



Copia

COMUNE DI SAN PIETRO AL TANAGRO
Provincia di Salerno

DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE

N° 63 del 29/12/2017

OGGETTO:	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.
-----------------	--

L'anno duemiladiciassette, il giorno ventinove del mese di dicembre alle ore undici e minuti venti nella sala delle adunanze della Sede Comunale, si è riunita la Giunta Comunale convocata nelle forme di legge.

Presiede la seduta il Sig. **DOMENICO QUARANTA** nella sua qualità di **SINDACO** e sono rispettivamente presenti ed assenti i seguenti Sigg.:

Nominativo e carica	Presente
QUARANTA DOMENICO - Sindaco	Sì
ZAMBROTTI MICHELE - Vice Sindaco	Sì
PAGLIARULO ANTONIO - Assessore	Sì
Totale Presenti	3
Totale Assenti	0

Partecipa alla seduta il **SEGRETARIO COMUNALE – DOTT. FABIO FARIELLO**

IL SINDACO

Constatato il numero legale degli intervenuti, dichiara aperta l'adunanza ed invita i presenti alla trattazione dell'argomento in oggetto.

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO che in riferimento alla richiesta di parere, formulata a termini dell'art. 49, comma 1 del D.Lgs. 267/2000, sono stati espressi, sulla proposta di deliberazione di cui all'oggetto, i seguenti pareri:

Parere	Testo	Esito	Data	Responsabile
Tecnico	In merito alla regolarità tecnica, art.49, comma 1, D.Lgs. 18.08.2000, n.267	Favorevole	29/12/2017	F.to:Dott. Michele Zambrotti

Premesso che:

- il D.Lgs. 27/10/2009, n. 150, approvato in attuazione della delega parlamentare di cui alla legge 4/3/2009, n. 15, ha imposto alle amministrazioni pubbliche una completa revisione dei propri strumenti gestionali ed organizzativi ed una complessiva rivisitazione delle proprie culture di approccio alle risorse umane, così come espressamente previsto dall'art. 16, comma 2, laddove si prevede che *“Le Regioni e gli Enti Locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1.”*;
- ai sensi dell'art. 3 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*;
- le amministrazioni pubbliche, nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e di doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti;
- ai sensi dell'art. 7 comma 1 - Sistema di misurazione e valutazione della performance, del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, è compito dell'organo esecutivo adottare con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

Visto l'allegato sistema di valutazione elaborato dal responsabile del servizio Amministrativo è ritenuto conforme alle aspettative dell'Amministrazione;

Visto il D.Lgs 18 agosto 2000, n. 267/2000 e ss.mm.ii. «Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali» che all'articolo 7, rubricato «Regolamenti», prevede che *nel rispetto dei principi fissati dalla legge e dello statuto, il comune e la provincia adottano regolamenti nelle materie di propria competenza ed in particolare per l'organizzazione e il funzionamento delle istituzioni e degli organismi di partecipazione, per il funzionamento degli organi e degli uffici e per l'esercizio delle funzioni;*

Ribadito che ciascuna Amministrazione ha il compito di fornirsi degli strumenti più opportuni per assicurare l'attuazione del principio di buon andamento, di efficienza e di economicità e per consentire la corretta gestione delle attività e delle funzioni tipicamente istituzionali;

Visto il vigente Statuto Comunale;

Visto il T.U. sull'ordinamento degli enti locali, approvato con D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267 e s.m.i.;

Vista la legge 07 agosto 1990, n. 241 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" e s.m.i.;

Acquisiti i pareri favorevoli in ordine alla regolarità tecnica e contabile ai sensi dell'art. 49 comma 1 del Testo Unico delle leggi sull'Ordinamento degli Enti Locali approvato con D.Lgs. 18/08/2000 n. 267;

Con voti favorevoli e unanimi, espressi nei modi e nelle forme di legge,

DELIBERA

- 1) di approvare** i richiami, le premesse e l'intera narrativa quali parti integranti e sostanziale del dispositivo;
- 2) di approvare** il "Sistema di valutazione e misurazione della Performance" costituente allegato A della presente deliberazione;
- 3) di dare atto** che il nuovo sistema di valutazione sostituirà, ad ogni effetto, i precedenti sistemi di valutazione e ogni altra norma o accordo con esso incompatibile;
- 4) di dare atto, altresì,** che per la sua completa operatività sarà necessario procedere alla costituzione del Nucleo di Valutazione;
- 5) di disporre** la pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente nella sezione denominata "Amministrazione Trasparente", sottosezione 'Performance';
- 6) di trasmettere** copia della presente deliberazione alle organizzazioni sindacali di rappresentanza;
- 7) di dare atto che** il presente provvedimento verrà pubblicato all'Albo Pretorio on line del Comune di San Pietro al Tanagro, per rimanervi affisso quindici giorni consecutivi, in esecuzione delle disposizioni di cui alla Legge n. 69/2009;
- 8) di rendere,** con separata votazione, il presente provvedimento immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134, comma 4, del d.lgs. n. 267/2000.

COMUNE DI SAN PIETRO AL TANAGRO
(PROVINCIA DI SALERNO)

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE**

(APPROVATO CON DELIBERAZIONE DI GIUNTA COMUNALE N. 63 DEL 29.12.2017)

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, noto come "Decreto Brunetta", prevede l'attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi.

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 (*premiabilità selettiva*).

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

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, per il seguito anche SMiVaP, è improntato all'applicazione delle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/2009 si pone l'obiettivo di valorizzare ed integrare i metodi di valutazione del personale, già presenti presso questo Ente sin dal momento della istituzione delle posizioni organizzative. Lo "SMiVaP", nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione ANCI e dalla 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.*

Obiettivo prioritario è quello di innescare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell'Ente, individuando *standards* di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine vengono fissati quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell'erogazione dei premi, di valutazione delle *performances*, sia a livello di ente che di singolo dipendente.

Nell'esercizio dell'autonomia riconosciuta agli enti locali, con il presente regolamento si determinano le fasi del ciclo di gestione della performance, le modalità attuative, i criteri di valutazione ed i soggetti coinvolti.

Esso rappresenta pertanto, altresì, uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell'Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Lo SMiVaP si inserisce all'interno del più vasto sistema attuativo della legge 4 marzo 2009, n 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

In particolare lo SMiVaP si integra con:

- il sistema di formazione permanente tramite il quale si favorisce la crescita delle competenze interne;
- il sistema di incentivazione che mira a valorizzare, secondo logiche selettive, i dipendenti più meritevoli, mediante forme di incentivazione economiche ed organizzative (formazione, assegnazione di compiti/attività più stimolanti, partecipazione a progetti,

percorsi di carriera).

- il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
- i sistemi di gestione delle risorse umane.

FINALITA'

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance del Comune di San Pietro al Tanagro, nello specifico è finalizzato a:

- a) Migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Ente;
- b) Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- c) Raggiungere elevati *standards* economici delle funzioni e dei servizi;
- d) Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- e) Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione;
- f) Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- g) Responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal vertice politico;
- h) Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- i) Promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati;

DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di San Pietro al Tanagro ed in particolare:

- ◆ **Funzionari** titolari di posizione organizzativa che rivestano ruolo apicale ;
- ◆ **Il personale** inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- ◆ **Il personale** inquadrato in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo determinato;

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in servizi.

A capo di tali entità sono collocati i titolari di posizione organizzativa.

Il Segretario Comunale si avvale dei Responsabili di Servizi per svolgere le proprie funzioni di sovrintendenza e coordinamento.

Oggetto

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance ha come oggetto la definizione della metodologia di misurazione e valutazione delle:

1. Performance Organizzativa dell'Ente;
2. Performance individuale dei funzionari di Posizioni Organizzativa che rivestano ruolo apicale;
3. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
4. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria A,B,C,D con rapporto di lavoro a tempo determinato;

Collegamento con gli altri sistemi di gestione

Il sistema di Misurazione e valutazione della Performance, per quanto oggetto precipuo di questa parte, si integra con:

1. Il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale;
2. I sistemi di gestione delle risorse umane.

Il Sistema di programmazione e controllo è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'input iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato, nonché gli obiettivi pluriennali ed annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo una logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati, progressivamente, attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi (Piano delle Performance), oltre a indicatori di outcome riferiti ai principali assets strategici individuati dall'Amministrazione (Programma Elettorale - DUP).

I sistemi di gestione delle risorse umane esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto pertanto necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

1. **Selezione:** gli esiti delle valutazioni individuali pregresse potranno essere un elemento aggiuntivo da considerare in sede concorsuale, in particolare sia per le figure apicali e sia per le eventuali progressioni;
2. **Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
3. **I percorsi di carriera, incarichi di posizione organizzativa e mobilità interna:** nella disciplina di tali istituti si inserisce, quale criterio rilevante, il conseguimento di un trend di performances eccellenti in sede di valutazione.
4. **Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nell' Ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato nell'ambito della Contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

La trasparenza del SMIVAP:

Contestualmente all'approvazione del presente sistema dovrà essere adeguata la sezione denominata "*Amministrazione trasparente*" contenuta nel sito istituzionale del Comune di San Pietro al Tanagro.

Il sito sarà gradualmente adeguato all'impostazione data nel presente documento, al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance. In particolare le informazioni saranno organizzate per tipologie omogenee e nel rispetto della legge sulla privacy nella seguente articolazione:

- a) Dati informativi concernenti il personale;

- b) Dati relativi ad incarichi e consulenze;
- c) Dati relativi all'organizzazione dell'Ente, ai referenti, ai tempi dei procedimenti gestiti dagli uffici;
- d) Dati relativi alla gestione distinguendo:
 1. Dati relativi all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
 2. Dati relativi alla gestione con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini di customer satisfaction realizzate;
 3. Dati relativi alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalle politiche adottate.

GLI ATTORI

Gli attori coinvolti nel processo valutativo ed i rispettivi ruoli sono così articolati:

Gli Organi di indirizzo politico amministrativo (Consiglio Comunale, Giunta, Sindaco, Assessori) esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla legge, dallo Statuto Comunale e dall'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi oltre che dal presente sistema.

Il Nucleo di Valutazione:

- presidia il funzionamento del sistema, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi che emergono dai documenti di programmazione;
- sovrintende a tutte le fasi di valutazione, garantendone la coerenza con i documenti di rendicontazione;
- coopera con il Sindaco nella valutazione annuale dei funzionari apicali;
- supporta i funzionari nella valutazione dei dipendenti, sotto il profilo metodologico, al fine di garantire il rispetto del sistema e l'omogeneità delle valutazioni;
- svolge le altre funzioni previste dall'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;
- valuta sotto il profilo della qualità, efficacia, efficienza ed adeguatezza i servizi sottoposti ad analisi;
- avanza proposte di miglioramento sotto i medesimi profili dei servizi osservati.

I Funzionari apicali:

- effettuano la valutazione annuale dei dipendenti loro subordinati;

FINALITÀ DELLO "SMIVAP"

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

- *comunicare con chiarezza a tutti i dipendenti comunali quali sono le attese delle 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 dello "SMiVaP" sono tutto il personale apicale, con modalità diversificate a seconda che si tratti di personale che riveste posizioni di responsabilità o che ha la responsabilità di progetti (funzionari con incarichi di responsabilità).

Le azioni dello "SMiVaP" consistono in un mix rappresentato, da un lato, dalle performance operative, le prestazioni di risultato e, dall'altro, dalle performance

organizzative (c.d. competenze/comportamenti organizzativi).

La *performance operativa* è quella 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-DUP) 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, quella 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 si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Gli obiettivi a assegnare al personale devono consistere in attività:

- *rilevanti, nell'ambito di quelle svolte dal valutato;*
- *misurabili, secondo valori oggettivamente riscontrabili;*
- *controllabili, da parte dello stesso valutato;*
- *congruenti, rispetto all'arco temporale previsto per la realizzazione e con riferimento alle risorse disponibili .*

Essendo lo strumento della valutazione, paragonabile ad un "*work in progress*", occorre che nel corso dell'anno la stessa utilizzi, arricchendosi nella sostanza, elementi basati sul giudizio dei destinatari dei servizi erogati, cioè gli utenti. A ciò dovrà aggiungersi anche la verifica della 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 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:

1. *la capacità di fare squadra;*
2. *la capacità di individuare e risolvere i problemi;*
3. *il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;*
4. *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.

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

- a) *assegnazione degli obiettivi;*
- b) *monitoraggi misurazioni,*

- c) *verifiche intermedie e finale;*
- d) *valutazioni intermedie e finale.*

a) Assegnazione obiettivi

L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato e con la redazione annuale degli atti di programmazione finanziaria dell'ente (Bilancio, DUP, eventuale PEG e PDO) nonché del **Piano delle Performance**.

Questa fase è caratterizzata dalla partecipazione e dalla trasparenza e si fonda sull'analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale.

La Giunta comunale assegna gli obiettivi ai Responsabile di P.O. in base alle competenze presidiate ed in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme al Responsabile di P.O., gli atti e le prestazioni da segnalare come snodi rilevanti rispetto al risultato finale atteso, nonché le verifiche intermedie.

Nell'assegnazione dei compiti si dovrà tener conto degli obiettivi fissati dalla parte politica, dell'azione amministrativa e gestionale e delle competenze specifiche del servizio al quale il soggetto valutato è preposto.

Questa fase richiede:

a) **chiarezza su**

- ▶ *obiettivi da realizzare nel Servizio/Ufficio e compiti da assegnare conseguentemente al personale;*
- ▶ *risultati che la Giunta si attende dal Responsabile di P.O., rispetto alle attività da presidiare;*
- ▶ *apporto richiesto ai componenti del gruppo di lavoro;*
- ▶ *modalità alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto.*

FASI	SOGGETTI COINVOLTI	STRUMENTI	CRONOPROGRAMMA
ASSEGNAZIONE OBIETTIVI	1. Sindaco e Giunta 2. Segretari o e Responsabili P.O 3. Nucleo di Valutazione	1. Bilanci o di Previsione 2. DUP 3. Piano delle Performance (Peg/Pdo) <i>(L'eventuale adozione di detti atti realizzano il Piano delle Performance.)</i>	1. 31/12/ dell'esercizio di rif. (salvo proroghe) 2. 31/01/ dell'esercizio di rif. <i>Le date indicate possono variare per lo slittare dei tempi di approvazione del bilancio di previsione.</i>

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi:

1. Entro i mesi di ottobre/novembre 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 - 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:
2. L'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune;
3. La coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.
4. Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio da parte del Consiglio Comunale, il Segretario comunale su richiesta della Giunta cura la predisposizione dell'eventuale Piano Esecutivo di Gestione o Pdo, in coerenza con il **Piano della Performance**, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai singoli Responsabili delle posizioni organizzative.
5. La giunta con l'adozione del (Piano Esecutivo di Gestione o Pdo) **Piano delle Performance** assegna ai Responsabili delle posizioni organizzative gli obiettivi programmatici e contestualmente al bilancio di previsione tutte le risorse disponibili che consentano al Settore/Area di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e valutabili sia sotto il profilo della performance sia individuale che organizzativa.

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

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

La Giunta Comunale approva il (Piano Esecutivo di Gestione o Pdo) **Piano della Performance**.

b) monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati

Il Nucleo di Valutazione 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.

FASI	SOGGETTI COINVOLTI	STRUMENTI	CRONOPROGRAMMA
MONITORAGGIO IN ITINERE	Responsabili P.O NUCLEO DI VALUTAZIONE	Schede di verifica	Controlli (30/4 e 30/9) del NUCLEO DI VALUTAZIONE con Segretario e Responsabili PO Verifica al mese di luglio connessa al riequilibrio finanziario
MONITORAGGIO IN ITINERE	Cittadini	Utilizzo diversi sistemi	♦ Verifiche 31/5 e 30/10
VERIFICA FINALE	NUCLEO DI VALUTAZIONE Segretario e Responsabili P.O	Relazione finale	Verifica finale al 31/12 da attuarsi nel mese di gennaio Mese febbraio attestazione grado raggiungimento obiettivi

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi:

- ▶ *mesi da febbraio a dicembre sono dedicati alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo;*
- ▶ *verifiche intermedie (30/04, 30/09);*
- ▶ *ulteriore verifica intermedia a fine luglio, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari. E' prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento del NUCLEO DI VALUTAZIONE, sull'andamento dei progetti da parte dei Responsabili delle P.O. In tale fase i Responsabili delle P.O. possono proporre, d'intesa con il NUCLEO DI VALUTAZIONE, modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse;*
- ▶ *a gennaio è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato;*
- ▶ *entro il mese di febbraio il NUCLEO DI VALUTAZIONE attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed 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 una 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 dell'esercizio dovranno essere altresì:

- ▶ *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.*

Nel corso dell'anno, dunque, il Comune sarà impegnato ad avviare 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, 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 performance organizzativa

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

La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali 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 le attività del Comune che hanno rilevanza esterna. Il NUCLEO DI VALUTAZIONE, che nella fase di impostazione e di prima attuazione 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 viene 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 viene individuata 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. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dal NUCLEO DI VALUTAZIONE.

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 Responsabile di P.O.:

- 1. gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;*
- 2. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- 3. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;*
- 4. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;*

b) per il restante personale :

- 1. il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- 2. 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 individuale del comune

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di San Pietro al Tanagro si caratterizza:

- a) 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 che la dirige;*
- b) per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale tale sistema, predisposto dal Servizio di controllo di gestione interno è stato sottoposto ad accurato esame ed attenta elaborazione;*
- c) per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, con Posizione Organizzativa 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

La valutazione sarà effettuata secondo i criteri riportati nelle schede allegatae.

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione.

In apposite sessioni di colloquio con il NUCLEO DI VALUTAZIONE, con ciascun Responsabile di P.O. saranno analizzati 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.

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

La valutazione del personale Responsabile di P.O. nonché del restante personale prevede la possibilità di procedure di conciliazione in caso di differenti posizioni tra valutato e valutatore.

In caso di valutazione negativa del personale dipendente da parte del Responsabile di P.O. quest'ultimo, entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può proporre al Segretario comunale le proprie osservazioni in forma scritta.

Sulle osservazioni decide il Segretario comunale, sentito il NUCLEO DI VALUTAZIONE, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

Al fine di evitare, invece, contenzioso tra valutazione (NUCLEO DI VALUTAZIONE) e valutato (Responsabili P.O.), il Responsabile di P.O. può esprimere, tramite motivata relazione, da inviare al NUCLEO DI VALUTAZIONE e al Sindaco, le ragioni che hanno impedito il raggiungimento dei risultati e/o le altre ragioni che hanno determinato il giudizio negativo. Il NUCLEO DI VALUTAZIONE valuta l'istanza del Responsabile ed esprime un nuovo parere.

Qualora il NUCLEO DI VALUTAZIONE conferma la valutazione negativa, il Responsabile potrà produrre nuova istanza al Sindaco che, al fine di prevenire eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, individuerà un soggetto terzo, rispetto al NUCLEO DI VALUTAZIONE che, ispirandosi ai concetti di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, esprimerà il parere entro il termine di trenta giorni. Detto parere, non vincolante, dovrà essere rimesso al Sindaco per l'adozione del provvedimento finale.

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 SAN PIETRO AL TANAGRO
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 NUCLEO DI VALUTAZIONE)	Max 40 punti
ATTESTAZIONE NUCLEO DI VALUTAZIONE	
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	
Efficienza organizzativa e affidabilità	
Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	
Abilità tecnico operativa	
Livello di autonomia - iniziativa	
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	
Quantità delle prestazioni	
Flessibilità	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA Max 10 punti	
TOTALE Max 100 punti	
IL RESPONSABILE DEL SERVIZIO	PER PRESA VISIONE IL DIPENDENTE
IL RESPONSABILE P.O.	

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 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 le 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

Performance organizzativa (Max 10 punti)- Il giudizio è formulato dall'NUCLEO DI VALUTAZIONE

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

COMUNE SAN PIETRO AL TANAGRO
SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE
RESPONSABILE P.O.

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 NUCLEO DI VALUTAZIONE -	Max 40 punti
VALUTAZIONE DA PARTE NUCLEO DI VALUTAZIONE	Max 50 punti
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	
Rispetto dei tempi e sensibilità	
Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	
Abilità tecnico operativa	
Livello di autonomia - iniziativa	
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	
Quantità delle prestazioni	
Flessibilità	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Max 10 punti
TOTALE	Max 100 punti

IL RESPONSABILE P.O.

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 dell'NUCLEO DI VALUTAZIONE (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

Performance organizzativa (Max 10 punti)- Il giudizio è formulato dal NUCLEO DI VALUTAZIONE

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.
 Il raggiungimento dei punteggi di cui alla scheda di valutazione, secondo le fasce sottoindicate, dà titolo alla percentuale dell' indennità di risultato.

FASCIA DI PUNTEGGIO	PERCENTUALE
60 - 70	10%
71 - 80	15%
81 - 90	20%
91 - 100	25%

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 performance (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 ed integrata della *performance* dell'amministrazione. L'albero della *performance* ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della *performance*.

Benchmarking

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

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" a 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 si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole di 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 richieste di supporto ricevute dagli amministratori dal settore affari generali;**
- **numero di fornitori gestiti dall'economato;**
- **numero di mandati di pagamento emessi.**

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

nel suo complesso vuole ottenere; **(b)** fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

Misure di output-risultato

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena

logica: *input* - attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

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

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

Misure di outcome

L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *outcome* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*.

Esempi di *outcome* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumore ai polmoni).

Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere

rappresentato in termini di efficacia.

Stakeholder (o portatori di interessi)

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e 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 ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

IL SINDACO
F.to: (Dott. Domenico Quaranta)

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to: (Dott. Fabio Fariello)

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

Il sottoscritto Segretario certifica che copia della presente deliberazione è stata pubblicata sul sito internet www.comune.sanpietroaltanagro.sa.it il 15-mar-2018 ove rimarrà almeno per quindici giorni consecutivi.

Sant Pietro al Tanagro, li 15-mar-2018

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to:(Dott. Fabio Fariello)

ESEGUIBILITÀ

La presente deliberazione è stata dichiarata immediatamente eseguibile

ESECUTIVITÀ

La presente deliberazione diverrà esecutiva decorsi i termini di cui all'art.134, comma 3, del D.Lgs. 267/2000.

IL SEGRETARIO COMUNALE
F.to:(Dott. Fabio Fariello)

E' copia conforme all'originale per uso amministrativo

San Pietro al Tanagro, 15-mar-2018

IL SEGRETARIO COMUNALE
Dott. Fabio Fariello