



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Città di Ercolano

Elaborato dall'**Organismo Indipendente**

di Valutazione della Performance

dott. **Ciro Acampora**

avv. **Paolo Colini**

dott. **Antonio Scognamiglio**

Adottato con deliberazione di Giunta n.418 del 28.12.2013 esecutiva ai sensi di legge, modificato con delibera di Giunta n.139 del 21.04.2015



Premessa

Il presente documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa e individuale della Città di Ercolano (d'ora in avanti anche solo "Sistema").

Il **sistema di misurazione e valutazione della performance (Sistema)** è stato introdotto nel nostro ordinamento dal d.lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta), (di seguito anche solo Decreto), emanato in materia di ottimizzazione della produttività del pubblico impiego e di efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione.

La performance è da intendersi come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali un'organizzazione è costituita.

Per raggiungere queste finalità vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- la definizione del ciclo di gestione della performance, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
- l'individuazione di misuratori dell'attività (indicatori e target), per verificarne il risultato;
- la valorizzazione del merito individuale, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi: in particolare il decreto impone l'obbligo della differenziazione nella valutazione;
- la trasparenza del sistema: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

La Città di Ercolano ha adottato in data 6/3/2013 il Regolamento per il funzionamento dei nuovi controlli interni che ha recepito gli intendimenti del d.lgs. 150/2009 e del D. L. 174/2012 convertito con legge 213/2012, di seguito, per brevità "Regolamento". Il Sistema, una volta adottato, è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente ed è concepito come un documento "dinamico" caratterizzato da un elevato grado di coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni nell'intento di realizzare un continuo miglioramento dell'organizzazione comunale e del processo di valutazione dei dipendenti (dirigenti e non) comunali.

E' altresì auspicabile il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni che potrà realizzarsi attraverso la predisposizione di processi partecipativi.

La prima fase di applicazione del sistema deve essere intesa in senso sperimentale, pertanto, nella scelta degli obiettivi strategici si preferirà (ed all'uopo si consiglia) individuarne pochi, chiari e semplici allo scopo di realizzare un alto livello di coinvolgimento e di assimilazione delle procedure.

Il documento è così strutturato:

- la performance organizzativa: intesa come la valutazione del funzionamento delle unità organizzative e dell'istituzione nel suo complesso;
- la performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa;
- la performance individuale del personale non in posizione di responsabilità;
- l'integrazione del sistema con il ciclo del bilancio e con il sistema dei controlli interni;
- il programma per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- rilevazione del livello di benessere organizzativo e di condivisione del sistema
- modalità di raccordo ed integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e collegamento con le altre procedure di gestione delle risorse umane
- le procedure conciliative (delibera Civit 124/2010);
- l'identificazione e coinvolgimento degli Stakeholder.
- entrata in vigore



- glossario

CAPITOLO 1 – DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Sviluppo organizzativo e performance

Il Sistema deve costituire un'importante leva di rinnovamento dell'organizzazione comunale e si propone di realizzare un miglioramento della qualità dei servizi pubblici, la valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, l'affermazione del principio della responsabilità per risultati e l'affermazione dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

I sistemi di misurazione della performance sono, dunque, strumenti che devono perseguire il miglioramento dei servizi pubblici e possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici che l'Ente si prefigge.

La CIVIT, nella delibera n° 89/2010, ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei Sistemi di misurazione e valutazione: la **prima** è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini che sono in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento e innovazione. La **seconda** ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse.

Il ciclo di gestione della performance prende le mosse dalla definizione delle priorità strategiche (**pianificazione**), prosegue con la **misurazione e valutazione** dei risultati individuali e dell'organizzazione e si conclude con la relativa **rendicontazione**, che fornisce le indicazioni utili per la **successiva valutazione** da parte dei cittadini.

E' di tutta evidenza come la definizione di sistemi di misurazione della performance assuma carattere ancor più rilevante nei periodi di crisi economica. Nei periodi di crisi, infatti, l'implementazione di un sistema di misurazione della performance deve perseguire la soddisfazione delle esigenze dei cittadini e migliorare la capacità di scelta da parte dell'Ente su dove e come allocare le risorse a sua disposizione.

La valutazione della performance passa attraverso la definizione del **Piano delle Performance** ex art. 35 del Regolamento che assume natura di strumento finalizzato:

- alla ridefinizione dei ruoli direzionali (volto alla creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) ed all'introduzione del concetto di **cultura organizzativa** consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- alla **crescita professionale** di Dirigenti e Responsabili di P.O., attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità personalmente detenute con le competenze e le capacità necessarie ad esercitare un nuovo ruolo di gestione nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- ad una maggiore e definita **responsabilizzazione** di tutto il personale in merito agli obiettivi da conseguire che devono essere chiari, espliciti e tali da facilitare la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- alla promozione ed al sostegno del processo di cambiamento **strategico - organizzativo**, attraverso una opportuna valorizzazione dei **"fattori chiave"** necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

Deve considerarsi del tutto estraneo alla riforma voluta dal legislatore ed al presente sistema l'intendimento secondo cui i sistemi di valutazione della performance abbiano una caratterizzazione prevalentemente negativa e punitiva; altrettanto deve essere rigettato l'approccio riduttivo secondo cui la misurazione della performance possa essere ricondotta alla distribuzione d'incentivi monetari, anche se non si può nascondere che esiste un collegamento con il sistema retributivo.



Il sistema di misurazione e valutazione definito per la Città di Ercolano, in quanto inserito nel ciclo di gestione della performance, vuole al tempo stesso consentire:

- di esplicitare chiaramente, a inizio periodo, la **performance attesa (obiettivi)** dalla struttura nel suo complesso (**performance organizzativa**) e dai singoli dipendenti (**performance individuale**).
- un **monitoraggio continuo** della performance anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- la misurazione, valutazione e rappresentazione del livello di performance realizzato con **evidenziazione** degli eventuali **scostamenti**;
- un'analisi delle **cause** che hanno determinato tali **scostamenti**;
- l'attivazione di un **processo di misurazione e valutazione "snello"**, tale cioè da non ingenerare pesanti carichi amministrativi ai diversi soggetti in gioco;
- la presenza dei requisiti di **chiarezza e trasparenza**, tali da ancorare la valutazione alla performance effettivamente resa e non a fattori di ordine personale senza inseguire il "mito" dell'oggettività assoluta che mal si concilia con la componente soggettiva di qualunque sistema di valutazione delle performance;
- la **rendicontazione** dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo ed agli altri *stakeholder* interessati (organismi esterni, cittadini, destinatari dei servizi ecc) attraverso la **elaborazione** di una **Relazione Annuale**.

E' implicita in questa concezione del Sistema l'idea che lo stesso debba perseguire un **progressivo adattamento del metodo di valutazione** quale conseguenza dell'esperienza maturata *oltre* che una naturale conseguenza della maturazione e trasformazione del contesto applicativo, **normativo** e di **prassi**.

FASI	DESCRIZIONE	RESPONSABILI	STRUMENTI	TEMPI
PIANIFICAZIONE	Rilevazione e analisi dei bisogni dei cittadini e degli utenti.	Organi di indirizzo politico (Sindaco + Consiglio + Giunta).	Linee programmatiche; Piano Strategico degli Obiettivi, Bilancio e relazione previsionale e programmatica;	Entro 31 Dicembre anno n-1
	Definizione strategie di medio/lungo periodo			
PROGRAMMAZIONE	Definizione degli obiettivi triennali ed operativi di performance e definizione del sistema premiante	Comitato di Direzione, O.I.C.G. - Giunta Comunale; (livelli attesi di "produzione" (INDICATORI) e tempi dei processi ordinari stabiliti nella programmazione.	PEG/ e piano delle attività; Piano triennale della performance, Indicatori di performance	Durante e dopo l'approvazione del Bilancio, di norma, entro il 28/2 anno n
RENDICONTAZIONE	Rendicontazione dei risultati e delle prestazioni.	Dirigenti O.I.C.G. O.I.V.	Rendicontazione del controllo di gestione su indicatori di performance; Referto controllo di gestione; Relazione periodica sulla performance organizzativa	Rendicontazione semestrale indicatori entro 31 Luglio anno n ed entro 31 Gennaio anno n+1; Rendicontazione semestrale controllo di gestione entro 31 Luglio anno n ed entro 31 Gennaio anno n+1
CONTROLLO	Verifica infrannuale sullo stato di avanzamento dei progetti e valutazione intermedia.	OICG – OIV	Sistema di valutazione e misurazione della performance; Proiezione degli indicatori	Entro 30 Settembre anno n;
VALUTAZIONE	Valutazione dei risultati e delle prestazioni dei dirigenti. Valutazione del personale e delle singole strutture organizzative (da parte dei dirigenti).		Schede di valutazione sulla performance organizzativa ed individuale	Entro 31 Marzo anno n+1
			Relazione sulla performance	Entro 30 Aprile anno n+1
TRASPARENZA	Redazione e adozione programma trasparenza e integrità.	O.I.V.	Programma di trasparenza e integrità	Entro 31 Dicembre anno n
PREMIALITA'	Erogazione istituti premiali.	Vertice; OIV; Ufficio personale Segretario Generale	Sulla base dei regolamenti e contrattazione collettiva per le risorse	Entro Giugno anno n+1



Per orientare l'intera organizzazione al miglioramento dei risultati complessivi, la misurazione della performance è applicata:

- 1) a livello d'Ente nel suo complesso (**Performance Organizzativa d'Ente**);
- 2) a livello di ambito organizzativo di responsabilità (**Performance Organizzativa di Sezione/Servizio/Ufficio**);
- 3) a livello di singolo dipendente (**Performance Individuale**).

In ordine alla **performance organizzativa** il sistema deve poter misurare:

- l'attuazione delle azioni amministrative orientate alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso la progressiva introduzione di modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- il soddisfacimento degli obblighi d'assicurare il controllo strategico e gli obblighi di controllo della qualità dei servizi erogati tramite soggetti terzi.

La definizione del sistema di misurazione della performance secondo quanto consigliato dalla Civit e dall'ANCI prende le mosse dalla definizione della mappa strategica dell'Ente e passa per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi che s'intendono raggiungere, la definizione dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizzano attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a. Le **linee programmatiche di Mandato** delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione. In mancanza delle linee programmatiche di mandato le predette informazioni andranno individuate in altri provvedimenti consiliari di indirizzo programmatico;
- b. Il **Piano Strategico degli Obiettivi** su base triennale avente la stessa estensione temporale della Relazione Previsionale e Programmatica, elaborato dal Comitato di Direzione con il supporto dell'OICG, contempla le azioni strategiche/innovative/di miglioramento che l'ente intende realizzare nell'arco del triennio, incluse quelle degli organismi partecipati.
- c. La **Relazione Previsionale e Programmatica**, approvata annualmente quale documento allegato al Bilancio di previsione, individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo e riferiti agli **obiettivi strategici**;
- d. Il **Piano Esecutivo di Gestione**, approvato annualmente dalla Giunta, costituito dal **Budget delle risorse finanziarie**, su proposta del Dirigente Settore Finanze e Controllo, assegnate ai dirigenti responsabili di settori costituenti l'elencazione specifica dei capitoli di entrata e di spesa per centri di responsabilità e/o centri di costo e riferiti ai singoli programmi/progetti/obiettivi;



e. Il **Piano degli Standard**, approvato annualmente dalla Giunta su proposta dell'Organismo Indipendente del Controllo di Gestione, che fissa i livelli attesi di "produzione" e i tempi dei processi ordinari stabiliti dall'Ente nella programmazione prevista;

f. La **Relazione di fine mandato**

I suddetti documenti sono approvati nei tempi previsti dallo Statuto dell'Ente e dalla legge e trasmessi all'OIV attraverso l'adozione da parte della Giunta di una delibera che prenda atto della loro approvazione complessiva.

In riferimento all'art. 4 del d.lgs. 150/09 il Ciclo di Gestione della Performance è sovrapponibile e ampiamente compatibile con le modalità di gestione degli obiettivi del PEG e mediante l'adattamento del PEG al Piano della performance.

Il PEG, in quest'ottica, diventa lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance*.

Il processo di adattamento al Piano della *performance* dovrà trasformare il PEG in un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati obiettivi, indicatori e relativi *target*.

Il PEG essendo un documento collegato all'approvazione del Bilancio Preventivo richiede, a livello operativo, che venga sviluppato in due momenti distinti:

inizialmente, in coerenza con il nuovo regolamento sui controlli interni ai sensi del D.L. 174/2012, approvato dal C.C. con delibera n. 6 del 06/03/2013, l'amministrazione con il supporto dell'OICG, definisce:

- entro il 30 novembre dell'anno precedente, un piano strategico degli obiettivi;
- entro il 31 dicembre definisce il piano degli Standard. successivamente, a seguito dell'approvazione del bilancio preventivo, l'amministrazione completa la predisposizione del PEG/Piano mediante l'attribuzione delle risorse a dirigenti e personale.

1.2 Contestualizzazione della performance

Partendo dal presupposto metodologico secondo cui non si può valutare "a priori" il risultato o l'impatto di una politica pubblica appare opportuno tener conto di diverse informazioni di carattere esogeno ed endogeno che vanno a completare il quadro di riferimento entro cui collocare i livelli di performance dell'Ente. Occorre, cioè tener ben presente in che contesto di partenza si è agito.

Va osservato, altresì, che gli impatti conseguibili da una politica pubblica dipendono solo in parte dagli sforzi profusi dall'Amministrazione/macchina Comunale. Esistono, infatti, "fattori esterni" difficili da governare che influenzano – positivamente o negativamente – il conseguimento dei risultati finali. L'azione amministrativa è, infatti, influenzata da fenomeni ambientali, economici e sociali (mutamenti climatici, crisi generale dell'economia, cambiamento degli stili di vita, ecc.), dal sistema economico, giuridico e sociale che caratterizza l'area territoriale di riferimento della Città (dimensione del c.d. "capitale sociale", competitività delle imprese locali, ecc.) e dall'azione di altri attori pubblici e privati (Governo nazionale, regionale e provinciale, enti locali limitrofi, enti *non profit*, imprese private, famiglie, ecc.).

Caratteristiche esterne: fanno riferimento al contesto nel quale l'Ente opera e possono essere rappresentate dai contenuti di alcuni quadri della Relazione Previsionale e Programmatica (caratteristiche generali della popolazione, del territorio, dell'economia insediata e dei servizi dell'ente). In particolare, per quanto riguarda la **Relazione Previsionale**, è utile richiamare i seguenti quadri:

Quadro 1.1 - Popolazione;

Quadro 1.2 Territorio;

Quadro 1.3.2 - Strutture;

Quadro 1.3.3 - Organismi gestionali;



Quadro 1.3.4 - Accordi di programma e altri strumenti di programmazione negoziata;

Quadro 1.3.5 - Funzioni esercitate su delega;

Quadro 1.4 - Economia insediata.

1.3 La Performance Organizzativa

La **Performance Organizzativa** è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso o i singoli ambiti organizzativi apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Sono illustrate in questa sezione le modalità di misurazione e di valutazione della performance organizzativa nel sistema adottato dalla Città di Ercolano.

1.3.1 La misurazione della Performance Organizzativa dell'Ente

Il Sistema di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa dell'Ente è strettamente collegato al sistema dei controlli interni e utilizza i documenti previsti nel relativo regolamento approvato con delibera di C.C. n. 6 il 06.03.2013, e **ss.mm.ii.** che dovranno essere adattati, al fine di realizzare i principi previsti dal d.lgs n. 150/2009. La valutazione della Performance Organizzativa sarà il risultato di un insieme di fattori, opportunamente comparati, al fine di offrire una rappresentazione quanto più oggettiva possibile dell'Ente in un determinato periodo storico.

I documenti che contengono le informazioni necessarie all'attività di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa sono i seguenti:

- Proposta di valutazione annuale del personale con qualifica dirigenziale, predisposta dall'O.I.V. contiene, nella sua articolazione, se disponibile anche l'analisi dei risultati esposti dal *referto sul controllo di gestione* (Controllo di Gestione) e dal report per singolo responsabile (Controllo di Regolarità Amministrativa e Contabile);
- Report annuale del controllo strategico, previsto all'art. 14 del regolamento suddetto, dovrà essere opportunamente integrato al fine di valutare gli impatti che le azioni e gli interventi posti in essere dall'amministrazione hanno avuto sulla collettività e sugli stakeholder. In esso, pertanto, sarà evidenziato il rapporto tra quanto programmato in fase di definizione degli obiettivi strategici e quanto realizzato, nella prospettiva voluta dal d.lgs 150/2009 che pone particolare enfasi all'impatto che l'azione amministrativa ha sui cittadini (outcome);
- Rendiconto della gestione dal quale andranno rilevati gli indicatori previsti dal controllo sugli equilibri finanziari, e dal controllo sugli organismi partecipati, come definiti dagli artt. 23 e seguenti del regolamento sui controlli interni;
- Referto del controllo sulla qualità dei servizi previsto al comma 5 dell'art. 32, nell'ambito del capo VII, artt. 31 e seguenti del regolamento dei controlli interni.

Tutte le informazioni ricavate dai suddetti documenti saranno utilizzate per l'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa che sarà il risultato di tre macro ambiti. Ad ogni macro ambito verrà attribuito un peso che costituisce la misura massima entro la quale esso partecipa alla valutazione della performance organizzativa. I tre macro-ambiti di riferimento sono i seguenti:

1. Grado di attuazione della strategia e relativi impatti sui bisogni.

Il riferimento è alla realizzazione degli obiettivi prioritari dei Settori e al grado di soddisfazione dei bisogni finali. In tal senso sarà fondamentale definire correttamente gli *outcome* per individuare i reali impatti desiderati e concentrarsi meglio sugli obiettivi a prescindere dalla loro natura. E' consigliabile che l'Ente adotti una Carta dei Servizi con l'obiettivo di descrivere i principi fondamentali e gli standard qualitativi di ciascun servizio comunale. L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa



avviene nel rispetto del **principio di fattibilità** e secondo criteri di **gradualità** e prevede che la rilevanza di ciascun macro-ambito sia definita attraverso una pesatura degli stessi contenuta nel **Piano della Performance**.

La misurazione della Performance Organizzativa avviene attraverso la individuazione degli obiettivi i quali devono essere definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici. Il processo d'individuazione degli obiettivi è definito secondo il ragionamento che segue.

Nel **programma di mandato** che rappresenta il livello politico-istituzionale sono esplicitati gli indirizzi e gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire nel corso del mandato amministrativo. Gli indirizzi e gli obiettivi sono tradotti in **obiettivi strategici triennali** (livello strategico) attraverso il Piano Strategico degli Obiettivi e la **Relazione Previsionale Programmatica (RPP)** la quale articola gli obiettivi in programmi e progetti.

Gli obiettivi strategici triennali sono declinati in un orizzonte di breve periodo - di solito l'esercizio annuale - mediante il **Piano Esecutivo di Gestione (PEG)** e il **Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)** che identificano il livello operativo.

Gli obiettivi attribuibili ai Dirigenti e/o ai Responsabili di P.O. sono classificabili, riprendendo quanto già in uso nell'ENTE fino al 2011, quali:

- **OBIETTIVO DI MANTENIMENTO** (valore 10) da individuarsi anche in relazione agli obblighi di assicurare il controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'Ente ex art. 5 del Regolamento;
- **OBIETTIVO DI AMPLIAMENTO QUANTITATIVO** (valore 20) da individuarsi anche in relazione agli obblighi di assicurare il controllo sugli equilibri finanziari e di controllo sugli organismi partecipati dell'Ente rispettivamente ex artt. 21 e 26 del Regolamento;
- **OBIETTIVO MIGLIORAMENTO QUALITATIVO O ECONOMICO** (valore 30) da individuarsi anche in relazione agli obblighi di assicurare il controllo strategico dell'Ente ex art. 11 del Regolamento;
- **OBIETTIVO DI INNOVAZIONE/SVILUPPO** (valore 40) da individuarsi anche in relazione agli obblighi di controllo della qualità dei servizi erogati tramite soggetti terzi ex art. 33 del Regolamento.

Ai fini della misurazione e valutazione della **Performance Organizzativa**, così come definito nell'ambito del sistema, relativamente al macro ambito "**Grado di attuazione della strategia**", vengono presi in considerazione solo gli obiettivi classificati come di **Miglioramento Qualitativo o Economico** e di **Innovazione/Sviluppo** definibili quali **obiettivi strategici** per l'Ente.

Nella fase di avvio del nuovo sistema di valutazione della performance organizzativa è consigliabile l'individuazione di un numero minimo di obiettivi da monitorare.

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più schede del "Piano Esecutivo di Gestione" e/o del Piano Dettagliato degli Obiettivi.

Nell'ambito del presente sistema agli **obiettivi miglioramento qualitativo o economico** è attribuito il **valore di 30** mentre agli **obiettivi di innovazione/sviluppo** è attribuito il **valore di 40**.

Il valore è definito a priori dal Comitato di Direzione di cui all'art. 26 dell'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi dell'Ente sulla base dei seguenti fattori:

- valore economico del singolo obiettivo;
- impatto sulla collettività;
- numero addetti coinvolti nel raggiungimento dell'obiettivo.

La performance per singolo obiettivo è dato dal rapporto tra risultato conseguito e risultato atteso.

Il Risultato conseguito si ottiene moltiplicando il risultato atteso per i seguenti coefficienti di correzione:

- 1 se l'obiettivo è stato raggiunto;
- 0,7 se l'obiettivo è stato raggiunto con ritardo;
- 0,40 se l'obiettivo è stato raggiunto parzialmente;
- 0 se l'obiettivo non è stato raggiunto.



La media semplice delle performance dei singoli obiettivi costituisce la misura in cui il macro ambito “**Grado di attuazione della strategia**” contribuisce alla formazione della valutazione organizzativa.

Il valore della media costituisce la percentuale per cui il macro ambito contribuisce, fermo restando il suo peso, alla valutazione della performance organizzativa. Se ipotizziamo che questo macro ambito contribuisce alla formazione della performance organizzativa per il 50%, una media semplice delle performance dei singoli obiettivi pari ad 80, comporterebbe un contributo del macro ambito pari a 40.

L'individuazione del risultato raggiunto in relazione agli obiettivi assegnati è eseguita dall'OICG con la formazione del Referto nell'ambito della rilevazione dei risultati individuali dei Dirigenti e dei Responsabili di P.O. in coerenza con la valutazione che questi ultimi hanno effettuato sul personale alle proprie dipendenze.

Qualora l'obiettivo non è stato raggiunto per cambio di Strategia dell'Ente o per impossibilità sopraggiunta andrà verificato entro il 30/09 di ciascun anno.

L'OICG, in caso di ritardi e/o differimenti di legge in ordine alla approvazione del rendiconto annuale dovrà compilare le schede di rilevazione (per tutti gli obiettivi sia quelli relativi alla performance individuale che quelli riferiti alla performance organizzativa) dei risultati raggiunti dai Dirigenti entro il 31/03 dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione per consentire una tempestiva valutazione.

2. Gestione Amministrativa dell'Ente volta a misurare lo stato di salute dell'amministrazione.

Tale ambito di analisi della performance organizzativa, rileva:

- la misurazione e la valutazione degli obiettivi di mantenimento e di ampliamento quantitativo;
- la misurazione e la valutazione degli standard quantitativi e qualitativi adottati dall'organo di governo su suggerimento dell'OICG;
- l'andamento dei principali indicatori che attengono agli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Per la misurazione e la valutazione degli obiettivi di mantenimento e di ampliamento quantitativo e degli standard quantitativi e qualitativi, entrambi predisposti dall'OICG, verrà utilizzata la medesima metodologia descritta per il macro ambito "Grado di attuazione della strategia" e comunque riprendendo il metodo in uso fino al 2011.

Per misurare e valutare i principali indicatori che attengono agli equilibri economici, finanziari e patrimoniali, verranno presi in considerazione i parametri obiettivo, previsti dall'articolo 242, comma 2 del testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali, approvato con decreto legislativo 18 agosto 2000 n. 267, come modificato dall'articolo 3 del decreto legge n. 174 del 2012 e stabiliti dal ministero dell'interno di concerto con il ministero dell'economia e delle finanze per individuare gli enti locali strutturalmente deficitari. Per il triennio 2013-2015, sono stati stabiliti dieci parametri obiettivo.

Il rispetto di solo cinque parametri su dieci comporta una valutazione negativa pari a zero, il rispetto di 6 parametri, una valutazione pari al 60%, di 7 pari al 70% e così via.

Al fine di realizzare la predetta rilevazione il Dirigente del settore Finanze e Controllo provvederà all'invio entro il termine del 31/03 dell'anno di una scheda contenente gli indicatori di cui sopra.

3. Qualità dei servizi erogati e partecipazione dei cittadini

La misurazione della performance organizzativa dell'Ente per questo macro-ambito è volto al perseguimento del principio di efficacia dei servizi erogati. Strettamente correlato ad esso è il perseguimento del principio della partecipazione dei cittadini. I riferimenti normativi sono contenuti nel decreto 150/09, nell'art. 32 del Regolamento dei controlli interni che ha ripreso le disposizioni inserite nel D.L. 174/12, nonché nella delibera n.88 della Civit in tema di "linee guida per la definizione degli standard di qualità", che definiscono l'impostazione metodologica da seguire per la valutazione della performance organizzativa.



La tabella che segue contiene la descrizione sintetica di ogni macro-ambito, il peso, grazie al quale il singolo ambito influenza la performance organizzativa e il contenuto essenziale che forma il macro-ambito.

Misurazione della performance organizzativa		
Grado di attuazione della strategia	50	Concorrono le macroaree e/o i singoli obiettivi strategici ad ognuno dei quali viene attribuito uno specifico peso da parte dell'organo di governo.
Gestione Amministrativa dell'Ente	40	<ul style="list-style-type: none">• la misurazione e la valutazione degli obiettivi di mantenimento e di ampliamento qualitativo concorrono alla costruzione del macro-ambito per il 40%;• la misurazione e la valutazione degli standard predisposti dall'OICG, concorre alla costruzione del macro-ambito per il 30%;• l'andamento dei principali indicatori che attengono agli equilibri economici, finanziari e patrimoniali concorre alla costruzione del macro-ambito per il 30%.
Qualità dei servizi erogati e partecipazione dei cittadini	10	Concorre in tale macro-ambito il risultato condotto dal controllo interno ai fini della qualità dei servizi erogati direttamente o tramite soggetti esterni.
PERFORMANCE COMPLESSIVA	100	

L'implementazione del sistema di misurazione della performance organizzativa avviene nel rispetto del **principio di fattibilità** e secondo criteri di **gradualità** e prevede che la rilevanza di ciascun macro-ambito sia definita attraverso una pesatura degli stessi, essa può variare nei diversi esercizi di riferimento.

Nell'ipotesi in cui in un esercizio finanziario non dovessero, per qualunque ragione, essere individuati obiettivi strategici, il rapporto percentuale interesserà i restanti elementi nella misura della gestione amministrativa per il 70% e della qualità dei servizi erogati per il 30%.

La misurazione della performance organizzativa avviene attraverso l'utilizzo di un sistema d'**indicatori** a rilevanza interna ed esterna riferiti ai profili di risultato che caratterizzano ciascun macro-ambito della performance. A ciascun indicatore è associato un **target**, inteso quale risultato quantitativo che ci si prefigge di ottenere¹, e che diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione della performance a consuntivo. Il target diviene oggetto di monitoraggio e verifica in occasione della misurazione eseguita dal soggetto a cui è demandata la funzione di garantire lo specifico controllo interno.

1.4 La misurazione e valutazione della performance individuale

La performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adotta i principi e i fattori di valutazione previsti dalla normativa vigente e dai contratti in essere richiamando e, in parte, adeguando, le metodologie attualmente in vigore per la valutazione dei Dirigenti, delle Posizioni Organizzative e degli altri dipendenti .

Gli attori della valutazione

Nell'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è necessario assicurare non solo un percorso di condivisione dei contenuti della metodologia di valutazione, ma anche un successivo processo di valutazione che consenta alle parti interessate di essere "parte attiva" della stessa (attraverso i momenti di monitoraggio, i colloqui di valutazione, ecc.).

Tra i soggetti interessati al processo di valutazione vi sono:

¹ Delibera 89/2010 - CIVIT, pag. 8.



- l'Organismo Indipendente di Valutazione, attore tecnico della valutazione;
- i Dirigenti di Settore, soggetti attivi della valutazione;
- l'Organismo Indipendente del Controllo di Gestione;
- la Giunta, che approva la valutazione, vista la proposta dell'O.I.V., presentata per il tramite del Segretario Generale.

Il collegamento con la retribuzione

Le modalità di collegamento tra valutazione e incentivazione monetaria sono ispirate dai seguenti principi:

- il sistema di valutazione non ha come finalità esclusiva, né principale, quella di permettere la determinazione degli incentivi monetari individuali previsti contrattualmente. Lo scopo primario del sistema di valutazione è affermare la cultura e la logica operativa del lavoro per obiettivi innescando processi di miglioramento organizzativo;
- gli esiti del processo di valutazione, in considerazione della loro naturale attitudine a fornire riscontri relativi alla prestazione dei singoli Dirigenti, possono essere, convenientemente utilizzati per determinare l'accesso agli incentivi.

L'OIV nel formulare la valutazione del grado complessivo di raggiungimento di ogni singolo obiettivo opererà considerando sia il peso dato agli stessi sia eventuali cause che possono motivare uno scostamento tra il grado complessivo di raggiungimento dell'obiettivo e la valutazione. Tra le cause considerabili si segnalano, a titolo esemplificativo, l'alto grado di innovazione del progetto e le variabili esogene o endogene oggettive e non controllabili dall'Ente (quali la ridefinizione delle funzioni dell'Ente in esito a riforma istituzionale, la diminuzione significativa del personale o delle risorse finanziarie per esempio a causa della introduzione di vincoli di finanza pubblica, ecc.).

1.4.1 La Procedura di Valutazione delle prestazioni individuali dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa (Responsabili di PO)

La presente parte descrive il metodo di valutazione da utilizzarsi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali.

I criteri di valutazione utilizzati sono riconducibili sia alla misurazione delle **prestazioni di risultato** che alla misurazione delle **prestazioni di comportamento**, il tutto ai fini della valutazione complessiva delle prestazioni individuali dei Dirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa.

Oggetto della valutazione, dunque, sono le prestazioni individuali dei Dirigenti e dei Responsabili di PO in relazione agli obiettivi ad essi assegnati.

Gli obiettivi da assegnare ai Dirigenti e/o ai responsabili di PO vengono classificati ai fini della valutazione da compiersi come segue:

- OBIETTIVO DI MANTENIMENTO (valore 10);
- OBIETTIVO DI AMPLIAMENTO QUANTITATIVO (valore 20);
- OBIETTIVO MIGLIORAMENTO QUALITATIVO O ECONOMICO (valore 30);
- OBIETTIVO DI INNOVAZIONE/SVILUPPO (valore 40).

Ai fini della misurazione e valutazione della Performance individuale vengono presi in considerazione tutti gli obiettivi assegnati in sede di programmazione.



In fase di elaborazione della RPP o del PEG o del PdS ciascun obiettivo verrà fatto rientrare in una delle 4 tipologie sopra individuate il cui valore è individuato in ordine crescente di difficoltà ed importanza nel perseguirli.

Il prodotto tra il valore assegnato all'obiettivo e la misura del suo perseguimento come di seguito verrà definita costituisce il **risultato conseguito** nel raggiungimento dell'obiettivo.

La rilevazione del risultato conseguito nel raggiungimento degli obiettivi risulta dal **report/referto di gestione**

o da apposite schede (nel caso in cui si verifichi l'ultimo comma del paragrafo 1.3.1.) elaborato dal/OICG e l'OIV deve considerare i risultati in esso evidenziati ai fini della valutazione.

La differenza tra il valore dell'obiettivo (dipendente dalla tipologia) ed il risultato conseguito costituisce lo **scostamento in valore assoluto**.

Il rapporto tra la **sommatoria degli scostamenti** in valore assoluto e la **sommatoria dei valori obiettivi** costituisce il **gap di risultato in termini percentuali**. Gli obiettivi non rilevabili o non raggiunti per cambiamento di programma in itinere della Amministrazione non rientrano nel computo della media da calcolarsi per individuare lo scostamento.

Ogni gap di risultato in percentuale rientra in un *range* di intervallo predefinito a cui corrisponde un coefficiente correttivo.

Il prodotto tra il valore di partenza pari a 100, il coefficiente correttivo che scaturisce dal *range* predefinito e la media aritmetica semplice dei risultati attribuiti in relazione alla valutazione del conseguimento degli obiettivi da standard (se al settore di appartenenza sono applicati gli standard), così come previsto dal piano per l'annualità in valutazione, costituisce il **valore di risultato parziale**. In mancanza di standard attribuiti al settore il coefficiente correttivo da attribuire è 1.

Alla voce **valore di risultato parziale** scaturente dalla sola prestazione di risultato vengono applicati a cura dell'OICG alcune parametrizzazioni correttive da individuarsi in relazione ai comportamenti professionali tenuti dai Dirigenti e/o dai Responsabili di PO.

Il **valore di risultato definitivo** pertanto è risultante del prodotto tra il **valore di risultato parziale** ed il **correttivo finale** derivante dalla valutazione delle **prestazione di comportamento**.

Per i Dirigenti ai quali non vengono assegnati obiettivi non si può procedere alla valutazione della prestazione, mancando il presupposto principale (la prestazione di risultato da raggiungere) per l'eventuale assegnazione della retribuzione di risultato.

Le tabelle che seguono espongono i parametri da utilizzarsi per la valutazione.

Tabella n° 1 - SCOSTAMENTO DEI RISULTATI SUGLI OBIETTIVI

GRIGLIA DI PERSEGUIMENTO OBIETTIVI DA PDO	% ATTRIBUITA
Raggiunto	100%
Non raggiunto	0%
Raggiunto parzialmente	30%
Raggiunto con ritardo	60%
Non rilevabile o non raggiunto per cambiamento di programma in itinere	Neutrale e non rientra nella determinazione della media dal quale discende il risultato parziale
non rilevabile per inerzia del Dirigente nell'operare il necessario <i>feed back</i>	0%



relativamente alla misurazione degli obiettivi

Tabella n° 2 – Coefficienti correttivi in relazione agli scostamenti

INTERVALLO DI SCOSTAMENTO IN %	COEFFICIENTE CORRETTIVO
0	1,00
Da 0,1 al 15%	0,90
Da 15,1% a 25%	0,80
Da 25,1% a 35%	0,70
Da 35,1% a 45%	0,60
Da 45,1% a 55%	0,50
Da 55,1% a 80%	0,40
Da 80,1% a	0,30

Tabella n° 3 – Coefficienti correttivi per la valutazione degli Obiettivi da Standard

GRIGLIA DI PERSEGUIMENTO OBIETTIVI DA PIANO DEGLI STANDARD	COEFFICIENTE CORRETTIVO
Raggiunto	1,2
Non raggiunto	0,8
Non rilevabile o non raggiunto per cambiamento di programma in itinere	Neutrale e non rientra nella determinazione della media
Non rilevabile per inerzia del Dirigente nell'operare il necessario <i>feed back</i> relativamente alla misurazione degli standard	0,5

Tenuto conto dei possibili risultati conseguibili in relazione al perseguimento degli standard si ha che se la media degli standard validi ai fini della valutazione va:

- Da 1,01 a 1,2 il coefficiente da utilizzare ai fini della valutazione individuale è 1,2;
- Da 0,8 a 1,00 il coefficiente da utilizzare ai fini della valutazione individuale è 1,0;
- Da 0,5 a 0,79 il coefficiente da utilizzare ai fini della valutazione individuale è 0,8

TABELLE E SCHEMI RIGUARDANTI LA COMPONENTE COMPORTAMENTO

Ai fini del comportamento, sono stati presi in considerazione due parametri:

- la sensibilità dimostrata dai Dirigenti e/o dai Responsabili di PO verso l'attività dei controlli interni;
- lo spirito di iniziativa e la partecipazione concreta dimostrata dal dirigente nei confronti dell'attività di programmazione e organizzazione dell'Ente.



L'OICG potrà basare la sua valutazione sulla partecipazione dimostrata dai Dirigenti e/o dai Responsabili di PO al processo dei controlli interni in termini di rispetto dei tempi nella trasmissione dei report e/o dei chiarimenti e di precisione nel contenuto dell'informazione trasmessa.

In particolare per quanto riguarda la valutazione la griglia di valutazione è la seguente :

Tabella n° 4 – Coefficiente correttivo comportamento

Il dirigente risponde nei tempi alla trasmissione delle schede soggette a compilazione o dei chiarimenti richiesti	1.5
Il dirigente risponde dopo un primo sollecito alla trasmissione delle schede soggette a compilazione o dei chiarimenti richiesti	0.6
Il dirigente risponde dopo diversi solleciti alla trasmissione delle schede soggette a compilazione o dei chiarimenti richiesti	0.5
Il Dirigente, benchè sollecitato, non trasmette tutte le schede di rilevazione o dei chiarimenti richiesti	0,3

Per quanto riguarda la partecipazione all'attività di programmazione si ritiene di basare la valutazione in ordine allo spirito di iniziativa e alla partecipazione concreta dimostrata da ciascun Dirigente e/o Responsabile di PO sia durante il processo di programmazione realizzato in fase di definizione degli obiettivi che durante la gestione. Si potranno prendere in considerazione le valutazioni espresse dal Segretario Comunale in merito alla partecipazione dimostrata dai dirigenti all'attività di programmazione.

Tabella n° 5 – Coefficiente correttivo comportamento tenuto nell'ambito della partecipazione alle attività di programmazione dell'Ente

Il dirigente è attivo e nel corso della gestione riferisce al direttore generale in merito alla possibilità di fare progetti innovativi e cronogrammare dettagliatamente lo sviluppo futuro di un attività	1.5
Il dirigente solo raramente nel corso della gestione riferisce al direttore generale in merito alla possibilità di fare progetti innovativi e cronogrammare dettagliatamente lo sviluppo futuro di un attività	0.8
Il dirigente nel corso della gestione non riferisce al direttore generale in merito alla possibilità di fare progetti innovativi e cronogrammare dettagliatamente lo sviluppo futuro di un attività	0.5

Ultimata la rilevazione si stila una graduatoria che tiene conto dei risultati individuali conseguiti in base alla quale verranno attribuiti/riconosciuti i premi fissati dalla amministrazione. Per la attribuzione dei premi si ha:

- l'attribuzione del premio al 100% se il valore del risultato ottenuto dalla applicazione del metodo proposto pari a 270;
- l'attribuzione del premio al 90% se il valore del risultato ottenuto dalla applicazione del metodo proposto da 200 a 269;
- attribuzione del premio al 80% se il valore del risultato ottenuto dalla applicazione del metodo proposto pari da 160 a 199;
- attribuzione del premio al 70% se il valore del risultato ottenuto dalla applicazione del metodo proposto pari da 120 a 159;
- attribuzione del premio al 50% se il valore del risultato ottenuto dalla applicazione del metodo proposto pari a da 100 a 119;
- nessuna attribuzione del premio se il risultato ottenuto è inferiore a 119.

L'allegato riporta un esempio di applicazione della valutazione del personale Dirigente.



La valutazione per il personale dirigente per i settori dell'Ente ai quali per l'anno di valutazione non vengono attribuiti in sede di programmazione obiettivi specifici sarà effettuata avendo a riferimento il Piano degli Standard ed un obiettivo di mantenimento attribuito al medesimo settore. Il processo di valutazione testé delineato sarà effettuato a cura dell'Organismo indipendente di valutazione della performance - OIV di cui all'art. 14 del D.Lgs. 27.10.2009 n. 150.

Quanto stabilito al periodo che precede si applica anche alla valutazione degli incaricati di P.O., con valutazione da parte dei Dirigenti di assegnazione e validazione di essa a cura dell'O.I.V.

In caso di mancata approvazione del Piano della Performance annuale ovvero di sua approvazione nell'ultimo bimestre dell'anno di riferimento ovvero, in assenza di obiettivi attribuiti ai diversi settori, la valutazione della Performance di cui agli artt. 3 e seguenti del Decreto legislativo 27.10.2009, n. 150 per i Dirigenti avviene attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi prefissi dalla Amministrazione Comunale e contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel Piano degli Standard dell'anno oggetto di valutazione, tenuto conto dei risultati attestati nel Report della Gestione dell'anno di riferimento.

Quanto stabilito al periodo che precede si applica anche alla valutazione degli incaricati di P.O., con valutazione da parte dei Dirigenti di assegnazione e validazione di essa a cura dell'O.I.V.

1.4.2 La metodologia di valutazione dei Dipendenti non responsabili

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti è attuata dai Dirigenti con l'ausilio dei responsabili delle u.o. mediante una apposita scheda di rilevazione del tipo di cui all'Allegato "3". Costituiscono oggetto del sistema di valutazione dei dipendenti le seguenti aree di valutazione:

- A. l'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi da Standard;
- B. Partecipazione alla attività di programmazione che il Dirigente proporrà in sede di definizione degli obiettivi;
- C. Partecipazione al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'Ente;
- D. Valutazione della capacità e livello di relazione con l'utenza/cittadino;
- E. Presenza e comportamento sul luogo di lavoro.

Attribuzione dei punteggi e fasce di premialità

La misurazione delle prestazioni avviene secondo la griglia di valori di cui alla tabella allegata n° 3 denominata valutazione del personale dipendente non avente qualifica dirigenziale.

La valutazione di ogni singolo elemento è espressa in termini percentuali rispetto al valore di base delle prestazioni posto pari a 120. In particolare il valore della valutazione è dato dalla moltiplicazione del valore massimo della prestazione cioè 120 per il giudizio valore/attribuito a ciascuno dei cinque comportamenti da valutare di cui alle lettere A), B), C), D) ed E) indicati nella scheda allegata sotto la lettera 3.

Il punteggio che ogni singolo dipendente avrà conseguito consentirà la formazione di una graduatoria che consentirà al valutatore di posizionare il singolo dipendente all'interno di una delle 4 fasce di premio previste e di conseguenza di calcolare il premio da erogare quale percentuale del premio fissato nel budget.

Fasce di premio	Valore percentuale della fascia	Percentuale di erogazione del premio
Quarta	0-50	0

Terza	51-70	60
Seconda	71-85	80
Prima	86-120	100

Il Budget è determinato in sede di contrattazione decentrata.

La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento e per i dipendenti che nel corso dell'anno, a seguito di mobilità interna, hanno prestato servizio presso due o più Settori, la cui premialità è finanziata da budget differenti, la valutazione è effettuata dal Dirigente del Settore presso il quale il dipendente ha prestato l'attività temporalmente prevalente o, in caso di parità temporale, dal dirigente del Settore di ultima assegnazione.

La scheda di valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi è compilata dal Dirigente e trasmessa all'O.I.V., per il tramite della struttura competente in materia di personale entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Resta fermo il tema della presenza minima quale pre-requisito per l'accesso ai premi fissata in almeno nove mesi di presenza effettiva.

Nel caso di modifica del profilo professionale che comporti la compilazione di due diverse schede per un medesimo anno di riferimento (es: da "Istruttore di Vigilanza" a "Istruttore",), si tiene in considerazione il punteggio della scheda relativa al periodo di servizio più lungo o, in caso di parità temporale, la media dei due punteggi.

Nel caso in cui, nell'ambito del medesimo settore, cambi in corso d'anno il Dirigente di riferimento, la valutazione è resa congiuntamente da entrambi i dirigenti con un'unica scheda ovvero, se sono compilate due schede, si tiene in considerazione la media dei due punteggi.

La scheda di valutazione può non essere compilata per i dipendenti nuovi assunti che abbiano prestato servizio attivo per meno di un mese. Per i dipendenti cessati la scheda deve comunque essere compilata, fatta eccezione per chi non ha prestato servizio attivo o l'ha prestato per meno di un mese.

Entro il 15 febbraio dell'anno successivo il dirigente di riferimento comunica, tramite colloquio individuale, la valutazione dei comportamenti organizzativi attribuita al singolo dipendente. Il colloquio s'intende concluso con l'apposizione, sulla scheda di valutazione, della data e della firma da parte del dirigente e del dipendente. La scheda, entro il medesimo termine, è quindi trasmessa all'O.I.V., per il tramite della struttura competente in materia di personale, per gli adempimenti conseguenti.

Il dipendente, se in disaccordo con la valutazione, può attivare la procedura di conciliazione di cui al capitolo 8.

Per i settori dell'Ente ai quali non siano stati attribuiti obiettivi specifici nel Piano della Performance dell'anno di riferimento la valutazione per il personale non dirigente né incaricato di P.O. sarà effettuata con riferimento al Piano degli Standard ed ad un generico obiettivo di mantenimento del livello quali-quantitativo raggiunto dal settore negli anni precedenti a quello di valutazione, a cura dei Dirigenti del settore di assegnazione, previa validazione della valutazione da parte dell'O.I.V.

CAPITOLO 2 - LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 La costruzione del Piano della performance

Il **Piano della Performance** è un documento programmatico annuale, che dà avvio al ciclo di gestione della performance, redatto in coerenza con le finalità del mandato, con gli indirizzi politici espressi nei documenti di programmazione dell'Ente, e comprendente il **Piano Strategico degli Obiettivi**, i programmi triennali della **Relazione Previsionale e Programmatica**, le risorse assegnate con i documenti di Bilancio annuale, pluriennale, **Piano Esecutivo di Gestione e con il Piano degli Standard**.



Tutti i documenti previsti dal Regolamento per il funzionamento dei nuovi controlli interni alla luce del d.lgs. 150/2009, quali componenti del **Piano della Performance** devono essere trasmessi a cura del Segretario Generale all'O.I.V. entro sette giorni dalla esecutività dei provvedimenti di approvazione.

Durante la predisposizione del bilancio sono individuati, a cura del Segretario Generale e del Dirigente interessato, con la collaborazione dell'O.I.C.G. e dell'O.I.V., gli obiettivi dell'anno di riferimento; i dirigenti compilano, per ogni obiettivo di competenza, le rispettive schede.

L'Organismo Indipendente del Controllo di Gestione fornisce i principali indicatori operativi della gestione ossia l'efficienza tecnica e l'efficienza economica, l'efficacia qualitativa e quantitativa.

Tutti gli obiettivi presenti nella RPP, nel PEG e nel PdS sono classificati in relazione al livello di innovazione strategica presente (di mantenimento, di ampliamento quantitativo, miglioramento qualitativo e/o economico, e innovazione/sviluppo).

Il Piano della Performance esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance dell'anno, organizzativa ed individuale, garantendo il monitoraggio delle prestazioni anche al fine di consentire o meno l'erogazione dei premi alla dirigenza e al personale.

2.1.2 Approvazione del Piano della Performance

Il Piano della Performance è approvato dalla Giunta, su proposta del Sindaco, con il supporto dell'u.o. competente in materia di Organizzazione e metodi, quale atto ricognitorio dei provvedimenti che lo costituiscono; l'Amministrazione può, in sede di approvazione, emanare ulteriori indirizzi/documenti ritenuti utili al raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il Piano della Performance è approvato dalla Giunta contestualmente all'approvazione del PEG, ovvero non oltre un mese dall'approvazione dello stesso.

I documenti che costituiscono il Piano della Performance sono pubblicati sul sito web istituzionale della Città (www.comune.ercolano.na.it), nello spazio dedicato alla Trasparenza, sotto la voce: "Piano della Performance anno ...", entro sette giorni dall'esecutività dei provvedimenti di approvazione.

2.2 Il monitoraggio in corso d'anno

A metà del periodo di valutazione, contestualmente alla verifica dello stato di attuazione dei programmi prevista per il 30 settembre di ciascun esercizio, è effettuata a cura dell'OICG una verifica intermedia del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Per ogni obiettivo del Piano della Performance, il responsabile aggiornerà la scheda di programmazione evidenziando le fasi effettuate e, se del caso, produrrà se lo ritiene opportuno una sintetica relazione sullo stato d'avanzamento per motivare gli eventuali scostamenti rilevati e indicherà gli interventi correttivi che intende proporre/attuare.

A questo stadio è possibile modificare gli obiettivi, gli indicatori o e/o i target solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori che rendano incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

Per quanto qui non indicato, si rinvia alle indicazioni in materia di monitoraggio e relazioni riportate nel Regolamento.

2.3 La Relazione sulla performance

La Relazione sulla Performance è il documento annuale, redatto a consuntivo, composto dalle schede finali degli obiettivi premianti di tutti i Dirigenti. Costituisce, con le risultanze della performance complessiva dell'Ente lo strumento dell'O.I.V. per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente.

Al termine dell'esercizio ciascun Dirigente predispose le schede finali di valutazione riferite a tutti gli obiettivi (premiati e non) di sua competenza e, quindi, non oltre il 15 febbraio dell'anno successivo, le trasmette all'O.I.C.G..



L'Organismo Indipendente del Controllo di Gestione, con il supporto dell'unità organizzativa competente in materia di Organizzazione e Metodi, compone entro trenta giorni dall'approvazione del rendiconto il Referto che conterrà la rilevazione degli Obiettivi e degli Standard mentre i Dirigenti avranno cura di inviare all'OIV la valutazione dei dipendenti condotta dai medesimi.

L'OIV sulla base di quanto indicato nel Regolamento predisporrà la Relazione sulla Performance che non sarà validata. L'Organismo Indipendente di Valutazione, nel formulare la predetta valutazione, terrà conto di eventuali osservazioni che i singoli Dirigenti faranno pervenire all'OIV ed al Segretario Generale entro il 30 aprile dell'anno successivo, che possono motivare uno scostamento tra le risultanze della misurazione della performance e quelle della valutazione quali, a titolo esemplificativo:

- alto grado di innovatività ed incertezza di taluni ambiti organizzativi;
- variabili esogene oggettive e non controllabili dall'ente (ad es. influenza sulla capacità di spesa di una manovra finanziaria correttiva infrannuale; ridefinizione delle funzioni dell'ente in esito a riforma istituzionale, ecc.);
- variabili endogene oggettive e non controllabili dall'ente (diminuzione significativa del personale, in termini quali - quantitativi in mancanza di nuove assunzioni o taglio dei dipendenti). L'O.I.V. integra il documento con una relazione sul monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema della valutazione nonché della trasparenza ed integrità dei controlli interni (art. 14, comma 4, lett. a, d.lgs. n. 150/2009).

Il Segretario Generale può integrare il documento con proprie osservazioni e incarica un'unità operativa del settore competente in materia di AA.GG. per la predisposizione del provvedimento di Giunta d'approvazione, che deve avvenire entro il 30 giugno.

La Relazione sulla Performance, una volta approvata, è pubblicata sul sito web istituzionale, nella finestra dedicata al Piano della Performance.

CAPITOLO 3 - MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA

L'Organismo Indipendente di Valutazione, nella ottica del miglioramento continuo, nella relazione annuale sullo stato del Sistema, monitora lo stesso e propone, annualmente, alla Giunta, eventuali perfezionamenti allo stesso, anche tenendo conto delle innovazioni normative introdotte e degli indirizzi proposti dalla Commissione.

CAPITOLO 4 - IL SISTEMA PREMIANTE

4.1 Graduatorie di merito

La combinazione della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale deve consentire l'inserimento di ciascun operatore, anche ascritto a qualifica dirigenziale, in una graduatoria di merito formata in ordine decrescente secondo il punteggio conseguito a esito del momento valutativo.

Il collocamento in graduatoria è effettuato dall'Organismo Indipendente di Valutazione, con proprio atto da adottare entro il 31 marzo. Per ogni Settore è formata una graduatoria nella quale sono collocati i dipendenti e gli eventuali incaricati di posizione organizzativa. Per il personale ascritto a qualifica dirigenziale è formata una graduatoria distinta rispetto a quelle del restante personale dipendente. Le graduatorie valutative devono essere formate entro il 30 aprile dell'anno successivo a quello interessato dal ciclo di valutazione.

Il dipendente che, nel corso dell'anno solare, a seguito di mobilità interna ha prestato servizio presso due o più unità organizzative che appartengono a Settori diversi, la cui premialità è finanziata da differenti budget, partecipa alla graduatoria del Settore presso il quale ha prestato l'attività temporalmente prevalente o, in caso di parità temporale, nel Settore di ultima assegnazione.

Per la formazione delle graduatorie sono individuati, nell'ordine, i seguenti fattori di valutazione presenti nelle schede di valutazione:

- **per i dirigenti:**
 - 1) capacità di programmazione e controllo di gestione
 - 2) gestione del personale
 - 3) modalità di raggiungimento degli obiettivi;



- **per i dipendenti:**

- 1) disponibilità ad assumersi responsabilità dirette/incarichi con caratteristiche di onerosità e disagio in funzione delle esigenze, a partecipare attivamente ai problemi, agli obiettivi e ai processi lavorativi
- 2) attenzione a qualità e modalità erogazione servizi - qualità e professionalità nei rapporti con utenti (orientamento al servizio)
- 3) capacità di comunicare/rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi e/o gli utenti esterni (relazioni interne ed esterne).

Qualora sussista "pari merito" precedono in graduatoria i dipendenti che sono motivatamente individuati, su richiesta dell'O.I.V., dal Dirigente di riferimento.

Il sistema delle fasce andrà a regime con decorrenza dal 2013 (valutazione 2012) pertanto, per il 2012 si procederà alla sola redazione delle graduatorie. (Con riferimento al sistema delle fasce si segnala che il 3 maggio 2012 il Governo e le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative hanno sottoscritto un protocollo nel quale è prevista, accanto ad altri interventi, un rivisitazione/superamento della ripartizione dei dipendenti nelle fasce di merito).

Budget di Settore

Ai Dirigenti dei Settori sono affidati specifici budget destinati all'applicazione del regime di premialità, come segue:

1. budget destinato al finanziamento delle progressioni orizzontali (ove le stesse siano state finanziate in sede decentrata);
2. budget destinato al finanziamento della retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
3. budget destinato al finanziamento della premialità collegata ad incentivi derivanti da specifiche disposizioni di legge;
4. budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie.

Il budget destinato al finanziamento degli incentivi derivanti da specifiche disposizioni di legge è distribuito tra il personale avente titolo secondo i criteri stabiliti in sede regolamentare (compensi per la progettazione e la pianificazione di cui all'art. 92, commi 5 e 6, del d.lgs. n. 163/2006).

Il budget destinato al finanziamento della premialità del personale delle categorie è distribuito tra gli aventi titolo con le modalità di seguito rappresentate.

Personale delle categorie

A) Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità *indicatore strategico di erogazione*

Una quota del fondo complessivo di premialità, la cui entità è annualmente definita all'atto della complessiva destinazione delle risorse del Fondo per le risorse decentrate ai vari istituti dallo stesso finanziati, è destinata al finanziamento delle forme di premialità di servizi/funzioni/attività che l'amministrazione ritiene di rilevanza strategica per il conseguimento degli obiettivi di mandato e che sono individuabili sulla base degli ordinari strumenti di programmazione.

Il dirigente utilizza le risorse economiche affidate a tale titolo per integrare motivatamente il premio di quei dipendenti che si siano particolarmente distinti nel raggiungimento degli obiettivi strategici per l'amministrazione.

L'erogazione dei premi è effettuata a conclusione del processo valutativo annuale, contestualmente al pagamento dei premi di cui al successivo paragrafo B).

B) Assegnazione budget destinato al finanziamento delle forme di premialità *indicatore quali - quantitativo di risorse umane assegnate in gestione alla struttura organizzativa*

Sulla base dell'ordine di graduatoria conseguito dai dipendenti e, quindi, del collocamento in fascia premiale, il dirigente competente applica il regime di premialità nei limiti delle risorse economiche affidate a tale titolo.

Il sistema di premialità è strutturato per "fasce di punteggio", nel rispetto dei seguenti principi:



1. il premio individuale di chi si colloca nella fascia di merito più alta deve essere prevalente rispetto al premio di chi si colloca nelle fasce di merito sottostanti, e ciò al fine di rispettare il principio fissato dall'art. 31, comma 2, del d.lgs. n. 150/2009, secondo cui alla fascia più alta deve essere destinata una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale;
2. il valore massimo di premio pro-capite attribuibile ai dipendenti deve essere differenziato in relazione alla categoria contrattuale di ascrizione ed alla fascia di merito in cui gli stessi si collocano ad esito del processo valutativo annuale;
3. i valori medi di premio pro-capite di ciascuna fascia devono essere decrescenti dalla fascia dell'eccellenza alla fascia "bassa e non devono verificarsi fenomeni di appiattimento retributivo verificato sulla media del valore di premio pro-capite di ciascuna fascia.

Ai fini di cui sopra, pertanto:

Entro 20 giorni dall'approvazione del Piano esecutivo di gestione e del Piano della performance i dirigenti adottano, per ciascun obiettivo annuale loro assegnato, un piano operativo con il quale:

- a) individuano il personale, tra quello assegnato all'unità organizzativa, impegnato, anche parzialmente, nella realizzazione dell'obiettivo;
- b) formulano indicazioni di dettaglio sui metodi di lavoro, le singoli fasi od azioni da realizzare e la relativa tempistica;
- c) individuano i compiti assegnati a ciascun dipendente;
- d) in relazione ai compiti di cui alla lettera c), specificano obiettivi di gruppo e/o individuali finalizzati al successo dell'obiettivo dell'unità organizzativa. L'obiettivo di gruppo può coincidere con l'obiettivo del Piano esecutivo di gestione cui si riferisce il Piano operativo.
- e) il piano operativo è comunicato, a cura del dirigente, a tutti i soggetti impegnati nell'obiettivo.
- f) nella formazione dei piani operativi deve essere utilizzato il metodo del coinvolgimento e dell'analisi collegiale delle determinazioni da assumere con esso, insieme a tutti i soggetti interessati. A tale scopo, prima della adozione del piano, il dirigente convoca apposite riunioni di settore e di gruppo, finalizzate all'esame degli obiettivi assegnati con il Piano esecutivo di gestione, all'approfondimento delle problematiche di attuazione e alla valutazione dell'impiego ottimale del personale disponibile. Delle modalità di tale processo, anche ai fini della valutazione delle prestazioni, il dirigente deve dare dimostrazione in sede di documento di autovalutazione. I piani operativi di progetto possono essere modificati ed adattati dal dirigente ad esigenze sopravvenute in corso d'anno.
- g) la correlazione tra la categoria di ascrizione e l'entità del premio massimo pro-capite a essa associato è fissato dal Dirigente.

CAPITOLO 5 - LA TRASPARENZA DEL SISTEMA

Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa in merito al sistema premiante, la struttura competente in materia di personale e redazione sito web provvede, con il supporto di tutte le strutture comunali interessate, che hanno l'obbligo di trasmettere la documentazione richiesta, alla pubblicazione, nell'apposita sezione denominata "Trasparenza" sul sito web istituzionale dell'Ente, della seguente documentazione:

- sistema di misurazione e valutazione della performance;
- curricula dei componenti dell'OIV;
- Piano della Performance dell'anno in corso;
- Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e quelli effettivamente distribuiti;



- retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti della retribuzione legate alla valutazione e alle altre componenti variabili.

CAPITOLO 6 – RILEVAZIONE DEL LIVELLO DI BENESSERE ORGANIZZATIVO E DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA

L'Organismo di Valutazione e l'Ufficio personale competente in materia di personale potranno condurre un'indagine sul personale dipendente volta a rilevare il benessere organizzativo, il grado di condivisione del sistema di valutazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale. In quest'occasione dovrà essere favorita la proposizione, da parte di tutto il personale dipendente, di suggerimenti volti a migliorare il sistema di valutazione.

CAPITOLO 7 – MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO E COLLEGAMENTO CON LE ALTRE PROCEDURE DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Deve essere perseguito il raccordo tra il controllo di gestione, il processo di programmazione finanziaria e di bilancio e il sistema di misurazione e valutazione. In tale ottica sarà necessario:

- Coordinare il calendario con cui si sviluppano i processi;
- Coordinare gli attori e le funzioni organizzative coinvolte nei processi;
- Integrare gli strumenti di rilevazione degli obiettivi e degli indicatori e dei sistemi informativi a supporto dei processi.

CAPITOLO 8 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione s'intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Le azioni di prevenzione

È del tutto evidente come l'evidenziarsi di conflitti nell'ambito del processo di valutazione possa derivare da differenti fattori che, a puro titolo di esempio, possono così essere rappresentati:

- insufficiente coinvolgimento del soggetto nella fase di programmazione (nelle diverse accezioni che assume), con conseguente, limitata, consapevolezza degli scenari evolutivi attesi;
- insufficiente chiarezza in sede di programmazione gestionale od operativa dei compiti assegnati;
- errori nella definizione degli indicatori di risultato o nelle metodologie di rilevazione impiegate;
- instabilità programmatica, con modifiche reiterate agli obiettivi non motivate da situazioni di emergenza;
- carenze nei flussi informativi interni, soprattutto connesse all'esercizio dei diversi livelli di direzione esistenti nell'organizzazione;
- tipiche patologie dell'attività valutativa.

È del tutto evidente come l'amministrazione debba/intenda operare per promuovere una significativa azione di *prevenzione* dei conflitti, agendo su leve differenziate. A fianco di quest'insieme di azioni positive di prevenzione, il sistema prevede l'impiego di procedure di verifica immediata dei livelli di condivisione della valutazione effettuata (quando oggetto di contraddittorio), con la sottoscrizione della documentazione prodotta sia da parte del valutatore, sia da parte del valutato.

Le procedure di conciliazione

Nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso o a quelle di conciliazione previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione effettuata dai diversi soggetti competenti presenti nell'organizzazione.



Per la dirigenza e le posizioni organizzative: in caso di mancato accordo sull'esito della valutazione, il valutato ha diritto di chiedere il riesame presentando per iscritto le proprie controdeduzioni entro 10 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni al Segretario Generale il quale, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, emette la propria determinazione entro 45 giorni.

Per il personale del comparto: acquisita la valutazione della performance individuale, il dipendente può, nel termine di 5 giorni dalla data di acquisizione delle valutazioni, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore il quale deve fornire, previa istruttoria, i relativi chiarimenti nei 5 giorni successivi al ricevimento della richiesta, nella medesima forma.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti è prevista la possibilità di avviare la procedura di conciliazione, nel termine dei 10 giorni successivi articolata nel seguente modo:

- a) la procedura di conciliazione è avviata dal dipendente attraverso una richiesta di convocazione scritta indirizzata al Segretario Generale e all'Organismo Indipendente di Valutazione;
- b) l'incontro tra le parti, ossia tra il Segretario Generale, l'Organismo Indipendente di Valutazione e il dipendente, assistito da eventuale persona di fiducia scelta tra la RSU o tra i rappresentanti sindacali delle sigle firmatarie del CCNL o altra figura dell'Amministrazione, deve essere convocato nel termine dei 10 giorni successivi;
- c) nel termine perentorio dei successivi 10 giorni il Segretario Generale su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione, può mantenere o modificare, anche parzialmente la valutazione delle performance individuale;
- d) in nessun caso la valutazione può essere rivista al ribasso.

CAPITOLO 9 – l'identificazione e coinvolgimento degli Stakeholder.

Associazione imprenditoriali

Associazioni di interesse ambientale

Associazioni di interesse culturale

Associazioni interesse politico

Rappresentanza genitori

Imprenditori

Istituzioni scolastiche

Gli stakeholder esterni sono consultati, ovviamente, su base volontaria, ricevendo le chiavi di accesso (passwords) ad un sistema on-line (via Internet) di supporto alla valutazione della situazione corrente e alla elaborazione di proposte innovative per il futuro.

Con il medesimo sistema sono acquisiti i questionari di *customer satisfaction* interni ed esterni che una volta a regime potranno costituire elemento di valutazione nell'ambito della misurazione della performance organizzativa.

In ordine alla predisposizione di un sistema di rilevazione della *customer satisfaction* si procederà alla rilevazione della stessa attraverso un sistema che verrà organizzato in collaborazione con i Dirigenti in un momento successivo alla entrata in vigore del presente sistema e comunque trascorso un anno dalla applicazione dello stesso.

CAPITOLO 10. Entrata in vigore

Il presente sistema di misurazione della performance organizzativa e individuale, che ha natura di regolamento, entra in vigore con la sua approvazione da parte della Giunta.

CAPITOLO 11. GLOSSARIO

- "Performance": il contributo/risultato che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi per i quali l'organizzazione nel suo complesso vive ed opera;



- “Performance organizzativa”: la performance ottenuta dall’ente nel suo complesso o dalle singole unità organizzative nelle quali si articola;
- “Performance individuale”: la performance ottenuta da singoli individui o gruppi di individui;
- “Ciclo di gestione della performance”: il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati alla fine del ciclo;
- “Piano della performance”: l’insieme degli obiettivi strategici ed operativi alla base dell’attività dell’amministrazione, approvato e revisionato annualmente dall’amministrazione;
- “Misurazione della performance”: attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati e i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;
- “Valutazione della performance”: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall’ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura;
- “Rendicontazione sulla performance”: la descrizione periodica delle risultanze dell’attività di misurazione e valutazione della performance indirizzata agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai cittadini ed agli stakeholder;
- “Sistema di misurazione e valutazione della performance”: il complesso dei criteri che definiscono le caratteristiche, le metodologie da utilizzarsi, le fasi ed il ruolo dei singoli soggetti coinvolti del processo di misurazione e valutazione della performance;
- “Obiettivo”: la definizione puntuale di un traguardo che l’organizzazione o l’unità organizzativa si prefigge di raggiungere in determinato arco temporale per realizzare con successo le proprie finalità;
- “Risultato”: l’effetto tangibile che l’obiettivo si prefigge di raggiungere affinché questo possa dirsi realizzato ovvero l’effetto realmente ottenuto alla fine del periodo;
- “Programma”, “Piano di attività”, “Progetto”: la descrizione organica delle attività e delle operazioni da realizzare per raggiungere un obiettivo, del risultato da ottenere, degli indicatori e target affinché esso possa misurarsi il suo effettivo raggiungimento, delle risorse da utilizzarsi e delle fasi temporali che ne illustrano la dinamica;
- “Prodotto”: l’utilità finale, in termini di beni o servizi, rivolti all’interno od all’esterno, cui è finalizzata istituzionalmente l’attività dell’amministrazione e delle singole unità organizzative;
- “Processo”: la sequenza di atti e/o operazioni finalizzate alla prestazione di un prodotto;
- “Indicatore”: aspetto o caratteristica del processo o del prodotto, misurabile, che fornisce informazioni significative sull’efficacia, l’efficienza o la qualità dell’attività svolta e sul grado di raggiungimento dell’obiettivo;
- “Indicatore di performance” - è lo strumento che rende possibile l’attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi, e non valori ‘ideali’ o ‘veri’. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.
- “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 di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale (ad es., 20 pratiche evase in 3 ore di lavoro);
- “Benchmarking”: processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere ed importare le buone pratiche che si sviluppano in altre organizzazioni;
- “Sistema informativo organizzato”: l’insieme strutturato di tutte le informazioni utili in termini di prodotti, processi, indicatori, target e valori di benchmarking fornito da apposito servizio interno all’ente;



- “Stakeholder” o “portatori di interesse”: qualsiasi gruppo qualificato di individui, formalizzato o no, che può essere influenzato direttamente o indirettamente dall’ottenimento degli obiettivi dell’amministrazione o comunque dalla sua azione. Possono essere interni od esterni all’organizzazione e possono essere portatori di diritti;
- “Outcome”: impatto, effetto o risultato ultimo di un’azione; conseguenze di un’attività o di un processo dal punto di vista dell’utente del servizio o, più in generale dallo stakeholder;
- “Accountability”: il dover render conto del risultato di un’azione amministrativa, attraverso adeguate informazioni agli utenti e in modo da permettere a questi di esprimere un giudizio;
- “Budgeting” - pianificazione del bilancio, tramite il quale vengono definiti gli obiettivi aziendali, l’impiego e l’allocazione delle risorse, nonché la valutazione dei rischi, al fine di ridurli o eliminarli. Esso consente all’impresa di affrontare nel modo migliore gli eventuali imprevisti;
- “Check-up organizzativo” – è un’analisi completa delle caratteristiche, delle qualità, dello “stato di salute” e delle potenzialità di sviluppo in un particolare momento storico di una organizzazione;
- “Customer satisfaction” – letteralmente traducibile con “soddisfazione dell’utente”, può anche essere inteso come la qualità percepita dall’utenza relativamente ai servizi forniti;
- “Fund raising” – è un insieme di azioni strategiche “permanenti” che l’organizzazione mette in atto per la creazione di rapporti d’interesse fra chi chiede risorse economiche, materiali e umane in coerenza con lo scopo statutario e chi è potenzialmente disponibile a donarle. Il fund raising non è una semplice richiesta di denaro, bensì un’attività strutturata che si basa su due principi guida dell’economia moderna: il principio di reciprocità e il principio dei matrimoni d’interesse;
- “Gap” – divario tra due grandezze messe a confronto;
- “Governance”: complesso delle strutture, delle regole e delle strategie che presiedono alla guida di un’azienda, o anche di uno Stato. È un termine che nasce in ambito anglosassone in contrapposizione al termine “government”, assimilabile al nostro “governo”. La *governance* designa un modello di formulazione e gestione delle politiche pubbliche che si caratterizza per:
 - un più ridotto ruolo dello Stato in quanto unico attore competente sulle questioni dello sviluppo
 - una riduzione degli atteggiamenti autoritativi a favore di quelli concertativi, negoziali, contrattuali
 - la scomposizione dei ruoli propositivi e gestionali nelle politiche pubbliche in un numero alto di attori pubblici e l’ingresso di soggetti privati.
- “Knowledge Exchange” – scambio e condivisione della conoscenza;
- “Mission” - è lo scopo o una dichiarazione di intenti a cui l’organizzazione deve ispirarsi nel definire i propri obiettivi e successivamente la strategia, con particolare riguardo al proprio posizionamento, definendo di conseguenza la propria impostazione strategica rispetto a quella dei propri concorrenti;
- “Peer review” – valutazione di un lavoro da parte di esperti del settore al fine di migliorarne la qualità;
- “Task time” – tempo di gestione di una singola pratica sufficiente a coprire la richiesta proveniente dal cliente. Rappresenta cioè la velocità produttiva con la quale devono essere concluse le pratiche per soddisfare la domanda del cliente. Si ottiene dal rapporto: tempo lavorativo disponibile al giorno/numero di richieste al giorno;
- “Task Force” - gruppo di esperti costituito per prendere decisioni di tipo operativo;
- “Tempo di attraversamento” – tempo impiegato per completare il processo lavorativo all’interno di un sistema di produzione, dato dalla somma di tutti i tempi di ciclo e di coda. La misura del tempo di attraversamento può essere utilizzata come indicatore per valutare le prestazioni del sistema, che risulteranno migliori in corrispondenza di un minore tempo di attraversamento;
- “Tempo di ciclo” - tempo richiesto in totale per completare un processo dall’inizio alla fine. Spesso è utilizzato come misura della produttività;



- *“Tempo di coda”* - tempo di attesa tra la conclusione di un'attività e l'avvio della successiva.