima amministrazione comunale o di altri Comuni.

Nelle more dell'approvazione del bilancio la Giunta può definire e assegnare in via provvisoria gli obiettivi gestionali, che saranno poi confermati o corretti nei tempi stabiliti dal presente comma.

### 1.3. Gli ambiti di analisi della *performance* organizzativa

Com'è noto, l'attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce nella raccolta di dati e informazioni, mediante indicatori, da parte del sistema informativo aziendale. La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (multidimensionalità del concetto di *performance*). Il sistema informativo aziendale deve produrre i dati e le informazioni necessarie con periodicità. Se il sistema in parola non appare in grado di produrre tali informazioni, deve essere necessariamente potenziato.

L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni aziendali – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa viene condotta rispetto ai seguenti ambiti di analisi della *performance* (cfr. art. 8, D.Lgs. 150/09):

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli eventuali



*standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) il conseguimento di condizioni durevoli di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione potrà essere integrato – verosimilmente a partire dal 2014 – con specifiche sezioni concernenti: f) “la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità” (*salute organizzativa*); g) “lo 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” (*salute relazionale*); h) “l'effettuazione di confronti con le *performance* organizzative di altre amministrazioni pubbliche comparabili” (*benchmarking*).

Si passa di seguito alla descrizione dei cinque ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiamati in precedenza *sub a), b), c) d) ed e)*.

<p>a) ATTUAZIONE DELLE POLITICHE ATTIVATE SULLA SODDISFAZIONE FINALE DEI BISOGNI DELLA COLLETTIVITÀ</p>
---

Il sistema di misurazione deve fornire informazioni utili per valutare gli impatti (*outcome*) effettivamente prodotti dall'azione amministrativa dell'Ente nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni della collettività (delibere CiVIT nn. 112/2010, p. 5 e 1/2012, pp. 13-17). In particolare, si rende necessario identificare *ex ante* gli impatti attesi che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e occorre fornire *ex post* elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti.

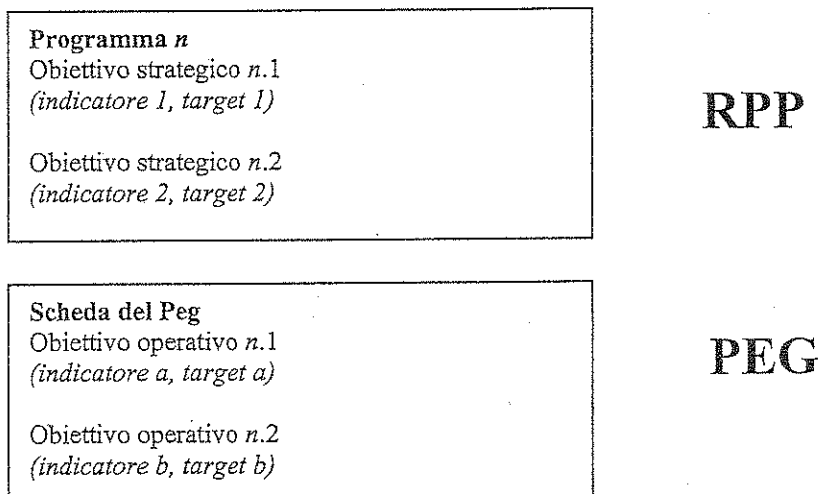
Si ricorda che gli impatti sono gli esiti finali delle politiche pubbliche attuate, ovvero sia i cambiamenti espressi in termini di miglioramento della qualità della vita dei cittadini. Gli impatti devono essere osservati, mediante il ricorso ad appositi indicatori.

Va osservato che gli impatti effettivamente conseguiti dipendono solo in parte dagli sforzi profusi dal Comune di Noicàttaro. Infatti, esistono “fattori esterni” che contribuiscono – positivamente o negativamente – al conseguimento dei risultati finali.

b) 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

Come detto in precedenza, i programmi della RPP e il Piano esecutivo di gestione individuano gli obiettivi strategici e quelli operativi, rispettivamente<sup>2</sup>.

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori (*measure*) di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.



La costruzione degli indicatori è operazione complessa e fondamentale per il buon funzionamento del sistema, sicchè, nei limiti del possibile si cercherà di utilizzare la scheda proposta con la delibera n. 89/2010 della CIVIT, le Linee Guida *Bis* dell'ANCI in materia di ciclo della *performance* del 22 dicembre 2010 e le indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 1/2012.

<sup>2</sup> Gli obiettivi strategici sono semplicemente richiamati nelle schede del PEG.

Si ricorda che gli indicatori per essere validi devono superare alcuni *test*, così come previsto al paragrafo 4.2. della delibera n. 89/2010 della CIVIT e nella Linea Guida *Bis* dell'ANCI in materia di ciclo della *performance* del 22 dicembre 2010. Essi devono essere: comprensibili; rilevanti; confrontabili; fattibili; affidabili.

Le analisi relative ai test precedenti potranno essere implementate a partire dall'anno 2014, ove possibile.

\*\*\*\*

Nelle schede PEG occorrerà inserire eventuali obiettivi di qualità (attesa) dei servizi. Con particolare riferimento all'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi pubblici locali attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), si fa riferimento, di seguito, alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alla Delibera CIVIT n. 88/2010 e le indicazioni contenute nella delibera CIVIT n. 3/2012.

Le linee in parola definiscono, tra l'altro, le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi pubblici.

La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati. In sostanza l'Ente locale deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni servizio occorre analizzare:

- le principali caratteristiche del servizio;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli *standard* di qualità.

A tal fine si richiama quanto disposto dalla Delibera CIVIT n. 3/2012, avente ad oggetto: "*Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici*", e successive, eventuali, modifiche ed integrazioni.

<p>c) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE</p>
--

In tal caso, si monitora la qualità "percepita" dei servizi pubblici da parte dei vari *stakeholder*, anche con apposite indagini di *customer satisfaction* che focalizzano, in

particolare, l'attenzione sui fattori di qualità dei servizi (si veda la Delibera Civit 88/2010 e la Delibera CIVIT n. 3/2012).

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi pubblici al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

Al fine di attuare le indagini di *customer satisfaction* ci si può avvalere di appositi questionari o anche meccanismi più semplici quali gli emoticons.

#### d) EFFICIENZA

Riprendendo l'elencazione degli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa riportati nel paragrafo 2.2., il quarto punto è quello che fa riferimento all'efficienza.

L'analisi dell'efficienza viene condotta solitamente tramite il calcolo di appositi indicatori di efficienza e lo studio dei costi sostenuti dagli "oggetti di costo" che, di volta in volta, interessa monitorare (unità organizzative, servizi pubblici, ecc.).

È appena il caso di notare che tale analisi si riferisce alla gestione passata dell'Ente locale e viene condotta per migliorare lo svolgimento futuro delle operazioni aziendali.

Nel caso in cui tale analisi evidenzii criticità gestionali sotto il profilo dei rendimenti dei fattori produttivi e/o dei costi sostenuti, potrebbe essere necessario identificare appositi obiettivi (strategici o operativi) di efficienza da inserire nei programmi/piani operativi degli anni successivi.

#### e) EQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI E PATRIMONIALI

Il quinto ambito di analisi della *performance* organizzativa fa riferimento al conseguimento di determinati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Anche in tal caso si può ricorrere ad appositi indicatori che devono essere confrontati con i dati storici dell'Ente locale e di altri Enti locali, se questi ultimi sono disponibili e omogenei.

Nel caso in cui dall'analisi emergano criticità gestionali sotto il profilo del conseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale, potrebbe essere necessario avviare idonee azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni

si tradurrebbero nella realizzazione di appositi programmi/piani operativi che prevedono, ad esempio, la dismissione di determinati beni immobili, la rinegoziazione del debito, l'emissione di prestiti obbligazionari, la riduzione dell'entità dei residui attivi e il recupero di imposte evase.

#### 1.4. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa

La struttura tecnica permanente a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione deve procedere alla rilevazione dei risultati con il supporto dei vari Dirigenti di Settore che devono produrre le informazioni necessarie per il monitoraggio degli ambiti della performance. La struttura tecnica permanente, inoltre, deve procedere alla redazione di alcuni report:

- report relativi all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per singole aree strategiche (*outcome*);
- report relativi ai singoli programmi della RPP;
- report relativi alle singole schede del PEG;
- report relativi alle indagini di *customer satisfaction*;
- report per l'analisi di efficienza;
- report per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale.

Il report relativo all'analisi degli impatti dell'azione amministrativa per aree strategiche (*outcome*) potrebbe avere struttura e contenuto di seguito esposti.

I contenuti dei singoli report confluiscono in un report unico del controllo di gestione.

Area strategica	Descrizione dell' <i>outcome</i>	Indicatore/i di <i>outcome</i>	Target atteso	Valore a consuntivo	Stakeholder che possono incidere sul risultato finale ( <i>outcome</i> )			
					Denominazione dell'attore	Tipo di attore ( <i>leader / contributor</i> )	Tipo di contributo (opere pubbliche da realizzare, erogazione di fondi, attività di regolamentazione, modifica dei comportamenti individuali, ecc.)	Rilevanza del contributo (% sul totale dell' <i>outcome</i> )
					Comune di XXX	L		
					Regione	L		
					Comune di XXX	C		
<i>Commento ai dati</i> analisi degli impatti tenuto conto dell'azione svolta dagli altri attori e dell'evoluzione di determinati fenomeni sociali, economici e ambientali								

Il report relativo ai singoli programmi della RPP potrebbe essere il seguente.

Area strategica	Programma	Soggetto responsabile del programma (Sindaco/-Assessore)	Obiettivi strategici relativi al programma	Formula dell'indicatore /indicatori	Unità di misura	Valore storico (ultimo anno)	Valore benchmark (se disponibile)	Valore previsto (target)	Scadenza temporale	Valore a consuntivo (rilevazione intermedia)	Valore a consuntivo (rilevazione finale)
Risorse finanziarie stanziare (previsione iniziale; previsione definitiva)											
Commento ai dati analisi del grado di attuazione del programma, descrizione delle eventuali criticità riscontrate											

Il report relativo alle singole schede del PEG potrebbe presentare la seguente struttura.

Programma della RPP cui fa riferimento la scheda	Scheda	Soggetto responsabile della scheda (organo tecnico)	Obiettivi operativi indicati nella scheda (descrizione)	Formula dell'indicatore /indicatori	Unità di misura	Valore storico (ultimo anno)	Valore benchmark (se disponibile)	Valore previsto (target)	Scadenza temporale	Valore a consuntivo (rilevazione intermedia)	Valore a consuntivo (rilevazione finale)
Commento analisi del grado di attuazione degli obiettivi operativi indicati nella scheda PEG, descrizione delle eventuali criticità riscontrate											

I *report* per le indagini di *customer satisfaction* riportano i risultati che consentono di chiarire la qualità percepita dai cittadini sulla base dei fattori di qualità.

I *report* per l'analisi di efficienza riportano i dati a consuntivo (intermedi e finali) degli indicatori presi in esame al fine di analizzare i costi e i rendimenti dei fattori. Tale analisi può essere condotta a livello di singoli settori/servizi/unità operative, progetti e di Ente locale nel suo complesso.

I *report* per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale riportano i dati a consuntivo (intermedi e finali) degli indicatori selezionati.

Come detto in precedenza, a partire verosimilmente dal 2014, la valutazione della *performance* organizzativa potrà arricchirsi di ulteriori specifici elementi (*salute organizzativa, salute relazionale e benchmarking*).

\*\*\*\*

## **2. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti**

Allo stato attuale, il Comune di Noicàttaro dispone di un sistema non evoluto di controlli manageriali.

Ne deriva che occorre dotare l'Ente degli strumenti – materiali (*hardware, software, ecc.*) e immateriali (competenze) – necessari per un'efficace implementazione del Sistema descritto nel presente documento. Si ritiene che il Sistema possa andare a “regime” nel giro di tre anni.

## **3. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio**

Il “sistema di bilancio” del Comune di Noicàttaro si compone dei seguenti documenti contabili di previsione e di rendicontazione:

- “piano generale di sviluppo” (quinquennale)
- “relazione previsionale e programmatica-RPP” (triennale);
- “bilancio di previsione pluriennale-BPP” (triennale);
- “bilancio di previsione annuale-BPA” (annuale);
- “piano esecutivo di gestione-PEG” (annuale/infrannuale);
- “rendiconto-RG” (annuale), e “relazione al rendiconto della Giunta”.

Il Piano Esecutivo di Gestione, come documento centrale e di collegamento tra il livello di programmazione politica ed il livello di programmazione gestionale, si connota come un contenitore omnibus, idoneo ad assumere la veste ed i contenuti del “PIANO DELLE PERFORMANCES”, con i seguenti adattamenti:

- Richiamo degli obiettivi strategici su base quinquennale rinvenienti dalle scelte politiche contenute nel Piano Generale di Sviluppo e richiamati nella Relazione Previsionale e Programmatica;
- Declinazione di obiettivi raccordati alla pianificazione strategica, di obiettivi operativi e gestionali per singola posizione dirigenziale e di obiettivi individuali
- Esplicitazione degli outcome attesi, ovvero degli impatti, per categorie di stakeholder, delle politiche e delle azioni previste
- Esplicitazione delle azioni volte al miglioramento continuo dei servizi.
- individuazione degli indicatori e delle relative modalità di calcolo
- Specificazione del sistema di raccordo tra i risultati misurati e la valutazione individuale dei dirigenti e del personale di comparto.



#### 4. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale

1. Su proposta dell'Organismo di Valutazione, si provvede annualmente alla misurazione e valutazione della performance individuale, riferita ai dirigenti in conformità ai criteri che seguono:
  - la performance organizzativa sarà misurata sugli obiettivi assegnati a ciascun settore operativo, avendo a riferimento gli ambiti di cui all'articolo 8 del D.leg.vo 150/09, meglio specificati nel precedente **punto 1.3** del presente sistema di misurazione e valutazione delle performances.
  - **la performance individuale dei dirigenti sarà misurata:**
    - a) in base agli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza, con una incidenza del 40%
    - b) sulla performance degli obiettivi individuali, con una incidenza del 20%
    - c) sui comportamenti e capacità manageriali, con particolare riguardo alla capacità di valutare i propri collaboratori e di assicurare condizioni di benessere organizzativo e pari opportunità con una incidenza del 40%
    - d) in ipotesi di mancata assegnazione di obiettivi individuali, l'incidenza della performance del Settore è elevata al 60%
  - **la performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa, sarà misurata:**
    - a) in base agli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza, con una incidenza del 20%
    - b) sulla performance degli obiettivi individuali assegnati dal dirigente, con una incidenza del 20%
    - c) sui comportamenti e capacità gestionali, con una incidenza del 60%
    - d) in ipotesi di mancata assegnazione di obiettivi individuali, l'incidenza della performance del Settore è elevata al 40%
  - **la performance individuale del restante personale sarà misurata:**
    - a) in base agli obiettivi assegnati al Settore di appartenenza, con una incidenza del 10%
    - b) sulla performance degli obiettivi individuali o di gruppo eventualmente assegnati, con una incidenza del 30%;
    - c) sui comportamenti, impegno e capacità, con una incidenza del 60%
    - d) ove il dirigente non assegni obiettivi individuali l'incidenza della performance del Settore sarà del 20%, mentre quella dei comportamenti sarà del 80%

2. Il personale è valutato, per la performance dell'anno precedente, entro trenta giorni dall'approvazione da parte della Giunta della Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*. La Relazione sulla *performance*, sarà predisposta secondo le linee guida della CIVIT approvate con la Delibera n. 5/2012.
3. I dirigenti sono valutati dalla Giunta, su proposta dell'Organo di Valutazione. Gli altri dipendenti, sono valutati dal dirigente di riferimento.
4. L'Organo di valutazione ed i dirigenti, nell'esercizio della funzione di valutazione, tengono conto del referto di gestione, della misurazione oggettiva dei risultati conseguiti, delle circostanze che ne hanno eventualmente condizionato il raggiungimento, e dei comportamenti individuali. Nell'esercizio della funzione di valutazione, i dirigenti/responsabili apicali si avvalgono di analisi istruttorie curate da funzionari di categoria D, ferma la loro esclusiva competenza e responsabilità per la decisione finale.
5. Il dirigente comunica a ciascun interessato la proposta di valutazione, prima della sua formalizzazione, motivandone le ragioni. La valutazione viene formalizzata, comunicata in forma scritta all'interessato e trasmessa per conoscenza all'Organo di Valutazione, tenendo conto delle osservazioni proposte dal valutato.
6. I dirigenti e i dipendenti, in caso di grave e motivato dissenso circa la valutazione ricevuta, fermo quanto previsto dall'articolo 410 del Codice di procedura civile, possono richiedere di incontrare in contraddittorio il titolare della valutazione. L'organismo di Valutazione, entro 30 giorni dalla richiesta, esperisce un tentativo di conciliazione, ma in nessun caso può modificare la valutazione già espressa senza il consenso del dirigente.
7. Gli esiti del processo di valutazione sono pubblicati sul sito istituzionale del Comune, evidenziando gli indicatori di misurazione degli obiettivi degli uffici e dei gruppi di lavoro.
8. La valutazione del Segretario Generale è di esclusiva competenza del Sindaco e sarà effettuata sulla base di appositi criteri di valutazione. La retribuzione di risultato sarà attribuita secondo quanto previsto dai medesimi criteri.

## 5.1 Criteria per la valutazione delle prestazioni dirigenziali

### Premessa

I contratti collettivi nazionali di lavoro per il personale con qualifica dirigenziale hanno affiancato alla tradizionale parte fissa della retribuzione una parte variabile articolata in due componenti principali:

- a) la retribuzione di *posizione* graduata in relazione alle funzioni ricoperte ed alle responsabilità connesse alla posizione organizzativa e strutturale ricoperta da ogni dirigente;
- b) la retribuzione di *risultato*, legata alla valutazione delle prestazioni effettuate e dei risultati conseguiti dai singoli dirigenti.

Nell'ambito dell'autonomia organizzativa riconosciuta, ogni Amministrazione è chiamata a strutturare e ad introdurre sistemi orientati a garantire un rapporto stretto tra retribuzione (di risultato) e responsabilità - performance.

In sede di contrattazione decentrata si attiverà una procedura di verifica delle posizioni dirigenziali in relazione ai carichi di lavoro, ai fini della determinazione dell'indennità di posizione.

Il metodo proposto ha per oggetto la valutazione dell'insieme dei comportamenti organizzativi, cioè delle capacità, delle conoscenze e delle esperienze che i dirigenti pongono in essere per il raggiungimento degli obiettivi e per gestire le risorse ed il personale assegnato. La prestazione è quindi analizzata e valutata sia in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi, sia in relazione alle capacità e competenze espresse dai dirigenti nel periodo di riferimento.

Al fine di rendere efficace il sistema, si ritengono opportune la comunicazione e la discussione dello stesso, delle regole che lo governano e delle finalità con i dirigenti stessi.

### I fattori di valutazione della prestazione

Il metodo adottato richiede la preventiva definizione dei fattori di valutazione della prestazione e l'esplicitazione, per ciascun fattore di valutazione, dei relativi parametri di apprezzamento.

I fattori di valutazione della prestazione dirigenziale prescelti si riassumono nei seguenti:

1. Grado di conseguimento degli obiettivi ritenuti prioritari e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione del dirigente – *60 punti*;

2. Capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi, con particolare riferimento alla introduzione di metodologie di Customer satisfaction interne ed esterne all'ente – 10 punti;
3. Capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione – 10 punti;
4. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolare fasce di merito. – 10 punti;
5. Contributo all'integrazione degli uffici e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative – 10 punti.

#### **I parametri di apprezzamento e valutatori**

Definiti i fattori di valutazione, si esplicitano - qui di seguito - i parametri di apprezzamento per ciascun fattore di valutazione, il punteggio massimo attribuibile ai singoli fattori di valutazione, complessivamente e per soggetto valutatore.

1. Grado di conseguimento degli obiettivi ritenuti prioritari per l'Amministrazione e rappresentativi degli aspetti più significativi della prestazione dirigenziale. A ciascun obiettivo dovrà essere assegnato il peso scaturente dalla applicazione dei seguenti parametri

#### **SISTEMA DI PESATURA / PRIORITA':**

- Valenza STRATEGICA dell'obiettivo: mantenimento 1; miglioramento 2; sviluppo 3; innovazione 4
- Valenza GESTIONALE dell'obiettivo: bassa: 1; media 2; elevata: 3
- COMPLESSITA' ORGANICO-STRUTTURALE : bassa 1; media 2; elevata 3

Il punteggio complessivo scaturente dal peso di tutti gli obiettivi assegnati al medesimo dirigente dovrà essere riparametrato a 60, corrispondente al punteggio massimo assegnabile per il grado di raggiungimento degli obiettivi. In misura direttamente proporzionale andrà riparametrato il punteggio massimo assegnabile per ogni singolo obiettivo

#### ***Valutatori: Organismo di Valutazione***

Elementi di apprezzamento: grado complessivo di raggiungimento di ciascun obiettivo, espresso in termini percentuali, da applicarsi al punteggio massimo previsto.

**2. Capacità dimostrata nel promuovere la qualità dei servizi resi.**

Punteggio massimo: 10 punti

*Valutatori: Organismo di Valutazione*

Elementi di apprezzamento:

- a) parametri quantitativi in merito alle prestazioni erogate (30%);
- b) parametri di rendimento in rapporto a serie storiche o comparative con enti simili (30%)
- c) attivazione di sistemi di rilevazione del gradimento da parte degli utenti (40%)

**3. Capacità dimostrata nel miglioramento dei sistemi di programmazione, progettazione.**

Punteggio massimo: 10 punti

*Valutatori: Organismo di Valutazione*

Elementi di apprezzamento:

- a) Partecipazione fattiva nella predisposizione degli obiettivi, del bilancio di previsione e degli strumenti della programmazione gestionale (40%);
- b) Capacità di programmare l'attività dell'Ufficio attraverso la partecipazione professionale, la delega, la consegna al personale assegnato di obiettivi condivisi (60%).

**4. Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di monitoraggio e controllo sulle funzioni affidate e sul rendimento del personale assegnato, compresa l'attitudine alla valutazione secondo articolate fasce di merito**

Punteggio massimo : 10 punti

*Valutatori: Organismo di Valutazione con eventuale intervento segretario generale*

Elementi di apprezzamento:

- a) puntualità degli adempimenti chiesti dall'O.I.V. (40%);
- b) capacità di applicare correttamente il sistema di valutazione del personale assegnato, compresa la differenziazione delle fasce di merito (40%).
- c) capacità di promuovere un clima di benessere organizzativo, di prevenire conflitti e promuovere pari opportunità (20%)

**5. Contributo all'integrazione degli uffici ed all'adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze e/o cambiamenti di modalità operative.**

Punteggio massimo: 10 punti

*Valutatori: Organismo di Valutazione con eventuale intervento segretario generale*

Elementi di apprezzamento:

- a) capacità di collaborare con gli altri settori (50%);
- b) capacità di rispondere positivamente alle urgenze (50%).

Il punteggio di valutazione finale totale conseguibile da ciascun dirigente è pari a 100 punti.

### **Il processo**

Il processo di valutazione si sviluppa nel corso del tempo tenuto conto dei fattori di valutazione e dei relativi ulteriori parametri di valutazione.

Approvato il bilancio di previsione, punto di riferimento essenziale per l'attivazione della procedura, viene predisposto il piano delle performances individuando per ciascuno degli obiettivi la valenza strategica, la complessità organizzativa e la valenza gestionale.

Gli obiettivi scelti esprimono i risultati attesi dai programmi e dalle attività gestionali e - per la loro funzione - devono essere specifici (non generici), misurabili (ove possibile con il ricorso ad opportuni indicatori di apprezzamento) realizzabili e tempificati.

E' competenza del segretario generale coordinare la procedura di concertazione degli obiettivi tra l'organo politico e i dirigenti.

L'Organismo di Valutazione, nel corso di un colloquio individuale con ciascun dirigente accerta e verifica le caratteristiche di chiarezza e sinteticità degli obiettivi, procedendo, se del caso, a richiedere opportune rettifiche formali (corretta redazione del Piano degli obiettivi).

Al fine di consentire la rilevazione intermedia in ordine allo stato di avanzamento degli obiettivi i Dirigenti dovranno inoltrare alla struttura tecnica di supporto entro il 31 luglio dell'anno di riferimento una relazione contenente le informazioni necessarie al monitoraggio relativi alle singole schede di P.D.O. (Piano delle Performances)

L'O.I.V. procede al monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi oggetto di valutazione sulla base delle predetti relazioni acquisite dalla struttura tecnica di supporto, anche al fine di individuare aspetti di criticità non previsti /prevedibili e adottare i correttivi più opportuni.

L'Organismo di Valutazione ha facoltà di richiedere ai dirigenti la produzione di ulteriori relazioni scritte (report relativi allo stato di avanzamento dei progetti e degli obiettivi).

L'O.I.V. conduce, entro il 30 agosto con ciascun dirigente almeno un colloquio infrannuale.

Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, i dirigenti procederanno alla valutazione ed autovalutazione di ciascun fattore comportamentale e professionale come indicato mediante una dettagliata relazione conclusiva da trasmettere all'O.I.V.. Le informazioni ottenute sono raccolte dalla struttura tecnica di supporto ed elaborate a cura dell'O.I.V.

Entro il 31 marzo, dell'anno successivo, l'O.I.V. conduce un colloquio finale con ogni dirigente dell'ente, nel corso del quale si analizzano i risultati delle prestazioni e sono individuate le possibili azioni di miglioramento.

Il personale è valutato, per la performance dell'anno precedente, entro trenta giorni dall'approvazione da parte della Giunta della Relazione sulla *performance* prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, che costituisce lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della *performance*.

Il processo di valutazione si conclude con la formalizzazione della proposta di giudizio da parte dell'O.I.V. che viene trasmessa agli interessati per il tramite del segretario generale; in caso di definizione di un giudizio non condiviso, l'organo acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dirigente interessato che ne ha fatto istanza entro 15 giorni successivi, secondo quanto previsto dai contratti collettivi.

La proposta di valutazione finale è trasmessa al segretario generale che comunica ai dirigenti le determinazioni assunte dall'O.I.V..

Al termine dell'istruttoria effettuata come innanzi, l'OIV trasmette i verbali di proposta di valutazione alla Giunta, la quale effettua l'approvazione definitiva della valutazione e dispone al Dirigente responsabile della gestione del personale l'ordine di provvedere alla liquidazione del premio di risultato ai singoli dirigenti.

Al dirigente che a consuntivo abbia conseguito un giudizio complessivamente positivo, è riconosciuta la retribuzione di risultato prevista dalla vigente contrattazione collettiva nazionale e decentrata, calcolata con le modalità di seguito rappresentate.

#### **Attribuzione delle risorse secondo le fasce di merito e le fasce economiche**

La valutazione della performance individuale dei dirigenti comporta la loro articolazione nelle seguenti quattro fasce di merito, sulla scorta dei punteggi determinati dalle risultanze delle schede di valutazione individuale e nelle seguenti n.3 fasce economiche di retribuzione:

FASCLA	Fasce di merito		Fasce economiche di retribuzione		
	Punteggio di riferimento:	Giudizio	Terza fascia (sufficiente) 85% del fondo di risultato	Seconda fascia (buono) 10% del fondo di risultato	Prima fascia (ottimo) 5% del fondo di risultato
A	da 88 a 100	Ottimo	n...dirigenti	n...dirigenti	n...dirigenti
B	da 75 a 87	Buono			
C	da 62 a 74	Sufficiente			
D	Fino a 61	Insufficiente			

La distribuzione della retribuzione di risultato avviene nel modo seguente:

- I dirigenti classificati nelle fasce di merito A B e C partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti, alla ripartizione del primo 85% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I dirigenti classificati nelle fasce di merito A e B partecipano, in modo

proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ulteriore 10% del fondo disponibile per le premialità di risultato;

- I dirigenti classificati nella fascia di merito A partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ultimo 5% del fondo disponibile per le premialità di risultato;

La proposta di ripartizione delle premialità di risultato è effettuata dall' O.I.V.e le premialità di risultato come sopra definite sono erogate nei limiti delle somme a tale scopo destinate nel relativo Fondo.

L'Organismo Indipendente di Valutazione potrà, in corrispondenza di obiettivi non raggiunti o solo parzialmente raggiunti per cause esterne o leve operative non sotto il controllo del dirigente valutato, decidere di escludere tale obiettivo dalla valutazione, riparametrando il peso degli altri obiettivi assegnati allo stesso dirigente.

In sede di contrattazione decentrata, ed al fine di salvaguardare esigenze perequative nella distribuzione del fondo, la retribuzione di risultato potrà essere rimodulata in considerazione degli incentivi percepiti dal dirigente per specifiche disposizioni di legge.



## 5.2 Criteria per la valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale

### FASI E SOGGETTI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

La valutazione del personale non dirigente è effettuata di norma, salvo diversa specifica disposizione, a cadenza annuale in collegamento con il ciclo di gestione delle performances

La valutazione è effettuata dal dirigente della ripartizione di appartenenza, assicurando una corretta e uniforme applicazione della metodologia valutativa, mediante utilizzo di apposite "Schede di valutazione", secondo le modalità e in applicazione dei criteri di cui al presente sistema.

Il dirigente, all'inizio del periodo di valutazione, anche previo colloquio con le unità da valutare ed in coerenza con gli obiettivi assegnati, elaborerà specifici piani di lavoro, di gruppo e/o individuali, fissando i risultati attesi in termini di maggiore produttività, razionalizzazione costi, elevazione standards qualitativi nell'espletamento delle funzioni e nella erogazione dei servizi.

Il dirigente effettuerà verifiche periodiche sull'andamento delle attività, anche per un eventuale adeguamento dei risultati concordati a inizio periodo. Potrà fornire suggerimenti per una migliore focalizzazione rispetto ai risultati attesi. A conclusione del periodo il dirigente valuterà i risultati conseguiti, considerando i fattori oggettivi, che hanno influito sulla prestazione. Compilerà quindi definitivamente la scheda di valutazione attribuendo i punteggi.

Il sistema di valutazione ha tra le sue finalità più qualificanti lo sviluppo professionale dei dipendenti. Quindi gli obiettivi da raggiungere devono essere definiti in modo da stimolare il miglioramento delle prestazioni del lavoratore. I traguardi da assegnare saranno ambiziosi, ma al tempo stesso raggiungibili, perché devono essere garantiti strumenti adeguati in relazione agli obiettivi da conseguire.

Il segretario generale, convocherà apposita conferenza di coordinamento delle linee di comportamento che dovranno essere mantenute da ciascun dirigente, al fine di omogeneizzare le stesse e garantire l'equità nella valutazione dei dipendenti.

Le schede di valutazione prima della loro formalizzazione, saranno partecipate al soggetto valutato in occasione di colloquio personale.

Il valutato ha diritto di ottenere tutte le informazioni sulla valutazione che lo interessa individualmente e su quella relativa al gruppo di lavoro di cui ha fatto parte. Potrà, quindi prendere visione o estrarre copia senza alcun onere dei pertinenti atti procedurali secondo le regole sull'accesso agli atti.

## VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

*Le schede di valutazione sono strumento fondamentale della valutazione stessa.*

Le schede devono essere predisposte avendo cura:

- di evidenziare la dimensione soggettiva o oggettiva prescelta per compiere la valutazione tenuto conto della categoria e del profilo professionale di appartenenza del valutato, ma soprattutto del ruolo lavorativo ricoperto all'interno dell'organizzazione dell'ente;
- di indicare il peso ponderale attribuito ad ogni singolo fattore/sottofattore di valutazione, vale a dire la sua importanza relativa nell'ambito della complessiva valutazione, il giudizio assegnato in relazione al fattore valutato, e la valutazione numerica di ogni singolo fattore.

In riferimento, infatti, alle caratteristiche dei singoli ruoli lavorativi è possibile distinguere due grandi "aree" cui rivolgere l'analisi per la valutazione delle prestazioni:

- l'area del COME si è fatto
- l'area del COSA si è fatto.

L'area del COME è caratterizzata da una attenzione prioritaria posta alle modalità ESECUTIVE con cui è resa la prestazione di lavoro, mentre l'area del COSA privilegia gli aspetti insiti nella mansione relativi alle responsabilità correlate ai risultati (MANAGERIALITA').

In ogni ruolo lavorativo/organizzativo esistono entrambe le componenti ora descritte e i ruoli si differenziano non perché composti solamente dall'una o dall'altra ma *per la prevalenza dell'una sull'altra*.

I ruoli lavorativi, che hanno una netta prevalenza di componente discrezionale su quella cd."prescritta" sono quelli appartenenti ai profili più elevati. La prevalenza, inversa, caratterizza i ruoli con natura del lavoro esecutivo e standardizzato (profili più bassi).

Quindi, per i ruoli lavorativi esecutivi e "standardizzati", la scheda di valutazione sarà impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione soggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione, che siano indicatori dell'impegno e del comportamento.

La tecnica adoperata sarà la scala di giudizio, consistente in una lista dei fattori/sottofattori di valutazione prescelti per ognuno dei quali si contempla una scala di graduazioni. Per

ognuno di questi fattori, il valutatore indicherà in quale misura o grado il fattore stesso è, a suo giudizio, presente nell'individuo esaminato (metodologia per fattori e per gradi).

E' importante sottolineare che il valutatore dovrà esprimere esclusivamente un giudizio di ciò che il valutato ha fatto o non ha fatto, le caratteristiche dimostrate e i comportamenti attivati nel periodo considerato per la valutazione e in esclusivo riferimento alle mansioni di titolarità. In sostanza, non dovrà pronunciarsi sull'intelligenza o capacità in astratto dell'individuo a fornire una prestazione più elevata ma solo stabilire se la persona ha svolto bene i suoi compiti nel periodo di tempo a cui la valutazione si riferisce, avendo a riferimento gli standard quali - quantitativi che la posizione ricoperta richiede.

La scheda di valutazione per i ruoli lavorativi che hanno netta prevalenza di componente discrezionale sarà invece, impostata accordando prevalenza alla dimensione di valutazione oggettiva, dando risalto a fattori/sottofattori di valutazione che siano indicatori del rendimento e dei risultati.

La tecnica adoperata sarà il metodo della valutazione per obiettivi. Questa tecnica prevede che il giudizio venga espresso rispetto ad una serie di obiettivi concordati preventivamente con il valutato. Non viene espresso un vero e proprio *giudizio*, bensì una *constatazione* sia degli stati di avanzamento verso il risultato sia il livello di raggiungimento degli obiettivi prefissati; cioè se i risultati attesi sono stati realizzati e, se non lo sono stati, le ragioni della loro mancata completa realizzazione.

#### COMPOSIZIONE DELLE SCHEDE DI VALUTAZIONE

Le tabelle che seguono contengono la descrizione dei fattori di valutazione delle prestazioni del personale del Comune di NOICÀTTARO di categoria A, B, C, e D, incluso quello incaricato di posizione organizzativa fatte salve le specificità di cui in seguito

Sono compresi anche alcuni elementi riferibili all'esperienza, alle attitudini e alle motivazioni professionali, pertinenti anche alla valutazione del Potenziale, che potranno essere recuperati e sviluppati nella sede in cui si darà maggiore spazio a tale tipo di sistema di valutazione.

**I fattori di valutazione da utilizzare sono i seguenti:**

- 1) **Qualità della prestazione individuale;**
- 2) **Impegno;**
- 3) **Competenza**
- 4) **risultati**

*Ognuno dei su indicati fattori è articolato in sottofattori ( o elementi di verifica). Sono stati opportunamente inseriti anche i “sottofattori” richiesti dall’art. 5, comma 2, lett d), del CCNL del 31/3/99.*

Nella prima colonna di ogni tabella sono indicati i fattori / sottofattori su elencati.

Nella seconda colonna è indicato il “ Peso” ponderale, espresso in percentuale, da attribuire al singolo elemento di verifica nell’ambito della valutazione complessiva del fattore rapportato alle categorie professionali interessate dal processo di valutazione.

Nella terza colonna è indicato il giudizio formulato relativamente all’elemento di verifica, vale a dire in quale misura o grado l’elemento stesso è presente nel valutato. Il giudizio è espresso come segue:

<b>MODESTO</b>	cui corrisponde il 20% del punteggio massimo previsto
<b>SUFFICIENTE</b>	cui corrisponde il 40% del punteggio massimo previsto
<b>BUONO</b>	cui corrisponde il 60% del punteggio massimo previsto
<b>DI RILIEVO</b>	cui corrisponde il 80% del punteggio massimo previsto
<b>ECCELLENZA</b>	cui corrisponde il 100% del punteggio massimo previsto

Nella quarta colonna è indicato il valore del giudizio espresso in termini numerici dato dalla moltiplicazione del peso del sottofattore per la valutazione ottenuta dal sottofattore stesso.

*La somma dei singoli punteggi, diviso 100, darà il valore complessivo della valutazione.*

FATTORE DI VALUTAZIONE n. 1: QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A/B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Precisione e puntualità delle prestazioni svolte	20	10	6			
Capacità di adattamento operativo	15	10	10			
Adattamento e orientamento all'utenza	5	10	10			
Capacità organizzativa	10	10	12			
Capacità di proporre soluzioni innovative	5	10	12			
Capacità di guida e di delega	5	8	10			
Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti	5	10	12			
Spirito di iniziativa	10	12	10			
Capacità di controllare il proprio lavoro	15	10	10			
Capacità di interazione professionale	10	10	8			
Totale	100	100	100			

## ILLUSTRAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO E DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

### Precisione e puntualità delle prestazioni svolte

Valutazione di quantità / merito. E' valutato il rendimento quali/quantitativo nella prestazione resa. Esattamente si valutano la correttezza operativa e formale, la conformità alle regole, il rispetto delle procedure e delle discipline pertinenti alle attività interessate alla prestazione, il rispetto di scadenze ed impegni. Come parametro, si farà riferimento all'ordinaria attività del servizio/ufficio nel periodo di valutazione.

### Capacità di adattamento operativo

Valutazione di merito. E' valutata la disponibilità al cambiamento. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi alle modifiche organizzative con riferimento alla diversificazione del contesto operativo e delle competenze assegnate.

### Adattamento e orientamento all'utenza

Valutazione di merito. E' valutata, la disponibilità alle esigenze dell'utenza interna (colleghi degli uffici) e esterna all'Ente. Esattamente si valuta la sensibilità alle esigenze degli utenti, la capacità di rilevare i loro bisogni e il livello del servizio richiesto, la capacità di orientare il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate e la correttezza dei comportamenti e degli atteggiamenti tenuti.

In particolare nei rapporti con i colleghi si valuta la capacità di integrazione con altri, la flessibilità nel recepire le loro esigenze.

### Capacità organizzativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di organizzare il lavoro proprio e dei colleghi e la funzionalità del Servizio/ Ufficio. In particolare è valutata la capacità di pianificare e organizzare attività e risorse per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

### Capacità di proporre soluzioni innovative

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del lavoratore di applicare al proprio lavoro innovazioni tecnologiche, giuridico-normative, organizzative-gestionali, elaborando proposte concrete di adattamento delle prassi e dei processi lavorativi. In particolare è valutata la capacità di cogliere autonomamente e farsi promotore del cambiamento nell'unità organizzativa di riferimento

### Capacità di guida e di delega

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di motivare le persone facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega gestendo con padronanza e determinazione anche situazioni di lavoro imprevisto.

#### Capacità di contribuire a realizzare miglioramenti

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di lavorare con spirito critico al fine di migliorare i risultati finali e di proporre miglioramenti anche di piccola entità, ma utili a conseguire risultati migliori in minor tempo e con maggiore efficacia.

#### Spirito di iniziativa

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di agire e decidere prima di essere costretti dalle circostanze dimostrando di saper anticipare gli effetti delle azioni utilizzando l'esperienza e cogliendo le nuove opportunità.

#### Capacità di controllare il proprio lavoro

Valutazione di merito. E' valutata la capacità di operare verifiche e riscontri sull'attuazione corretta dei propri compiti e di valutare le conseguenze derivanti dagli errori.

#### Capacità di interazione professionale

Valutazione di merito. E' valutato il grado di collaborazione con colleghi e la capacità di fornire un contributo positivo e dimostrando di avere una visione del lavoro orientata al risultato finale, senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali / di ufficio.

FATTORE DI VALUTAZIONE n. 2:						
IMPEGNO						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A\B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Impegno come grado di coinvolgimento all'interno dei processi lavorativi	50	30	20			

Impegno come diversificazione e esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale	25	35	30			
Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità	25	35	50			
totale	100	100	100			

#### ILLUSTRAZIONE ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO DELL'OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

##### Impegno come grado coinvolgimento nei processi lavorativi

Valutazione di merito. Si valuta la "partecipazione attiva". Esattamente si valuta la positiva partecipazione alle varie fasi di lavoro intendendosi tutti quei comportamenti che il dipendente assume su sollecitazione dei responsabili atti a svolgere compiutamente le proprie funzioni.

##### Impegno come diversificazione esperienze e competenze e tensione al miglioramento professionale

Valutazione di merito. Si valuta la propensione ad allargare ed arricchire i compiti assegnati e le attività svolte cercando, autonomamente di approfondire le nozioni giuridiche e / o tecniche utili allo svolgimento delle mansioni.

##### Impegno come partecipazione effettiva ai processi di flessibilità

Valutazione di merito. Si valuta la capacità dimostrata di rispondere attivamente alle esigenze di flessibilità. Esattamente: si valuta la capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni con persone o gruppi diversi secondo le esigenze dell'occasione. Si valuta inoltre la disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo; disponibilità a svolgere, in caso di bisogno, attività normalmente non richieste dalla posizione.



FATTORI DI VALUTAZIONE n. 3: COMPETENZA						
1 - ELEMENTI DI VERIFICA	2 - PESO %			3 - VALUTAZIONE		4 - PUNTEGGIO PONDERATO
	CAT. A/B	CAT. C	CAT. D	GIUDIZIO	PUNTI	
Competenza come preparazione	40	40	40			
Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria	50	40	30			
Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati	10	20	30			
Totale	100	100	100			

#### ILLUSTRAZIONE DEGLI ELEMENTI DI VERIFICA E DEL TIPO E DEL SOGGETTO DELLA VALUTAZIONE

##### Competenza come preparazione

Valutazione di merito. E' valutato il possesso delle conoscenze richieste per svolgere il lavoro e l'utilizzo corretto di queste conoscenze per risolvere i problemi operativi ed applicativi.

##### Competenza come capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria

Valutazione di merito. E' valutata la padronanza nell'applicare le tecniche, le metodologie di lavoro previste dalla posizione ricoperta e la capacità di attuare le diverse tecniche in

ogni loro fase. E' la competenza espressa nella realizzazione e nell'esecuzione dei lavori affidati.

**Competenza come capacità di contribuire al raggiungimento dei risultati prefissati**

Valutazione di merito. E' valutata la capacità del singolo dipendente di contribuire fattivamente ed efficacemente al raggiungimento dei risultati individuali e/o di gruppo. Si terrà in considerazione la capacità di lavorare per obiettivi predefiniti e con un approccio pragmatico ed orientato alla soluzione dei problemi pur nella carenza di risorse o nelle difficoltà operative\gestionali. E' un elemento che guarda al cosa si è fatto.

<p><b>FATTORE DI VALUTAZIONE n. 4: RISULTATI</b></p>
--

La valutazione dei risultati sarà effettuata per il personale di cat. C e D, previa fissazione degli obiettivi assegnati al singolo dipendente e del peso attribuito in percentuale ad ognuno di essi.

**VALUTAZIONE COMPLESSIVA: Il punteggio massimo conseguibile è 100.**

*La valutazione complessiva si ottiene sommando il punteggio ponderato riportato nella valutazione di ogni singolo fattore, suddiviso per i fattori valutati, mantenendo i seguenti rapporti:*

- per il personale cui siano assegnati obiettivi individuali o di gruppo:
  - 1) Qualità della prestazione individuale: 20;
  - 2) Impegno: 20
  - 3) Competenza: 20
  - 4) Risultati: 40
  
- In mancanza di obiettivi individuali o di gruppo:
  - 1) Qualità della prestazione individuale: 40
  - 2) Impegno; 20
  - 3) Competenza: 20
  - 4) Risultati: 20

Per la determinazione dei compensi spettanti, esclusi gli incaricati di posizione organizzativa, si procederà nel seguente modo:

- Il fondo disponibile è diviso per il numero di dipendenti da valutare, si da ottenere la quota teorica;
- La quota teorica per singola categoria è riproporzionata sulla base della seguente tabella, assumendo come base di riferimento la categoria C:

*tabella 1*

	<i>PARAMETRO</i>
<i>A</i>	90
<i>B</i>	95
<i>C</i>	100
<i>D</i>	110

In sede di contrattazione decentrata, ed al fine di salvaguardare esigenze perequative nella distribuzione del fondo, la determinazione del compenso spettante potrà essere rimodulata in considerazione degli incentivi percepiti dal personale per specifiche disposizioni di legge.

### Attribuzione delle risorse secondo le fasce di merito e le fasce economiche per le Posizioni Organizzative

Per gli incaricati di posizione organizzativa la graduatoria sarà unica e le fasce di merito ed i valori dell'indennità di risultato saranno determinati con lo stesso metodo previsto per i dirigenti, entro i limiti previsti dal vigente CCNL.

La valutazione della performance individuale dei titolari di posizione organizzativa comporta la loro articolazione nelle seguenti quattro fasce di merito, sulla scorta dei punteggi determinati dalle risultanze delle schede di valutazione individuale e nelle seguenti n.3 fasce economiche di retribuzione:

Fasce di merito			Fasce economiche di retribuzione		
FASCIA	Punteggio di riferimento:	Giudizio	Terza fascia (sufficiente) 60% del fondo di risultato	Seconda (buono) fascia 25% del fondo di risultato	Prima fascia (ottimo) del fondo di risultato del 15%
A	da 88 a 100	Ottimo	n...dirigenti	n...dirigenti	n...dirigenti
B	da 75 a 87	Buono			
C	da 62 a 74	Sufficiente			
D	Fino a 61	Insufficiente			

La distribuzione della retribuzione di risultato avviene nel modo seguente:

- I titolari di posizione organizzativa classificati nelle fasce di merito A B e C partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti, alla ripartizione del primo 60% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I titolari di posizione organizzativa classificati nelle fasce di merito A e B partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ulteriore 25% del fondo disponibile per le premialità di risultato;
- I titolari di posizione organizzativa classificati nella fascia di merito A partecipano, in modo proporzionale sulla scorta dei singoli punteggi conseguiti alla ripartizione dell'ultimo 15% del fondo disponibile per le premialità di risultato;

I Dirigenti competenti per il Settore di riferimento potranno, in corrispondenza di obiettivi non raggiunti o solo parzialmente raggiunti per cause esterne o leve operative non sotto il controllo della posizione organizzativa valutata, decidere di escludere tale obiettivo dalla valutazione, riparametrando il peso degli altri obiettivi assegnati allo stesso dirigente.

## TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

### **Albero della *performance***

L'“albero della *performance*” è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di “messa a sistema” delle due principali dimensioni della *performance*.

### **Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)**

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come SWOT analysis, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (Strength) e di debolezza (Weakness) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (Opportunity) da cogliere e le sfide (Threat) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Il termine S.W.O.T. è usato, dunque, quando congiuntamente si fa riferimento all'analisi del contesto esterno e all'analisi del contesto interno.

### **Aree strategiche**

Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, una area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni (es. determinati prodotti per determinati utenti, politiche relativi a determinati servizi, ecc.). La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno.

Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

### **Benchmarking (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)**

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il „benchmark” è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

Il confronto avviene con un “elemento” ritenuto il “migliore” e comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

### **Capitale intellettuale (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010).**

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili, di un'organizzazione basate sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - *human capital*, capitale informativo - *information capital*, capitale organizzativo - *organizational capital* e capitale relazionale - *relational capital* così definiti dalla delibera Civit n. 89/2010.

- Capitale informativo (*information capital*); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.
- Capitale organizzativo (*organizational capital*); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, *leadership*, lavoro di squadra ed allineamento.
- Capitale relazionale (*relational capital*); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode un'amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.
- Capitale umano (*human capital*); la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

### **Indagine del benessere organizzativo**

Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

### **Indicatore o misura**

Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

### **Indicatori di contesto**

Indici riferiti a macro variabili (tasso di inquinamento, reddito procapite, ecc..) le cui fonti sono spesso esterne all'amministrazione ed il periodo di osservazione riguarda il medio-lungo termine (5-10 anni).

### **Missione**

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

### **Organizzazione (assetto organizzativo)**

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

### **Performance (ampiezza e profondità della)**

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli

obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

### ***Performance individuale***

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

### ***Performance organizzativa***

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

### ***Target*** (si veda Appendice A, delibera Civit n. 89/2010)

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

### ***Misura di input***

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

### ***Misura di processo***

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente

ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

### Misure di *output*-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

- numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;
- chilometri percorsi dal trasporto pubblico regionale;
- livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia, etc.) espressi su scala di Likert (da 1 a 7) attraverso una indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;
- percentuale di raccolta differenziata;
- numero delle *e-mail* ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;
- numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

### Misure di *outcome*

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni). Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

### Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o



essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi.

Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

### **Obiettivo strategico e operativo**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo

### ***Accountability***

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Ha un significato diverso da *responsibility* che, invece, esprime il "dover agire". Essere *accountable* significa essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli *stakeholder*.

### **Analisi strategica**

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come *SWOT analysis*, è tesa ad evidenziare: i punti di forza (*Strength*) e di debolezza (*Weakness*) dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità (*Opportunity*) da cogliere e le sfide (*Threat*) da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

### **Appropriatezza**

Attributo legato a un giudizio di coerenza circa la relazione che esiste tra l'oggetto della misurazione e lo strumento che si utilizza per misurare.

### ***Audit***

In questo contesto si intende attività di controllo e monitoraggio, a valere su differenti oggetti di natura finanziaria, organizzativa, di processo, etc.

**Balanced Scorecard (BSC)**

La BSC è un sistema multidimensionale di misurazione e gestione della *performance*. Come tale è uno strumento atto ad implementare la strategia e a controllarne l'esecuzione attraverso la definizione di obiettivi di *performance* da raggiungere, indicatori per monitorare i progressi conseguiti, *target* per stabilire i livelli attesi e iniziative per supportarne il perseguimento, divisi in una serie di prospettive legate tra loro da relazioni causa - effetto.

**Risorse intangibili (Intangible asset)**

Si tratta di un concetto contabile che definisce tutte le risorse di carattere immateriale, che costituiscono il patrimonio di un'organizzazione. In questo contesto, tuttavia, per risorse intangibili si intendono il capitale umano, il capitale organizzativo e il capitale relazionale.

**Benchmarking**

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il '*benchmark*' è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

**Capitale informativo (information capital)**

In questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

**Capitale organizzativo (organizational capital)**

Il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento.

**Capitale relazionale (relational capital)**

In questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e *stakeholder*.

**Capitale umano (human capital)**

La sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

**Mappa strategica (strategy map)**

È una rappresentazione visuale della strategia di un'organizzazione nella quale sono evidenziate le relazioni causa - effetto che esistono tra gli obiettivi che descrivono la strategia lungo le prospettive che costituiscono l'architettura della mappa stessa.

**Missioni**

In questo contesto rappresentano le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti con la spesa (art. 21 Legge n. 196/2009). Forniscono una rappresentazione politico-istituzionale del bilancio dello Stato e consentono una lettura immediata delle politiche pubbliche di settore in coerenza con la realtà amministrativa del Paese. Le Missioni possono essere riferite ad un singolo ministero o avere carattere interministeriale.

**Obiettivo**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire

con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

### **Programmi**

In questo contesto, alla luce della nuova struttura del bilancio decisionale, i programmi rappresentano aggregati diretti al perseguimento degli obiettivi definiti all'interno delle Missioni. Sono determinati con riferimento ad aree omogenee di attività e costituiscono, nel nuovo ordinamento contabile (art. 21 Legge n. 196/2009), l'unità di voto parlamentare. La realizzazione di ciascun programma è affidata ad un unico centro di responsabilità amministrativa, corrispondente all'unità organizzativa di primo livello dei ministeri. I programmi sono univocamente raccordati ai "gruppi" (classificazione Cofog di secondo livello), indicando, nei casi in cui detta corrispondenza non possa realizzarsi, la relativa percentuale di attribuzione ai diversi gruppi.

### **Prospettiva**

Le prospettive rappresentano punti di vista dai quali osservare l'organizzazione ed articolare la mappa strategica e la *Balanced Scorecard*.

### **Relazione Causa Effetto**

La mappa strategica di un Sistema di misurazione della *performance* si basa su catene di relazioni causa effetto tra gli elementi che la compongono. Queste relazioni determinano quali sono le condizioni che il *management* ritiene necessarie per ottenere determinati risultati. Gli indicatori associati a questi obiettivi permettono di verificare se quelle che sono state considerate condizioni necessarie sono anche sufficienti per ottenere quanto desiderato.