



COMUNE DI CASAL VELINO

PROVINCIA DI SALERNO



Codice ente 10081	Protocollo n. 0 15691
DELIBERAZIONE N. 319 in data: 31.12.2010 Soggetta invio capigruppo <input checked="" type="checkbox"/>	

VERBALE DI DELIBERAZIONE

DELLA GIUNTA COMUNALE

OGGETTO: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (SMIVAP)

L'anno **duemiladieci** addi **trentuno** del mese di **dicembre** alle ore **11,00** nell'ufficio Segreteria, previa avvisi informali, sono stati oggi convocati a seduta i componenti la Giunta Comunale.

All'appello risultano:

GIORDANO DOMENICO	P
PISAPIA SILVIA	P
CRESCENZO ANGELO	A
DI FEO BIAGIO	A
CAPUTO ANTONIO	P

Totale presenti **3**

Totale assenti **2**

Assiste il Vice Segretario Comunale **D.ssa Anna Caruso** il quale provvede alla redazione del presente verbale.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il **rag. Domenico Giordano** nella sua qualità di Sindaco assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'argomento indicato in oggetto.



COMUNE DI CASAL VELINO

PROVINCIA DI SALERNO

Proposta n. 419 del 31.12.2010

Oggetto: APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (SMIVAP)

PARERI PREVENTIVI

Ai sensi dell'art.49, comma 1 del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267 si esprime parere favorevole in ordine alla regolarità TECNICA, CONTABILE, della proposta di deliberazione formalizzata col presente atto:

**IL RESPONSABILE DEL
SERVIZIO**

F.to

Anna Caruso

IL RAGIONIERE

Ad Iniziativa del:

- Sindaco
- Assessore al ramo
- Responsabile del Settore

Su impulso o documentazione istruttoria rimessa da:

LA GIUNTA COMUNALE

PREMESSO CHE:

- *il D. lgs. 150/2009 (c.d. decreto Brunetta), in attuazione della L. 15/2009, ha introdotto sostanziali elementi di riforma della disciplina del lavoro pubblico, con particolare riferimento ai temi della valutazione delle strutture e del personale e della distribuzione degli incentivi;*
- *per le Regioni e gli enti locali solo alcune disposizioni di carattere generale trovano immediata applicazione, mentre per alcune altre norme di carattere generale è stabilito un obbligo di recepimento entro il termine del 31 dicembre 2010;*

-rientrano in tali disposizioni:

- *l'art. 7, in base al quale le Amministrazioni pubbliche sono tenute a misurare e valutare la performance dell'Amministrazione nel suo complesso, delle singole unità organizzative e dei singoli dipendenti e devono adottare un "Sistema di misurazione e valutazione della performance", di seguito definito SMiVaP, che individui tempi, modalità soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione;*
- *l'art. 31, comma 2, in base al quale per l'attribuzione del trattamento economico accessorio, regioni ed enti locali devono distribuire tutto il personale dipendente in un numero di fasce di merito non inferiore a tre, attribuendo una quota prevalente delle risorse destinate alla remunerazione della performance individuale al personale dipendente che si colloca nella fascia di merito alta;*
- *nel caso di mancato adeguamento entro il termine previsto, a partire dal 1° gennaio 2011 regioni ed enti locali saranno soggette all'applicazione diretta della disciplina contenuta nel decreto legislativo fino all'emanazione della disciplina regionale e locale;*

CONSIDERATO CHE:

- *è peraltro necessario dare attuazione entro il 31 dicembre 2010 al D. lgs. 150/2009, allo scopo di avere una disciplina della valutazione della performance più aderente alle caratteristiche dell'Amministrazione Comunale e non sia il mero recepimento automatico della rigida disciplina prevista per le Amministrazioni statali;*
- *il Nucleo di Valutazione ha elaborato il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", che disciplina la valutazione dei Responsabili di P.O. e dei dipendenti;*
- *il predetto SMiVaP, ponendosi l'obiettivo di rendere la distribuzione delle risorse adeguata al merito dimostrato ed equa, e nel rispetto dell'art. 31 del D. lgs. 150/2009, prevede per i dipendenti, quattro fasce di merito nelle quali vengono collocati tutti i dipendenti che abbiano ottenuto una valutazione positiva, come specificato di seguito;*
- *per quanto riguarda i dipendenti, il Sistema prevede la formazione di una graduatoria in base al punteggio ottenuto nella valutazione delle capacità individuali e nella valutazione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo individuale assegnato dal competente Responsabile di P.O. con il supporto del Nucleo;*
- *in base alla posizione occupata nella graduatoria, i dipendenti vengono poi distribuiti nelle seguenti 4 fasce:*

Fascia di merito	% Personale dipendente	% risorse da attribuire
------------------	------------------------	-------------------------

1	35%	50%
2	45%	40%
3	15%	10%
4	5%	0%

ATTESO CHE:

- *il D.L. 78/2010 ha stabilito che per gli anni 2011, 2012 e 2013 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, ivi compreso il trattamento accessorio, non può superare, in ogni caso, il trattamento ordinariamente spettante per l'anno 2010;*
- *in conseguenza di tale blocco è possibile che l'applicazione del D. lgs. 150/2009 a Regioni, Comuni e province venga rinviata al 2014, appalesandosi inutile realizzare nuovi sistemi di valutazione che, in base a quanto disposto dal D.L. 78/2010, non potrebbero comunque essere applicati;*
- *per le ragioni esposte in premessa, questa Amministrazione ha intenzione di procedere all'approvazione dell'allegato "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" fermo restando che il termine per l'adeguamento al decreto Brunetta rimanga fissato al 31 dicembre 2010, così da evitare l'integrale applicazione del decreto stesso;*
- *se, al contrario, il termine del 31 dicembre 2010 verrà rinviato, questa Amministrazione ha intenzione di approvare il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" stralciando le parti che prevedono la distribuzione dei dipendenti in fasce di merito;*
- *la bozza di applicazione del sistema sarà sottoposto a confronto ed esame con le organizzazioni Sindacali;*

VISTO il parere, per quanto di spettanza, espresso, ai sensi dell'art. 49 del T.U.E.L. D. Lgs. 267/00, dal competente Responsabile del servizio personale;

A voti unanimi di tutti i presenti, resi nei modi di legge, tutto ciò premesso

DELIBERA

- *di approvare il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" allegato alla presente deliberazione, di cui fa parte integrante, riservandosi di attuare modifiche a seguito del processo di verifica e confronto con le Organizzazioni*

Sindacali;

Vista l'urgenza di provvedere in merito, a voti unanimi di tutti i presenti, resi nei modi di legge

DELIBERA

Di dichiarare il presente provvedimento immediatamente esecutivo, ai sensi dell'art. 134, comma 4, TUEL D.lgs. n. 267/2000.

COMUNE
CASAL VELINO
PROVINCIA SALERNO

SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE
DELLE PERFORMANCE

(APPROVATO CON DELIBERA G.C. N. ___ DEL ____, 2010)

PREMESSA

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 (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 (*premierità 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*.

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

Il presente "**SMiVaP**" 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.*

La proposta dello "**SMiVaP**" sarà trasmessa alla Giunta comunale per l'adozione formale.

Descrizione del Comune

E' un piccola località balneare sita nella baia di Velia, circondata da un bellissimo paesaggio montano: il monte della Stella a 1200 mt s.l.m. e il monte Sacro a mt. 1.786. Casal Velino è dotata di un porto turistico e di una spiaggia dai riflessi dorati. Il capoluogo è adagiato tra colline lussureggianti di intensa vegetazione mediterranea ove primeggia il verde cupo dell'ulivo. L'abitato si affaccia, a mo' di terrazza, sul mare e sulla breve ma bellissima piana sottostante

ove stende il suo ultimo percorso l'Alento, il mitico fiume che da tempi immemorabili ha segnato la storia di Velia e di questa parte del Cilento. Più che in ogni altra area turistica, a Casal Velino si coniugano sapientemente l'ambiente naturale ed il mare. Ed è per questo che l'Amministrazione comunale, oltre a porsi l'obiettivo di valorizzare la raccolta differenziata dei rifiuti dall'altro lato ha rivolto particolarmente le sue attenzioni alla organizzazione dell'intero servizio della raccolta rifiuti che sapesse coniugare al meglio le esigenze del turismo e dei turisti.

Descrizione organizzativa dell'Ente

L'ente è articolato, anche a seguito di successive modifiche al predetto regolamento, in Settori quali:

- 1. Amministrativo - Affari Generali;**
- 2. Economico Finanziario;**
- 3. Tecnico urbanistico;**
- 4. Polizia Municipale.**

Il Sindaco, nel pieno rispetto di quanto previsto dal richiamato regolamento, ha provveduto ad attribuire le responsabilità dei predetti Settori a funzionari di cat. D e/o personale incaricato ai sensi dell'art. 110 del decreto legislativo 267/2000.

La consistenza delle risorse umane in servizio presso l'ente risulta essere carente in alcune categorie per cui si impone una programmazione del fabbisogno del personale che tenga conto di dette carenze e che meglio risponda alle necessità dei servizi da assicurare all'utenza. Occorre, altresì, procedere a politiche di formazione del personale in servizio ed introdurre, pur nei limiti economici imposti dalla legge 122/2010, logiche premiali nei processi di governo dell'ente. Si prevede, infatti, come da allegato finale, una ipotesi di premialità su fasce anche per evitare che l'Ente, in applicazione dei principi della riforma Brunetta, non abbia predisposto una proposta entro il 31.12.2010, da sottoporre ovviamente alla concertazione con le delegazioni sindacali.

Finalità dello "SMiVaP"

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

- ✦ *comunicare con chiarezza alle persone al lavoro 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 dirigente ed 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-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, 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 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:

- ✦ - la capacità di fare quadra;
- ✦ - la capacità di individuare e risolvere i problemi;
- ✦ - il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;
- ✦ - 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:

- ✦ assegnazione degli obiettivi;
- ✦ monitoraggi misurazioni,
- ✦ verifiche intermedie e finale;
- ✦ 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, Relazione previsionale e programmatica, PEG e PDO).

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

Il Segretario comunale assegna gli obiettivi al Dirigente/Responsabile di P.O. in base alle competenze presidiate ed in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme al Dirigente/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 il Segretario comunale si attende dal Dirigente e/o 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.

<i>Fasi</i>	<i>Soggetti</i>	<i>Strumenti</i>	<i>Cronoprogram</i>
-------------	-----------------	------------------	---------------------

	<i>Coinvolti</i>		<i>ma</i>
Assegnazione obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sindaco e Giunta ◆ Segretario e Responsabili P.O ◆ Nucleo-OIV ◆ Ufficio controllo gestione 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bilancio di Previsione ◆ Relazione previsionale e programmatica ◆ PEG/PDO <p><i>L'adozione di detti atti realizzano, il Piano delle Performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 31/12/2011 ◆ 31/01/2011 <p><i>Le date indicate possono variare per lo slittare dei tempi di approvazione del bilancio di previsione.</i></p>

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 cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione-Piano della Performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai Responsabili delle posizioni organizzative.*
5. *I Responsabili delle posizioni organizzative nei successivi 15 giorni assegnano alle risorse umane assegnate gli obiettivi 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 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, viene validato dal Nucleo che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

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

b) monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati

Il Nucleo-OIV 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.

<i>Fasi</i>	<i>Soggetti Coinvolti</i>	<i>Strumenti</i>	<i>Cronoprogramma</i>
Monitoraggio in itinere	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Segretario e Responsabili P.O ◆ Nucleo_OIV ◆ Ufficio controllo gestione 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Schede di verifica 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Controlli quadrimestrali (30/4 e 30/8) del Nucleo con Segretario e Responsabili PO ◆ Verifica al mese di settembre connessa al riequilibrio finanziario
Monitoraggio in itinere	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cittadini 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Utilizzo diversi sistemi 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verifiche 31/5 e 30/10
Verifica finale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nucleo-OIV ◆ Segretario e Responsabili P.O 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relazione finale 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 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 quadrimestrali (30/04, 30/08);
- ✦ ulteriore ed ultima verifica intermedia a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari. è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento del Nucleo, 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-OIV, 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-OIV 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 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 del 2011 saranno:

- ✦ *pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" 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.*

Nel corso del 2011, 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-OIV, 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.

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 performance 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;*
- ✦ *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 individuale del comune

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di Casal Velino 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;*
- ✦ *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 d accurato esame ed attenta elaborazione; inoltre, dato che il sistema di valutazione in vigore sino al 31.12.2010 già era impostato secondo i nuovi criteri richiesti, nell'arco degli ultimi due anni, si è già di fatto sperimentato con successo il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale;

✦ *per 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

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

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

In apposite sessioni di colloquio con Il Nucleo-OIV, ciascun dirigente e/o il Responsabile di P.O. sono 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 dirigenziale e/o 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 Dirigente e/o 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-OIV, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

Al fine di evitare, invece, contenzioso tra valutazione (Nucleo) e valutato (Responsabili P.O.), il Responsabile di P.O. può esprimere, tramite motivata relazione, da inviare al Nucleo 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-OIV valuta l'istanza del Responsabile ed esprime un nuovo parere.

Qualora Il Nucleo-OIV dovesse confermare 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 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 CASAL VELINO
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	
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 Dirigente e/o 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 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

**Performance organizzativa (Max 10 punti)-
Il giudizio è formulato dall Nucleo-OIV**

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 CASAL VELINO
SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENZIALE
e/o 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 OIV)	Max 40 punti
Valutazione da parte OIV	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	
Auantità delle prestazioni	
Flessibilità	
Perfomance organizzativa	Max 10 punti
TOTALE	Max 100 punti

Il Responsabile del servizio	P.p.v. Il dipendente
Il Dirigente e/o 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 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

**Performance organizzativa (Max 10 punti)-
Il giudizio è formulato dall'I Nucleo-OIV**

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%)

POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

Il metodo di seguito descritto intende applicarsi con riferimento agli obiettivi di gestione 2011, fermo restando che:

- a) Questa ipotesi tratta risorse destinate al salario accessorio per cui a vigenza contrattuale occorre attivare la contrattazione con le OO.SS. ;
- b) Verificare nel corso del 2011 quali saranno le modalità applicative di tale istituto premiante, atteso che l'articolo 9 della legge 122/2010 prevede che per gli anni 2011-2012-2013 il trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, ivi compreso il trattamento per il salario accessorio, non può superare in ogni caso il trattamento economico dell'anno 2010.

Alluce di quanto sopra l'ipotesi potrà, ovviamente, subire le modifiche del caso.

Per quanto riguarda il personale titolare di posizione organizzativa, il decreto n. 150 del 2009 tace sul loro posizionamento in fasce di merito.

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in quattro fasce di merito così determinate:

Fascia di merito	% Personale dipendente	% risorse da attribuire
1	35%	50%
2	45%	40%
3	15%	10%
4	5%	0%

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale dipendente, ad eccezione di dirigenti e/o Responsabile di P.O., in servizio presso l'ente, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno. La ripartizione delle risorse economiche tiene conto che, come da previsione del decreto lgs. 150/2009, è stata riservata la prevalenza delle risorse economiche alla fascia più alta.

In caso di parità di punteggio si terrà conto dell'anzianità di servizio prestato presso l'Ente..

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito occorre una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n. 150/2009.

Suddiviso il personale non dirigenziale nelle rispettive fasce di merito si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare. Il premio sarà erogato in questo modo:

PREMIO BASE

si ottiene utilizzando il **40%** del fondo premiale diviso il numero totale dei dipendenti

ESEMPIO

Fondo	30.000,00
40% fondo	12.000,00
Ipotesi 20 dipendenti senza P.O.	600,00 = premio pro capite

Premio fascia si ottiene = quota assegnata alla fascia – quota procapite x dipendenti collocati in fascia

Esempio:

20 dipendenti (esclusi Responsabili P.O. e Dirigenti)

e

€ 30000,00 fondo premialità

Fascia di merito	Quota fascia	Numero dip. in fascia	Risorse attribuite alle fasce	Quota procapite	Quota restante sul fascia diviso numero dipendenti ed aggiunta quota procapite	Quota premio finale procapite
1	35%	7	50% = € 15000,00	€ 600,00	10800,00 : 7 = 1542,86 + 600,00 =	€ 2142,86
2	45%	9	40% = € 12000,00	€ 600,00	6600,00 : 9 = 733,33 + 600,00 =	€ 1333,33
3	15%	3	10% = € 3000,00	€ 600,00	€ 1200,00 : 3 = € 400,00 + 600,00 =	€ 1000,00
4	5%	1	0	0	0	0

Entro il mese di maggio di ogni anno, la retribuzione di produttività viene pagata tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet comunale, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

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

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 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 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 del " 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.

Letto, approvato e sottoscritto:

IL PRESIDENTE

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

F.to rag. Domenico Giordano

F.to D.ssa Anna Caruso

X Pubblicata all'albo pretorio di questo comune per quindici giorni consecutivi a partire da oggi.

X Trasmessa in copia ai capigruppo (elenco n. prot. n. 15492)

Trasmessa in copia alla Prefettura (prot. n.)

.....

Addi, 31.12.2010

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO

F.to D.ssa Anna Caruso

COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE, IN CARTA LIBERA, AD USO AMMINISTRATIVO.

ADDI, 31.12.2010

IL RESPONSABILE AA.GG.

D.ssa Anna Caruso

Si certifica che la suesesa deliberazione, non soggetta al controllo preventivo di legittimità,

è stata pubblicata nelle forme di legge all'albo pretorio del comune senza riportare, nei primi 10 giorni di pubblicazione, denunce di vizi di legittimità o competenza, per cui la stessa è divenuta **ESECUTIVA** ai sensi del 3° comma dell'art.134 del D.Lgs. 18 agosto 2000 n. 267.

Addi,

X è divenuta **ESECUTIVA** il giorno 31.12.2010 perchè dichiarata immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 comma 4 D Lgs 18 agosto 2000 n. 267.

IL RESPONSABILE DI SERVIZIO

f.to D.ssa Anna Caruso

TRASMESSO PER L'ESECUZIONE A :

- SETTORE.....I..... UFFICIO.....AA.GG.....
- SETTORE UFFICIO.....
- SETTORE..... UFFICIO.....
- SETTORE..... UFFICIO.....