COMUNE DI LAVIANO

(PROVINCIA DI SALERNO)

****

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFOMANCE

(APPROVATO CON DELIBERA G.C. N. ___ DEL __.__.2014)

PREMESSA

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii., noto come "**Decreto Brunetta**", ha previsto l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un'ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10).

Il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni pubbliche un quadro di azione che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (***input***) a quella di risultati (***output ed outcome***), orientato a porre il cittadino al centro della programmazione (***customer satisfaction***) e della rendicontazione (***trasparenza***), e rafforzare il collegamento tra retribuzione e performance (***premialità selettiva***).

La citata legislazione, infatti, sostituendo definitivamente il concetto di produttività *individuale* e *collettiva del previgente ordinamento,* ha introdotto il concetto di *performance organizzativa e individuale,.*

Al fine di consentire all'ente locale di poter valutare annualmente la performance organizzativa e individuale del personale dipendente (*Dirigenti*, *Responsabili di P.O. e restante personale*), il Nucleo di valutazione-Organismo indipendente di valutazione, successivamente definito **Nucleo**, è individuato quale organo che predispone, ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs.150/2009, la proposta del "***Sistema di misurazione e valutazione della performance***", di seguito definito "**SMiVaP**".

I risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance dovranno resi pubblici sul sito web dell'Ente nel link "Amministrazione Trasparente" per di garantire la massima trasparenza sugli esiti dell'attività di misurazione e valutazione svolta dall'organo competente.

Il "**SMiVaP**", nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione ANCI e dall'A.NA.C., ex CIVIT, individua:

- *le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;*
- *le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.*

La proposta di **"SMiVaP"** è trasmessa alla Giunta comunale per l'adozione formale.

Descrizione dell'Ente

Laviano, piccolo paese avamposto nella provincia di Salerno, incuneato tra la Lucania e l'Irpinia, con una popolazione di 1462 abitanti. Fino al secondo dopoguerra abitato essenzialmente da carbonai-montanari, pecorai, mulattieri, gente schiva e taciturna.
Il terremoto del 23 novembre 1980 non lasciò pietra su pietra, spezzando oltre 300 vite umane. Oggi a distanza di oltre trent'anni da quell'infausto evento, la comunità punta prevalentemente sui giovani nati e cresciuti dopo il terremoto. Si sta affermando e consolidando una discreta attività zootecnica, con produzioni di carni e caciocavallo di ottima qualità. Si punta ad offrire ai turisti aria pulita, acqua pura, ambiente incontaminato, cibo genuino e suoni della natura. A ciò si aggiungono la disponibilità di importanti strutture sportive, di parchi attrezzati e la possibilità di avvalersi di una importante capacità ricettiva garantita dai prefabbricati del "Villaggio antistress", molti dei quali possono essere affittati anche per brevi periodi.

Descrizione dell'organizzazione dell'Ente

Con deliberazione della G.M. n. 159 del 2.9.2003, successivamente modificato, è stato approvato il regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi.
L'Ente si articola a livello di organizzazione in aree, settori e servizi:
1- Amministrativo – Demografica
2- Economico - Finanziaria
3- Tecnico – Urbanistico
4- Settore Patrimonio
5- Servizio di Polizia Municipale - Vigilanza del Territorio
6- Servizio Tributi

Finalità dello "SMiVaP"

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è finalizzato a:

- *comunicare con chiarezza ai dipendenti dell'ente le attese sulle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;*
- *sollecitare l'apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;*
- *spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;*
- *responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;*
- *valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti.*

Destinatari ed azioni dello "SMiVaP"

I destinatari del **"SMiVaP"** sono tutto il personale, con modalità diversificate a seconda che si tratti di personale con o senza posizioni di responsabilità o che ha la responsabilità di progetti (funzionari con incarichi di responsabilità).

Le azioni del **"SMiVaP"** consistono in un mix rappresentato, da un lato, dalla performance operativa, le prestazioni di risultato e, dall'altro, dalle performance organizzative (c.d. competenze/comportamenti organizzativi).

La ***performance operativa*** è la componente del sistema collegata alla programmazione delle attività ed ai risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalle linee programmatiche e strategiche dell'amministrazione (programma di mandato-relazione previsionale e programmatica) ma anche ai principali adempimenti cui i Settori/Aree sono tenuti nello svolgimento dell'attività ordinaria per la quale si intende migliorare la qualità e/o l'efficienza e/o l'efficacia.

La ***performance organizzativa*** costituisce, invece, la componente del modello delle competenze che ha ad oggetto le attese legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto ...) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o appartenente alla organizzazione operativa (area/ servizio/ ufficio/unità operativa).

Per la valutazione della ***performance operativa*** l'attenzione sarà incentrata sul risultato e dovranno essere prese in esame le prestazioni che il valutato sarà chiamato a conseguire.

La valutazione, infatti, si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Gli obiettivi da assegnare al personale devono consistere in attività:

- *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della comunità, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione, per cui devono essere corrispondenti alle indicazioni di carattere generale contenute negli strumenti di pianificazione e programmazione;*

- *specifiche e misurabili, in termini concreti e chiari, attraverso la presenza di opportuni indicatori;*
- *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e/o delle attività, così da non essere limitati al mero mantenimento della situazione esistente;*
- *correlate alla qualità ed alla quantità delle risorse disponibili e cioè sostenibili in termini economici;*
- *congruenti, rispetto all'arco temporale previsto per la realizzazione e con riferimento alle risorse disponibili .*

Essendo lo strumento della valutazione, paragonabile a un "*work in progress*", occorre che nel corso dell'anno la stessa fruisca, arricchendosi nella sostanza, di elementi basati sul giudizio dei destinatari dei servizi erogati, cioè gli utenti/stakeholders (***customer satisfaction***)

A ciò dovrà aggiungersi la verifica sulla qualità degli atti e dei servizi prodotti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale, dirigenziale e/o Responsabile P.O. ed il personale assegnato. Per gli uni e per gli altri, dovranno essere preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione.

Per il dirigente e/o Responsabile di P.O. il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate nella realizzazione dei compiti affidati.

Allo scopo sarà essenziale verificare:

- *- orientamento alla professionalità e al miglioramento continuo del proprio lavoro;*
- *- la capacità di individuare e risolvere i problemi;*
- *- il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;*
- *- l'attuazione dei contenuti del Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza;*
- *- la capacità di rispettare e far rispettare le regole comportamentali;*
- *- la capacità di orientare il cittadino;*
- *- la capacità di gestione e la comunicazione all'interno del gruppo.*

Per i componenti del gruppo/unità operativa vengono prese in esame le capacità dimostrate in termini di integrazione al lavoro di gruppo, di autonomia e risoluzione dei problemi, di accuratezza e affidabilità nell'esecuzione di assiduità nel lavoro e, infine, di flessibilità e interesse al miglioramento.

Il "**SMiVaP**", improntato ai criteri della partecipazione e della trasparenza, si compone delle seguenti fasi:

- *assegnazione degli obiettivi;*
- *monitoraggi e misurazioni,*
- *verifiche intermedie e finale;*
- *valutazioni intermedie e finale.*

a) assegnazione obiettivi

Il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- ✓ **Pianificazione strategica** – definizione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici di lungo periodo:
  - Linee Programmatiche di Mandato
  - Piano generale di sviluppo

(Si sottolinea che, al momento in cui partirà l'armonizzazione dei bilanci pubblici, attualmente prevista per il 2015, in osservanza del Principio contabile applicato alla programmazione – All. 12 – il Piano Generale di Sviluppo e la Relazione previsionale e programmatica saranno sostituiti dal Documento Unico di Programmazione. Tale documento, infatti, da sottoporre all'attenzione del Consiglio Comunale entro il 31 luglio di ciascun anno, sarà composto da una Sezione strategica (SES) e una Sezione operativa (SEO) in modo da garantire una forte coerenza tra i vari strumenti di pianificazione e programmazione)

- ✓ **Programmazione pluriennale** – declinazione degli obiettivi strategici in

programmi/progetti pluriennali:

- Bilancio pluriennale
- Relazione Previsionale e Programmatica
- Piano triennale delle Opere Pubbliche

✓ **Programmazione operativa –** definizione degli obiettivi gestionali e attribuzione delle risorse necessarie:

- Bilancio di Previsione
- Piano Esecutivo di Gestione (PEG) – che unitamente al Piano degli Obiettivi (PDO – formato dalle schede obiettivi annuali che dettagliano le azioni funzionali al loro raggiungimento) costituiscono il Piano della Performance di cui all'art. 10 D. Lgs. 150/2009 ai sensi dell'art. 169 co. 3 bis D. Lgs. n. 267/2000 così come modificato dal D.L. n. 174/2012 convertito con L. n. 213/2012

✓ **Attuazione degli obiettivi e monitoraggio degli andamenti gestionali e delle performance** (con eventuale messa in atto di azioni correttive degli scostamenti, se rilevati)

- Report quadrimestrali sullo stato di raggiungimento degli obiettivi e relativi indicatori
- Variazioni di bilancio e PEG

✓ **Rendicontazione, Valutazione e Comunicazione dei risultati**

- Ricognizione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti della Relazione Previsionale e Programmatica
- Relazione sul Rendiconto della gestione (artt. 151 e 231 TUEL)
- Valutazione della Performance
- Relazione annuale sulla performance
- Erogazione dei premi

L'assegnazione degli obiettivi ai Responsabile di P.O. è proposta dal Segretario comunale alla Giunta comunale, tenendo conto delle competenze presidiate ed in rapporto alle risorse disponibili, individuando gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso, nonché le verifiche intermedie.

Questa fase richiede l'individuazione di:

- ***obiettivi intersettoriali*** *che devono coinvolgere più servizi dell'Ente;*
- ***obiettivi settoriali*** *che devono coinvolgere esclusivamente un servizio dell'Ente;*
- ***obiettivi specifici*** *che devono ottemperare alla necessità di garantire l'opportuna integrazione tra ciclo della performance e attività di prevenzione e contrasto della corruzione, nonché trasparenza, ossia di rispettare l'imprescindibile collegamento fra la programmazione dell'amministrazione, contenuta nel Piano della performance e le misure di attuazione di volta in volta indicate nel Piano Triennale Anticorruzione vigente, affinché le stesse siano sempre declinate in obiettivi operativi del Piano della performance.*
- ***risultati attesi****, rispetto alle attività da presidiare.*

A ciascun servizio (Area/Settore) possono essere assegnati un numero di obiettivi non superiore a **4 (quattro)**, di cui almeno **1 (uno)** intersettoriale.

A ciascun obiettivo deve essere assegnato un peso.

La pesatura degli obiettivi è proposta dal Segretario comunale, sentito il Nucleo/OIV, ed approvata dalla giunta.

La pesatura, riportata nella scheda di valutazione dei ***dirigenti/responsabili di p.o.,*** è così ripartita:

- ***perfomance operativa-individuale,*** a sua volta suddivisa in:
  - ***raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati pari a punti 40;***
  - ***comportamenti organizzativi e competenze professionali pari a punti 50;***
- ***perfomance organizzativa*** – raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso – ***pari a punti 10***

La specificazione dei suddetti punteggi è evidenziata nella relativa scheda di valutazione per il personale dirigenziale/responsabili di p.o.

Fasi	*Soggetti Coinvolti*	*Strumenti*	*Cronoprogramma*
Assegnazione obiettivi	***Interni*** ♦ **Sindaco e Giunta** ♦ **Segretario e Responsabili P.O e restante personale** ♦ **Nucleo** ♦ **Organo di revisione** ***Esterni*** ♦ **Gli utenti e gli stakeholders in generale** ♦ **l'A.NA.C.** ♦ **il Dipartimento Funzione Pubblica** ♦ **la Corte dei Conti**	♦ **Bilancio di Previsione** ♦ **Relazione previsionale e programmatica** ♦ **Piano delle Perfomance 2014-2016**	♦ **31/12/2014**

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi, a decorrere dal 2015, i suddetti passaggi:

- *Entro il mese di aprile di ogni anno, la Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione (**Documento Unico di programmazione**) - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai responsabili delle posizioni organizzative, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:*

a) *l'armonia tra gli obiettivi previsti dal programma di mandato e quelli legati all'attività istituzionale del comune;*

b) *la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria;*

c) *entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio (**d.u.p.**) da parte del consiglio comunale, il segretario comunale cura, con l'ausilio del responsabile finanziario, la predisposizione del piano esecutivo di gestione-piano della performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai responsabili delle posizioni organizzative.*

d) *i responsabili delle posizioni organizzative nei successivi 15 giorni assegnano alle proprie risorse umane gli obiettivi che devono consentire al settore/area di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e valutabili sia sotto il profilo della perfomance sia individuale che organizzativa.*

Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede alla predisposizione contestuale delle schede PEG/PDO relative a ciascun settore/area contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

Il Piano, prima di essere sottoposto alla Giunta comunale per l'approvazione, deve essere validato dal Nucleo di valutazione che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

La Giunta Comunale approva il Piano Esecutivo di Gestione-Piano della Performance.

a) monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati

Il Nucleo effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi prefissati e rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Le verifiche del Nucleo, congiuntamente con il Segretario ed i Responsabili delle P.O., sono quadrimestrali come da regolamento sul funzionamento dell'organismo, ad eccezione dell'anno in corso come da tabella sottostante.

Fasi	*Soggetti Coinvolti*	*Strumenti*	*Cronoprogramma*
Monitoraggio in itinere	**Segretario e Responsabili P.O** **Nucleo–OIV e controllo gestione**	**Schede di verifica**	♦ **Controlli quadrimestrali. Per l'anno corrente (15/12) del Nucleo/OIV con Segretario e Responsabili PO**
Monitoraggio in itinere	**Cittadini**	**Utilizzo diversi sistemi**	♦ **Verifiche 15/12/2014**
Verifica finale	**Nucleo –OIV Segretario-Responsabili P.O**	**Relazione finale**	♦ **Verifica finale al 31/12 da attuarsi nel mese di gennaio** ♦ **Mese febbraio anno successivo attestazione grado raggiungimento obiettivi**

Per quanto concerne le predette verifiche dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi:

- *i mesi dall'assegnazione degli obiettivi fino a dicembre sono dedicati alla realizzazione delle fasi previste nei singoli obiettivi;*
- *le verifiche intermedie quadrimestrali (30/04, 30/08 e 15/12, per l'anno corrente al 15/12);*
- *il mese di gennaio è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e sulla gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato;*
- *entro il mese di febbraio il Nucleo attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione e approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione - Relazione sulla Performance.*

Misurazione e valutazione finalizzate alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, coinvolge tutti i Settori/Aree in un processo - tutto interno al Comune - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere, però, in considerazione indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.
Di qui la necessità di avviare un'integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della ***rendicontazione sociale***, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- *l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della comunità;*
- *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.*

A tal fine, nel corso del 2014 dovranno essere:

- *pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale del Comune, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;*
- *avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate e di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Comune e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010 e dalle "Linee guida per il*

miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici"di cui alla delibera 3/2012 della CIVIT.

Nel corso del 2014, dunque, il Comune proseguirà nell'implementazione dello sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso l'ampliamento di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

Metodologia per la valutazione della perfomance organizzativa

*La valutazione della performance organizzativa dell'ente fornisce un contributo del **10%** del punteggio complessivo di ciascun lavoratore.*

La metodologia che s'intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti di gestione integrati fra loro e con quelli già in uso.

Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

- *da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;*
- *dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave.*

Le attività di ricaduta sociale sono costituite da quelle con rilevanza esterna. Il Nucleo, che nella fase di impostazione assume la funzione di internal auditing della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

La possibilità di captare i cambiamenti è definita come "***sistema dell'avvertimento anticipato***", in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (*normalmente negativi*) che accadono nell'ambiente circostante. E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli stakeholder ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

All'interno dell'ente è individuato il referente degli stakeholder al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di stakeholder chiave.

Inoltre tale referente, d'intesa con il Sindaco e la Giunta, indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative del Comune interessate.

Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri stakeholder e promuove i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni.

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

a) **per il dirigente e per il Responsabile di P.O**.:
   - *gli indicatori di perfomance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
   - *il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
   - *la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate ed ai comportamenti organizzativi;*
   - *la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;*

b) **per il restante personale** :
   - *il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
   - *la qualità del contributo assicurato alla performance del settore/area organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.*

Il sistema di misurazione e valutazione della perfomance individuale del comune

Il *sistema di misurazione e valutazione della performance individuale* adottato dal Comune di Laviano si caratterizza per:

- *aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente che la dirige e del segretario comunale;*
- *essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale.*
- *la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi;*

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti:

a) *gli obiettivi conseguiti;*
b) *i comportamenti organizzativi e competenze professionali.*

La valutazione sarà effettuata secondo i criteri riportati precedentemente e nelle schede allegate.
Il Nucleo procede alla certificazione della percentuale di realizzazione.
In apposite sessioni di colloquio il Nucleo, con ciascun dirigente e/o Responsabile di P.O., analizza l'andamento delle attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.
Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Responsabile di P.O..
Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è scelto di differenziare gli item di analisi del personale dirigenziale e delle posizioni organizzative da quello del personale non dirigenziale.
A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione s'intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance, ai sensi dell'art. 7 comma 3 lett. b) del D.Lgs.150/2009, ed a prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.
Nessun procedimento di conciliazione può essere iniziato prima della formulazione delle valutazioni definitive, coincidenti per il Segretario nella consegna del decreto contenente la valutazione, per i dirigenti/responsabili di p.o. nella consegna del provvedimento del Sindaco contenente la valutazione definitiva, per il restante personale con la consegna della scheda di valutazione da parte del dirigente.
Dalla data di consegna o pubblicazione dei provvedimenti di cui sopra, ogni dipendente ha il termine, tassativo e a pena di decadenza, di dieci giorni per chiedere, mediante nota scritta da consegnare direttamente all'ufficio preposto che rilasciano ricevuta, l'attivazione di una procedura di conciliazione secondo le seguenti modalità:

- **Segretario**: può presentare motivate argomentazioni direttamente al Sindaco chiedendo una diversa valutazione, Il Sindaco decide con provvedimento definitivo nei successivi dieci giorni. La mancata adozione del provvedimento definitivo da parte del Sindaco equivale a conferma della valutazione originaria.
- **Dirigenti/Responsabili di p.o.**: possono presentare motivate argomentazioni al Sindaco, chiedendo il riesame della proposta di valutazione da parte del N.V. e chiedendo di essere sentiti dal N.V. in presenza del Sindaco. La richiesta di modifica della valutazione può avere ad oggetto la modifica del punteggio finale in relazione al punteggio riguardante la performance organizzativa o individuale. Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro 30 giorni dalla sua attivazione e deve concludersi con un provvedimento espresso del Sindaco di accoglimento totale o parziale della proposta di modifica o di conferma della precedente valutazione.
- **Altri dipendenti**: nei dieci giorni successivi alla consegna della scheda di valutazione

possono presentare ricorso al dirigente/responsabile di p.o. di riferimento contro la valutazione relativa alla performance individuale, evidenziando le voci della scheda di valutazione per le quali, ad avviso dei ricorrenti, sono state date valutazioni non congrue. Non è comunque ammesso ricorso comparativo con altri dipendenti. E' facoltà del dipendente chiedere di essere ascoltato dal dirigente di riferimento alla presenza del N.V. e di farsi assistere da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato. Il dirigente decide con provvedimento motivato sul ricorso, sentito il dipendente che ne abbia fatto richiesta, entro e non oltre 30 giorni dalla data di proposizione del ricorso. In caso di accoglimento del ricorso, il servizio personale recepisce la nuova valutazione utilizzandola ai fini della redazione della graduatoria definitiva. Fino a quando non siano decorsi inutilmente i termini per la presentazione delle procedure conciliative di cui sopra o non siano definite completamente tali procedure, non può farsi luogo alla liquidazione dei compensi spettanti al personale o ai dirigenti, a secondo delle procedure conciliative in corso, che abbiano comunque influenza sulla graduatoria o valutazione finale. Al fine di scoraggiare la presentazione di ricorsi strumentali ed a carattere meramente dilatorio, nell'esame dei ricorsi si deve necessariamente partire dal presupposto, consolidato nella giurisprudenza, che la persona od organo chiamato a valutare è dotato di ampio potere discrezionale, per cui il sindacato sul corretto esercizio del potere valutativo può riguardare solo profili di manifesta illogicità, contraddittorietà o assoluto difetto di motivazione ove questa sia espressamente richiesta.

TRASPARENZA

Sul sito istituzionale dell'ente è presente l'apposita sezione denominata "**Amministrazione Trasparente**", secondo i dettami del D.Lgs.33/2013, dove si pubblicano, fra l'altro, tutti gli atti che afferiscono ad ogni fase del ciclo di gestione della performance.
I Responsabile di Area/Settore, ferma restando la responsabilità di tutti i dirigenti/responsabili di p.o. per il necessario flusso d'informazioni, hanno il coordinamento e la diretta responsabilità in ordine alle pubblicazioni obbligatorie di cui al citato Decreto Legislativo, sotto la diretta sorveglianza e responsabilità del Responsabile della Trasparenza, come nominato con deliberazione della Giunta comunale.
In caso di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicità, non può essere corrisposta la retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.
Il N.V. svolge le funzioni di vigilanza e controllo di cui all'art.44 del D.Lgs.33/2013.

SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale dei profili professionali da A-B-C-D (senza posizione organizzativa) e quella destinata alla posizione dirigenziale e/o dei Responsabili delle posizioni organizzative.

COMUNE _____

SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENZIALE
e/o RESPONSABILE P.O.

COGNOME:	**NOME:**
Area/settore:	**Servizio:**
Categoria:	**Posizione economica:**
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione			**Punti assegnati**	
Performance operativa e individuale			**Max 40 punti**	
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati				
OBIETTIVO 1	**PESO**	**PUNTI**		
OBIETTIVO 2	**PESO**	**PUNTI**		
OBIETTIVO 3	**PESO**	**PUNTI**		
OBIETTIVO 4	**PESO**	**PUNTI**		
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI				
Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate			**Max 50 punti**	
Orientamento alla professionalità e al miglioramento continuo del proprio lavoro e alla qualità dei servizi erogati, attraverso lo sviluppo e l'impiego delle competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere ai compiti derivanti dal ruolo ricoperto, con attitudine all'arricchimento professionale e all'aggiornamento tempestivo, garantendo la crescita del know how dell'Ente sui temi di competenza			***0 a 6***	
Orientamento al problem solving, in ambiti organizzativi complessi, per attuare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente, cercando e attuando la soluzione ottimale, nel rispetto delle regole procedurali			***0 a 6***	
Promozione di soluzioni organizzative, metodologiche e tecniche innovative (ad es. PEC), che concorrono al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità del servizio e contestuale capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità, con comportamento aperto, collaborativo e costruttivo			***0 a 6***	
Promozione, impulso e collaborazione all'attuazione e all'adeguamento delle misure collegate ad esigenze di auditing interno, trasparenza ed anticorruzione, in applicazione dei contenuti del Piano della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza			***0 a 7***	
Adeguamento alle direttive fornite dal Segretario Generale all'esito dei controlli di regolarità amministrativa successiva e rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi			***0 a 5***	
Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, applicando e facendo applicare le norme di legge ed i regolamenti, con particolare riferimento al Codice di Comportamento (generale ed integrativo), promuovendo la qualità dei servizi e vigilando sull'appropriatezza e la precisione del lavoro, anche applicando le norme disciplinari laddove previsto			***0 a 5***	
Orientamento al cittadino/utente (anche interno) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente			***0 a 5***	
Attenzione alla qualità del risultato e propensione alla programmazione e rendicontazione dei risultati, con orientamento al conseguimento degli obiettivi assegnati, rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze connesse alle varie fasi del ciclo della performance, compresa quella relativa alla reportistica			***0 a 5***	
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi			***0 a 5***	
Perfomance organizzativa			**Max 10 punti**	
Raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione nel suo complesso				
TOTALE		**Max 100 punti**		

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE	**P.P.V. IL DIPENDENTE**

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente x autorizzazione

*** I 40 punti a disposizione del Nucleo/OIV sono distribuiti secondo il peso assegnato a ciascun obiettivo ed i risultati raggiunti**

***I 50 punti per la perfomance individuale - Comportamenti organizzativi e competenze professionali dimostrate – vengono così ripartiti:**

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

Orientamento alla professionalità e al miglioramento continuo del proprio lavoro e alla qualità dei servizi erogati, attraverso lo sviluppo e l'impiego delle competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere ai compiti derivanti dal ruolo ricoperto, con attitudine all'arricchimento professionale e all'aggiornamento tempestivo, garantendo la crescita del know how dell'Ente sui temi di competenza	***0 a 6***
Orientamento al problem solving, in ambiti organizzativi complessi, per attuare concretamente le strategie prioritarie dell'Ente, cercando e attuando la soluzione ottimale, nel rispetto delle regole procedurali	***0 a 6***
Promozione di soluzioni organizzative, metodologiche e tecniche innovative (ad es. PEC), che concorrono al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità del servizio e contestuale capacità di adattamento ai mutamenti organizzativi e alle esigenze di flessibilità, con comportamento aperto, collaborativo e costruttivo	***0 a 6***
Promozione, impulso e collaborazione all'attuazione e all'adeguamento delle misure collegate ad esigenze di auditing interno, trasparenza ed anticorruzione, in applicazione dei contenuti del Piano della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	***0 a 7***
Adeguamento alle direttive fornite dal Segretario Generale all'esito dei controlli di regolarità amministrativa successiva e rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti amministrativi	***0 a 5***
Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione, applicando e facendo applicare le norme di legge ed i regolamenti, con particolare riferimento al Codice di Comportamento (generale ed integrativo), promuovendo la qualità dei servizi e vigilando sull'appropriatezza e la precisione del lavoro, anche applicando le norme disciplinari laddove previsto	***0 a 5***
Orientamento al cittadino/utente (anche interno) e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo l'immagine e la cultura dell'Ente	***0 a 5***
Attenzione alla qualità del risultato e propensione alla programmazione e rendicontazione dei risultati, con orientamento al conseguimento degli obiettivi assegnati, rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze connesse alle varie fasi del ciclo della performance, compresa quella relativa alla reportistica	***0 a 5***
Capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi	***0 a 5***

Perfomance organizzativa (Max 10 punti)-

PUNTI	GIUDIZIO	PERCENTUALE
0	Giudizio gravemente insufficiente	< 30%
2	Giudizio insufficiente	> 30% e <59%
4	Giudizio sufficiente	> 59% e <69%
6	Giudizio discreto	> 69% e <79%
8	Giudizio buono	> 79% e <89%
10	Giudizio ottimo	> 89%

Il giudizio è formulato dal Nucleo/OIV

Il raggiungimento dei punteggi sopra descritti secondo le fasce sottoindicate da titolo alla **percentuale dell' indennità di risultato.**

FASCIA DI PUNTEGGIO	PERCENTUALE
60	10%
61 - 62	11%
63 - 64	12%
65 - 66	13%
67 - 68	14%
69 - 70	15%
71 - 72	16%
73 - 74	17%
75 - 76	18%
77 - 78	19%
79 - 80	20%
81 - 83	21%
84 - 85	22%
86 - 87	23%
88 - 89	24%
90 - 100	25%

COMUNE _____

SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE NON APICALE
A-B-C-D

COGNOME:	**NOME:**
Area/settore:	**Servizio:**
Categoria:	**Posizione economica:**
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione		**Punteggio assegnato**	
Punteggio assegnato a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio (su certificazione OIV)		**Max 40 punti**	
Attestazione OIV			
Valutazione da parte del Dirigente e/ Responsabile di P.O., secondo i criteri allegati		**Max 50 punti**	
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza		***0 a 3***	
Efficienza organizzativa e affidabilità		***0 a 5***	
Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza		***0 a 3***	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità		***0 a 7***	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati		***0 a 3***	
Abilità tecnico operativa		***0 a 7***	
Livello di autonomia – iniziativa		***0 a 7***	
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure		***0 a 3***	
Quantità delle prestazioni		***0 a 5***	
Flessibilità		***0 a 7***	
Perfomance organizzativa	**Max 10 punti**		
TOTALE	**Max 100 punti**		

Il Dirigente e/o Responsabile P.O	**Per presa visione - Il dipendente**

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati della presente scheda ai rappresentanti della r.s.u. e delle organizzazioni e confederazioni sindacali.

Il dipendente x autorizzazione

Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 50 punti):
Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA
Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ
Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO
Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ
Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI
Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ABILITÀ TECNICO OPERATIVA
Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA
Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

PUNTEGGIO DA 0 a 7

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE
Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI
Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

FLESSIBILITÀ
Si *valuta* la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all' Amministrazione.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

TERMINI E CONCETTI CHIAVE UTILIZZATI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

Al fine di consentire ai cittadini di poter meglio comprendere (art. 11 del decreto legislativo 150/2009 – accessibilità totale alle informazioni) l'utilizzo di alcuni termini e concetti chiave per il **Sistema di misurazione e valutazione delle perfomance (SMiVaP)** vengono riportati i significati degli stessi:

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 e integrata della *perfomance* 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*.

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. 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.

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 s'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.).

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

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 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:

- *il numero dei passeggeri trasportati dal servizio di trasporto regionale;*
- *Km percorsi dal trasporto pubblico regionale;*
- *i 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;*
- *le tonnellate di rifiuti raccolti e smaltiti;*
- *la percentuale di raccolta differenziata;*
- *il numero delle e-mail ricevute ed a cui è stata fornita risposta da parte dell'ufficio relazioni con il pubblico;*
- *il 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 suoi 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 a 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 ai quali 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.