

COMUNE DI MOLA DI BARI

(Provincia di Bari)

DISCIPLINA PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA “PERFORMANCE”

Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n..... del.....201_

TITOLO I – DISCIPLINA GENERALE DELLA PERFORMANCE

CAPO I DEFINIZIONE E PRINCIPI GENERALI

1 - DEFINIZIONE E PRINCIPI

1. Il significato di *performance* deve ricercarsi nel contributo che ciascun soggetto coinvolto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione si è costituita.
2. Il Comune di Mola di Bari misura e valuta la *performance* al fine del miglioramento costante della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e della crescita delle competenze professionali dei propri dipendenti.
3. L'Ente garantisce la massima trasparenza comunicando le informazioni concernenti la misurazione e la valutazione della performance attraverso lo strumento della pubblicazione, in apposita sezione del proprio sito istituzionale dei documenti di programmazione, monitoraggio, rendicontazione e valutazione della performance organizzativa .

2 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. La performance deve intendersi come il contributo del singolo dipendente, di gruppi di dipendenti o dell'unità organizzativa, al conseguimento delle finalità programmatiche dell'Ente in relazione ai bisogni della collettività.
2. La misurazione e la valutazione della performance si riferiscono all'Ente nel suo complesso, ai Settori in cui si articola, al personale responsabile titolare di Posizione Organizzativa e all'altro personale dipendente dell'Amministrazione.
3. L'Ente adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella del Settore intesa come performance organizzativa, le capacità innovative e gli elementi di eccellenza secondo criteri correlati al soddisfacimento dell'interesse e dei bisogni dei destinatari.

3 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

1. La performance organizzativa fa riferimento ai seguenti aspetti:
 - a) l'impatto dell'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive attraverso l'utilizzo del sito istituzionale o altro strumento di comunicazione;

- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo efficace delle relazioni con i cittadini gli utenti e i destinatari dei servizi, anche con nuove forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

4 - PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale al personale responsabile titolare di Posizione Organizzativa è collegata principalmente:

- a) agli indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito di diretta responsabilità;
- b) al contributo apportato alla performance dell'Ente;
- c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e/o trasversali a più unità organizzative;
- d) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- f) Al rispetto degli obblighi "dirigenziali".

2. La misurazione e la valutazione svolte dal personale responsabile titolare di Posizione Organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate principalmente :

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

5 – FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati e degli indicatori attesi;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati nel rispetto della normativa vigente e del sistema della "trasparenza" adottato dall'Ente.

6 – SISTEMA INTEGRATO DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori, ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- Le linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio Comunale e riferite al quinquennio amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- La relazione tecnica al bilancio di previsione, approvato dal Consiglio con cadenza annuale, con cui si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'Ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'Ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, servizi gestiti direttamente o non, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare;
- La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, nel triennio, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo;
- Il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi e le risorse assegnati ai centri di costo.

2. Il Piano della performance è redatto dal responsabile titolare di Posizione Organizzativa, cui ricadono i servizi finanziari, di concerto con tutti gli altri dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa con l'ausilio del Segretario comunale e del Nucleo di valutazione, rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

3. Il Piano della performance viene pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

4. Il Comune di Mola di Bari favorisce la rilevazione delle contestazioni, degli eventi avversi e dei reclami, nonché l'esame approfondito delle cause degli stessi ai fini dell'adozione di specifici programmi di miglioramento, mediante azioni di informazione, consultazione e partecipazione degli stakeholder (portatori di interesse) in un processo di feed-back attivo e continuativo e con strumenti di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (customer satisfaction).

7 - SISTEMA INTEGRATO DI RENDICONTAZIONE E CONTROLLO

1. La rendicontazione rispetto agli obiettivi assegnati, con riferimento al raggiungimento dei valori attesi di risultato monitorati attraverso i rispettivi indicatori, nonché attraverso il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, avviene attraverso i seguenti strumenti di rendicontazione:

- la deliberazione consiliare di ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi di cui all'articolo 193 del decreto legislativo n. 267/2000;
- il rendiconto di gestione di cui all'articolo 227 del decreto legislativo n. 267/2000, con cui l'Ente dimostra i risultati di gestione;
- la relazione con cui la giunta, ai sensi dell'articolo 151 del decreto legislativo n. 267/2000, esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti.
- Il referto finale con cui la struttura di controllo di gestione fornisce, ai sensi dell'articolo 198 del decreto legislativo n. 267/2000, le conclusioni del controllo in via prioritaria agli amministratori ai fini della verifica dello stato di attuazione degli obiettivi programmati ed ai dipendenti responsabili titolari di P.O. affinché questi ultimi abbiano gli elementi necessari per valutare l'andamento della gestione dei servizi di cui sono responsabili.

2. La relazione sulla performance rappresenta, in modo schematico e integrato, il collegamento tra gli strumenti di rendicontazione in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance dell'ente. Nella fase di prima applicazione la relazione sulla performance viene integralmente sostituita dagli atti prodromici all'approvazione del conto consuntivo.

CAPO II - VALUTAZIONE INDIVIDUALE E PREMI

8 - VALUTAZIONE E VALORIZZAZIONE DELLA PROFESSIONALITA'

1. La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e, in secondo luogo, al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.
2. La funzione di misurazione e valutazione della performance è svolta:
 - Dal Nucleo di Valutazione che valuta la performance organizzativa e quella dei dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa;
 - dai dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa, che valutano le performance individuali del personale assegnato.
3. La valutazione della performance da parte dei soggetti di cui al comma 2 è effettuata sulla base dei parametri e modelli di approvati dall'Ente.
4. Nella valutazione della performance individuale dei responsabili in posizione di autonomia e responsabilità, si tiene conto di quanto previsto all'art. 4, comma 1.
5. La valutazione individuale dei dipendenti è effettuata con cadenza annuale dai dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa secondo quanto previsto dal sistema di valutazione della performance.
6. Nella valutazione di performance individuale del personale si tiene conto di quanto previsto all'art. 4, comma 2.

9 - SISTEMA PREMIANTE

1. Il sistema premiante è improntato sul raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali a seguito della valutazione della performance individuale annuale o pluriennale.
2. Le risorse annualmente destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance individuale è attribuita al personale dipendente e titolari di Posizione Organizzativa solo a seguito del raggiungimento dei risultati collegati e in base alla fascia di valutazione ottenuta.

10 - INTEGRITA' E TRASPARENZA

1. I responsabili titolari di Posizione Organizzativa, in relazione all'esercizio delle funzioni di competenza, sono direttamente responsabili dell'integrità dell'azione amministrativa e della relativa attività di vigilanza e controllo della regolarità. Il Sindaco, nomina il responsabile dell'integrità e trasparenza.
2. Il Nucleo di Valutazione può segnalare al Sindaco e al Segretario comunale l'esigenza di misure ed attività tese a favorire migliori sistemi di controlli interni e regolarità amministrativa.

3. Il Nucleo di Valutazione segnala direttamente all'Ufficio per i procedimenti disciplinari eventuali comportamenti ritenuti rilevanti dal punto di vista disciplinare emersi nella fase della valutazione.

4. Il sistema di misurazione, programmazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, il sistema premiante, il sistema di integrità e di trasparenza adottati dall'Ente e lo stato di attuazione dei relativi programmi, *nonché quanto stabilito dall'art. 11, comma 8, lettere da b) a i), del D.Lgs. n.150/2009*, sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente.

CAPO III - PREMI E MERITO

11 – PRINCIPI GENERALI

1. Il Comune di Mola di Bari promuove il merito anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi e valorizza i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di riconoscimenti sia economici che di carriera.
2. La distribuzione di incentivi al personale dipendente non può essere effettuata in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi.
3. Dall'applicazione delle disposizioni del presente capo non devono derivare nuovi o maggiori oneri per il bilancio dell'Ente. L'Amministrazione utilizza a tale fine le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente.

12 – SISTEMI PREMIANTI ECONOMICI

1. Per premiare il merito, il Comune di Mola di Bari può utilizzare i seguenti strumenti di incentivazione economica:
 - a) premi annuali da distribuire sulla base dei risultati della valutazione della performance annuale;
 - b) bonus annuale delle eccellenze;
 - c) premio annuale per l'innovazione;
 - d) progressioni economiche.
2. Gli incentivi del presente articolo sono assegnati utilizzando le risorse disponibili a tal fine destinate nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa.

13 – PREMI ANNUALI SUI RISULTATI DELLA PERFORMANCE

Sulla base dei risultati annuali della valutazione della performance organizzativa ed individuale, i dipendenti dell'ente sono collocati all'interno di fasce di merito.

1. Comunque, le fasce di merito, di cui al comma precedente, non possono essere inferiori a tre e sono definite in sede di contrattazione decentrata, salvo diverse disposizioni normative e contrattuali vigenti.
2. Al personale dipendente collocato nella fascia di merito alta è assegnata annualmente una quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio.

14 – PROGRESSIONI ECONOMICHE

1. Al fine di premiare il merito, possono essere riconosciute le progressioni economiche orizzontali.

2. Le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti, in relazione allo sviluppo delle competenze professionali ed ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione della performance dell'Ente.
3. Le progressioni economiche sono riconosciute sulla base di quanto previsto dai contratti collettivi nazionali ed integrativi di lavoro e nei limiti delle risorse disponibili.

15 – DEFINIZIONE ANNUALE DELLE RISORSE

1. L'ammontare complessivo annuo delle risorse per premiare sono individuate nel rispetto di quanto previsto dal CCNL e sono destinate alle varie tipologie di incentivo nell'ambito della contrattazione decentrata.
2. Nel rispetto dei vincoli di bilancio e di quanto previsto dai CCNL, l'Amministrazione definisce eventuali risorse decentrate aggiuntive finalizzate all'incentivazione di particolari obiettivi di sviluppo relativi all'attivazione di nuovi servizi o di potenziamento quali-quantitativo di quelli esistenti.
3. Le risorse decentrate destinate all'incentivazione prevedono quindi una combinazione di premi da destinare in modo differenziato ai meritevoli su obiettivi di ente o di struttura, e di premi da destinare ad obiettivi ad elevato valore strategico da assegnare solo al personale che partecipa al raggiungimento di essi.

16 – PREMIO DI EFFICIENZA

1. Le risorse annuali definite ai sensi dell'art.15, sono annualmente incrementate delle risorse necessarie per attivare i premi di efficienza.
2. Nel rispetto di quanto previsto dall'art.27 del decreto 150/2009, una quota fino al 50% dei risparmi sui costi di funzionamento derivanti da processi di ristrutturazione, riorganizzazione e innovazione all'interno delle pubbliche amministrazioni è destinata, in misura fino al 50% a premiare il personale direttamente e proficuamente coinvolto e per la parte residua ad incrementare le somme disponibili per la contrattazione stessa.
3. I criteri generali per l'attribuzione del premio di efficienza sono stabiliti nell'ambito della contrattazione collettiva integrativa, comunque possono essere erogate solo attraverso la previsione di fasce di inserimento di cui al precedente art.13.
4. Le risorse di cui al comma 2 possono essere utilizzate solo a seguito di apposita validazione del N.d.V.

CAPO IV - NORMA FINALE

17 – NORMA FINALE

1. La presente disciplina costituisce parte integrante del Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e servizi del Comune di Mola di Bari.
2. Con effetto dalla data di entrata in vigore del presente regolamento è abrogato ogni altro atto regolamentare e deliberativo in contrasto con le presenti norme.

TITOLO II - SISTEMI DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE

CAPO I - SISTEMA DI VALUTAZIONE

18 - PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

1. Il procedimento di valutazione si articola con la seguente modalità:

- il Sindaco, valuta il Segretario Generale;
- il Nucleo di Valutazione propone la valutazione dei dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa. La valutazione del comportamento viene espressa dal Segretario Generale con l'ausilio del N.d.V.. Per alcuni criteri, ove necessario, è possibile acquisire specifiche informazioni dal Sindaco e dagli Assessori di riferimento;
- i dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa valutano gli altri dipendenti.

2. Il sistema di valutazione contempla, altresì, per la valutazione dei dipendenti, l'eventuale intervento del Nucleo di Valutazione in funzione di riesame, per la verifica del rispetto delle procedure e dei parametri utilizzati, delle valutazioni effettuate dai dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa.

19 - COLLOQUI DI VALUTAZIONE

1. L'esito della valutazione della performance organizzativa e individuale è comunicata dal valutatore al valutato, sia questo una unità strutturata in gruppo o individuo singolo, entro quindici giorni dalla compilazione delle schede di valutazione.

2. La valutazione potrà essere, su richiesta del valutato e/o del valutatore, oggetto di colloquio per la definitiva attribuzione del punteggio e la conseguente quantificazione dell'indennità di risultato e/o produttività.

3. Nel colloquio di valutazione l'oggetto del giudizio non è la persona, ma la prestazione, mediante l'approfondita analisi di fatti, dati e informazioni tesi a identificare eventuali criticità e a definire possibili interventi correttivi.

4. La disciplina del contraddittorio si esplica:

a) Per i dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa:

1. Entro 15 gg. dal ricevimento dell'esito della valutazione, l'interessato può presentare istanza motivata di contestazione della valutazione al Segretario Generale che provvederà ad inoltrarla tempestivamente al N.d.V..
2. Il N.d.V. entro i 15 giorni dal ricevimento della stessa, provvederà ad esaminarla, richiedendo se necessaria ulteriore documentazione.
3. Qualora il N.d. V. ritenga di accogliere l'istanza procederà a modificare l'esito della valutazione ed entro 30 gg. dal ricevimento dell'istanza, il N.d.V. trasmetterà le proprie risultanze adeguatamente motivate al Segretario Generale che provvederà a comunicarle all'interessato entro i successivi 15 gg.

b) Per i dipendenti:

- la sequenza temporale delle fasi del contraddittorio è analoga a quella definita nel precedente comma a) punti 1 e 2;

- il soggetto referente è il titolare della posizione organizzativa al quale il dipendente risulta assegnato che provvede altresì a validare la valutazione finale.

20 – VALUTAZIONE DEI RESPONSABILI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. La valutazione dei dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa riguarda, proporzionalmente rispetto al ruolo, l'apporto alla integrazione ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la performance dei servizi e dei progetti di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2. La valutazione è diretta, in primo luogo, a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale ed il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente ed, in secondo luogo, al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

3. La valutazione dei dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa è utilizzata anche per l'attribuzione e per il rinnovo degli incarichi da parte del Sindaco.

4. I modelli di scheda per la valutazione della performance organizzativa e individuale dei dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa sono riportati in allegato al presente regolamento.

5. I modelli di scheda per la valutazione della performance organizzativa e individuale dei responsabili di posizione organizzativa sono riportati in allegato al presente Regolamento.

6. L'attribuzione della retribuzione di risultato avviene con i criteri di cui agli articoli successivi.

21 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1. La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

1. La valutazione è responsabilità del dipendente responsabile titolare di Posizione Organizzativa della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

3. Le valutazioni del personale, ed in particolare quelle inerenti la capacità di raggiungere obiettivi ed alti livelli di professionalità sono utilizzati dai dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa anche ai fini dell'attribuzione di incarichi ed indennità di specifiche responsabilità.

4. I modelli di scheda per la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale sono riportati in allegato al presente Regolamento.

5. L'attribuzione della indennità (premi) avviene con i criteri di cui agli articoli successivi.

22 - RACCORDO TRA VALUTAZIONE, ATTRIBUZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO E FASCE DI MERITO

La valutazione, nel rispetto dei criteri e delle tabelle appresso indicate, viene espressa attraverso un punteggio compreso tra 0 e 100, cui è associato un premio (retribuzione di risultato per i dipendenti responsabili titolari di Posizione Organizzativa e premio di produttività per i dipendenti).

Per i dipendenti responsabili titolari di posizione organizzativa

La retribuzione di risultato viene erogata attraverso la tabella di raccordo di seguito riportata.

GRIGLIA DI RACCORDO FASCE PUNTEGGIO VALUTAZIONE E PERCENTUALE (%) SU RETRIBUZIONE DI RISULTATO MASSIMA

PUNTEGGIO	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO
Fino a 50	0%
Superiore a 50 e fino a 60	40% pari al 10,00% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 60 e fino a 65	50 % pari al 12,50% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore 65 e fino a 70	60% pari al 15,00% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 70 e fino a 75	70% pari al 18,75% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 75 fino a 80	80% pari al 20,00% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 80 e fino a 90	90% pari al 22,50% della retribuzione di posizione percepita
Maggiore di 90 e fino a 100	100% pari al 25,00% della retribuzione di posizione percepita

Il mancato raggiungimento del punteggio minimo di 50 comporta, oltre a non consentire la corresponsione della retribuzione di risultato, anche, previa contestazione e contraddittorio, l'impossibilità di rinnovo o la perdita della titolarità della posizione organizzativa.

Per i servizi in convenzione la percentuale massima erogabile sarà del 30%. La griglia di valutazione sarà disciplinata nelle convenzioni da sottoscrivere tra gli enti aderenti alla gestione associata.

Il processo di valutazione si conclude con la necessaria correlazione della retribuzione di risultato con i compensi professionali percepiti ai sensi dell'art. 92 del D. Lgs. 163/2006 e ss.mm. e ii., del compensi incentivanti di cui al recupero ICI, decurtando la stessa retribuzione di risultato nel seguente modo:

RETRIBUZIONE ACCESSORIE PERCEPITE	% DECURTAZIONE
Fino a € 2.500,00	0%
Superiore a € 2.5.000,00 e fino a € 5.000,00	15%
Superiore a € 5.000,00 e fino a € 10.000,00	25%
Superiore a € 10.000,00 e fino a € 15.000,00	35%
Superiore a € 15.000,00 e fino a € 20.000,00	50%
Superiore a € 20.000,00 e fino a € 25.000,00	75%

Superiore a € 25.000,00 e fino a € 30.000,00	100%
--	------

Le economie derivanti dalla mancata erogazione della retribuzione di risultato sono riassegnate al bilancio.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI RESPOSANBILOI TITOLARI DI P.O.

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	CRITERI	VALUTATORI
Obiettivi strategici (e/o sviluppo e/o di miglioramento) –	40	Assegnazione in proporzione al grado di conseguimento degli obiettivi	Dati del controllo di gestione N.d.V. per la certificazione e la valutazione del grado di conseguimento
Piano Esecutivo di Gestione e Obiettivi ordinari	25	In proporzione alla qualità della prestazione relativa alle attività istituzionali, alla qualità e quantità degli indicatori, alla capacità di gestione delle risorse finanziarie. Attività istituzionali: 15% Qualità e quantità degli indicatori: 20% Qualità della gestione delle risorse finanziarie: 15% Grado di conseguimento degli obiettivi ordinari 50%	Dati del controllo di gestione N.d.V. per la valutazione della qualità e del grado di conseguimento
Competenze manageriali e comportamento organizzativo	30	Criteria indicati nella scheda allegata	Segretario generale con l'ausilio del N.d.V.
Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)	5	Relazione sul grado di conseguimento dei programmi e dei progetti	N.d.V. previa acquisizione informazioni dall'Organo esecutivo e dal Segretario generale
TOTALE	100		

Definizione e valutazione ponderata degli obiettivi assegnati alla posizione organizzativa

Si definisce obiettivo “un risultato di lavoro atteso, definito, misurabile e riferito ad un determinato periodo di tempo”. E’ quindi necessario che gli obiettivi assegnati siano misurabili attraverso degli indicatori di risultato.

Affinché tale sistema di valutazione risulti efficace occorre che a monte, cioè annualmente, vi sia una puntuale individuazione – valutazione – ponderazione (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi deve essere uguale a 100) e negoziazione degli obiettivi assegnati alla posizione, sulla base della quale si configura il meccanismo di valutazione dei risultati conseguiti.

Ad ogni responsabile titolare di P.O. saranno assegnati dalla Giunta più obiettivi per l’attività riferita alla sua struttura; ognuno di tali obiettivi avrà “peso”, vale a dire l’importanza: occorre, quindi, assegnare un valore a ciascun obiettivo in modo da differenziarlo in base alla sua importanza.

Il peso di ogni obiettivo sarà dipendente da una serie di parametri, che, tra i vari possibili, possono essere individuati nei seguenti:

- Strategicità per l’Amministrazione
- Rilevanza esterna
- Complessità
- Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria

Tale peso sarà moltiplicato per il grado di raggiungimento dell’obiettivo che sarà espresso dal N.d.V. sulla base degli indicatori concordati in fase di programmazione.

Gli obiettivi assegnati possono consistere in attività progettuali, innovative o di miglioramento oppure possono tradursi in azioni volte al mantenimento di elevati livelli di efficacia ed efficienza.

Gli indicatori varieranno quindi in conseguenza del tipo di attività che si intende monitorare e potranno essere di tipo quantitativo, temporale ed economico: talvolta sarà opportuno integrare tali indicatori con un diagramma (Gantt) contenente il dettaglio delle fasi da svolgere, che costituirà un valido supporto al fine di determinare la percentuale di raggiungimento dell’obiettivo.

Griglie per il punteggio da assegnare agli obiettivi

Strategicità

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<i>Costituisce un obiettivo secondario dell'amministrazione</i>			<i>Contribuisce indirettamente a conseguire un obiettivo primario dell'amministrazione</i>			<i>Costituisce un obiettivo strategico per l'amministrazione</i>		<i>E' di grande strategicità per l'amministrazione (costituisce parte del programma elettorale)</i>	

Rilevanza esterna

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<i>Obiettivo rilevanza esclusivamente interna</i>		<i>Obiettivo di miglioramento del back-office con influenza indiretta sull'efficienza del front-office</i>			<i>Obiettivo che realizza un miglioramento dell'attività del front-office</i>			<i>Obiettivo che modifica radicalmente il rapporto con l'utenza esterna (es. istituzione di un nuovo servizio all'utenza)</i>	

Complessità dell'obiettivo

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
<i>La realizzazione dell'obiettivo richiede soltanto capacità esecutive</i>				<i>La realizzazione dell'obiettivo richiede la messa in gioco di capacità tecniche e specialistiche</i>				<i>La realizzazione dell'obiettivo richiede capacità tecniche e gestionali complesse</i>	<i>La realizzazione dell'obiettivo richiede l'utilizzo di capacità tecniche, di gestione, di coordinamento ed influenza su altri servizi; l'obiettivo integra processi ed attività complesse.</i>	

Rapporto tra obiettivo e attività ordinaria

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
<i>La realizzazione dell'obiettivo costituisce l'unica attività del servizio</i>		<i>L'obiettivo attiene all'attività ordinaria principale del servizio OPPURE: L'obiettivo ha la funzione di migliorare un aspetto della dimensione ordinaria del servizio che presentava livelli di efficacia/efficienza non sufficienti</i>			<i>L'obiettivo apporta un rilevante miglioramento ad una delle attività ordinarie del servizio</i>			<i>L'obiettivo attiene ad attività nuove che vengono svolte mantenendo contemporaneamente il livello qualitativo dell'attività ordinaria</i>	

Il punteggio del parametro può diminuire, per via comunicazione all'interessato, a 20 punti per coloro che lavorano su obiettivi la cui graduazione, effettuata con i criteri sopra riportati si attesta al di sotto di 75.

I 20 punti mancanti saranno recuperati nel seguente modo:

<i>Competenze manageriali e comportamento organizzativo</i>	<i>Da 30 a 45 + 15</i>
<i>Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)</i>	<i>Da 5 a 10 + 5</i>

Competenze manageriali e comportamento organizzativo

CRITERI	PUNTI MAX
Livello e precisione nella collaborazione con il Segretario Generale e con gli Amministrazione nella individuazione dei programmi e nelle scelte strategiche e nella formazione del bilancio	5
Regolarità, precisione e completezza dei report relativi all'andamento dell'attività	5
Livello di presenza nel luogo di lavoro (non inferiore a 36 ore settimanali) e disponibilità alle emergenze/esigenze straordinarie	5
Partecipazione attiva alla individuazione degli obiettivi, chiarezza nella descrizione degli stessi, e precisione nel livello di autovalutazione e capacità pianificatoria del proprio lavoro	5
Capacità di individuazione degli obiettivi e/o piani di lavoro da assegnare al personale e capacità di monitoraggio degli stessi	5
Motivazione dei propri collaboratori e costruzione di rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	5
Capacità di valutazione dei propri dipendenti mediante una significativa differenziazione delle valutazioni	5
Propensione all'innovazione accompagnata da una concreta conoscenza delle possibilità di realizzazione	5
Impegno finalizzato al miglioramento della qualità dei servizio e delle relazioni con il pubblico	5
Ricerca di soluzioni in presenza di situazioni impreviste, incerte e conflittuali e conseguenti realizzazioni	5
Impegno nella collaborazione con il Segretario generale e con gli altri dipendenti responsabili titolari di P.O. per la costruzione di relazioni basate sul confronto e sul rispetto (capacità di lavoro di gruppo)	5
Capacità di sburocratizzazione delle attività (evita atteggiamenti burocratici e formalistici)	5
TOTALE	60

Criteri da utilizzare per la valutazione delle competenze manageriali e del comportamento organizzativo

SCALA DI ATTRIBUZIONE

INADEGUATO	0%	Mancato soddisfacimento del contributo richiesto. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
MIGLIORABILE	30%	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e/o di alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
ADEGUATO	60%	Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti in relazione agli obiettivi e alle competenze. Eventuali colloqui finalizzati all'innalzamenti del livello qualitativo della prestazione resa.
PIU' CHE ADEGUATO	70%	I comportamenti sono soddisfacenti ed i risultati si attestano al livello minimo richiesto (previsto – tempi e indicatori rispettati). Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.
BUONO	80	I comportamenti sono costantemente assicurati ed i risultati, in taluni casi (20-30%), si attestano al di sopra del livello minimo richiesto (previsto - tempi ridotti, indicatori rispettati). Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.
DISTINTO	90	I comportamenti sono costantemente assicurati ed i risultati si attestano, per una percentuale vicina al (>30 e < al 50%), al di sopra del livello minimo richiesto (previsto - tempi ridotti, ulteriori indicatori rispettati – livelli di informatizzazione in linea con le attese).
OTTIMO	100%	Prestazione mediamente al di sopra di quanto richiesto, sia per quanto attiene gli obiettivi, sia per la prestazione manageriale. Acquisizione delle metodologie utilizzate per il conseguimento dei risultati.

Scheda riassuntiva di valutazione - Esempio

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	Valutazione conseguita	Base punteggio	Valutazione ponderata
Obiettivi strategici (e/o sviluppo e/o di miglioramento) –	40	90	100	36
Piano Esecutivo di Gestione e Obiettivi ordinari	25	80	100	20
Competenze manageriali e comportamento organizzativo	30	40	60	20
Performance organizzativa dell'Ente (valutazione strategica)	5	100	100	5
TOTALE	100			81

Valutazione conseguita 81 - Percentuale di risultato erogabile 90%. Inserimento nella fascia alta.

È previsto un correttivo che trova applicazione nei casi di grave ritardo o inadempimento nell'esercizio delle funzioni assegnate e richieste e/o ritardi ingiustificati nell'inviare informazioni al Segretario Generale, al Servizio per il controllo di gestione, al N.d.V., agli altri enti o organismi interni ed esterni, oltre che per ritardi nell'applicazione di disposizioni normative e contrattuali di competenza di ciascun dipendente responsabile titolare di P.O.. L'applicazione motivata di tale correttivo comporta la riduzione del punteggio complessivo fino a 20 punti in relazione alla gravità del ritardo o dell'inadempimento, salvo i casi per i quali è previsto l'impossibilità di erogazione della retribuzione di risultato.

I provvedimenti disciplinari definitivi, riguardanti esclusivamente la prestazione lavorativa, comporteranno una decurtazione della valutazione nella misura seguente:

5,00% in caso di censura;

10,00% per multa con importo non superiore alle quattro ore;

15,00% per sanzioni superiori.

SISTEMA DI VALUTAZIONE PER I DIPENDENTI

Il premio per le performance (produttività) viene erogata attraverso la tabella di raccordo di seguito riportata, specificando che non più del 30% dei dipendenti può essere collocato nella "fascia alta". La collocazione in detta fascia avviene per dipendenti che hanno ottenuto una valutazione maggiore di 80/100. Le quote di fondo da assegnare alla fascia alta e alle altre fasce sono determinate annualmente in sede negoziale con le OO.SS. Il Comune di Mola di Bari prevede le seguenti fasce:

- a. prima fascia: 30% del personale dipendente;
- b. seconda fascia: 45% del personale dipendente;
- c. terza fascia : 20% del personale dipendente;
- d. quarta fascia 5% del personale dipendente.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	CRITERI	VALUTATORI
Obiettivi assegnati sulla base delle schede del PDO e/o dei Piani di Lavoro e/o Progetti obiettivo	50	Assegnazione in proporzione al grado di conseguimento degli obiettivi	Titolare di P.O.
Comportamento	50	Criteria indicati nella scheda allegata	Titolare di P.O.
TOTALE	100		

Competenze e comportamento organizzativo

CRITERI	PUNTI MAX
Capacità di relazione con i colleghi e con l'utenza (Valutazione delle 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)	5
Grado di affidabilità (Valutazione delle 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)	5
Capacità di rivestire il ruolo rivestito (Valutazione delle l'attitudini al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il titolare di P.O. al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio)	5
Livello di miglioramento del livello di professionalità rilevato nel periodo di riferimento della valutazione (Valutazione dell'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali)	5
Grado di responsabilizzazione verso i risultati (Valutazione delle 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)	5

Abilità tecnico operative (Valutazione delle 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)	5
Livello di autonomia e iniziativa (Valutazione della 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))	5
Rispetto dei tempi di esecuzione (Valutazione della capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi)	5
Qualità della prestazione (Valutazione della capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del titolare della P.O.)	5
Flessibilità (Valutazione della 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)	5
TOTALE	50

Criteria da utilizzare per la valutazione delle competenze e del comportamento organizzativo

SCALA DI ATTRIBUZIONE

INADEGUATO	0%	Mancato soddisfacimento del contributo richiesto. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
MIGLIORABILE	30%	Presenza di spazi di miglioramento nella prestazione finalizzata al raggiungimento degli obiettivi e/o di alcuni punti per arrivare ad una prestazione soddisfacente. Eventuali colloqui per analizzare le criticità e attivare azioni tese al miglioramento della motivazione e della performance.
ADEGUATO	60%	Espressione di comportamenti mediamente soddisfacenti in relazione agli obiettivi e alle competenze. Eventuali colloqui finalizzati all'innalzamenti del livello qualitativo della prestazione resa.
PIU' CHE ADEGUATO	70%	I comportamenti sono soddisfacenti ed i risultati si attestano al livello minimo richiesto (previsto – tempi e indicatori rispettati). Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.
BUONO	80	I comportamenti sono costantemente assicurati ed i risultati, in taluni casi (20-30%), si attestano al di sopra del livello minimo richiesto (previsto - tempi ridotti, indicatori rispettati). Eventuali colloqui al fine di individuare spazi di miglioramento.

DISTINTO	90	I comportamenti sono costantemente assicurati ed i risultati si attestano, per una percentuale vicina al (>30 e < al 50%), al di sopra del livello minimo richiesto (previsto - tempi ridotti, ulteriori indicatori rispettati – livelli di informatizzazione in linea con le attese).
OTTIMO	100%	Prestazione mediamente al di sopra di quanto richiesto, sia per quanto attiene gli obiettivi, sia per la prestazione manageriale. Acquisizione delle metodologie utilizzate per il conseguimento dei risultati.

Scheda riassuntiva di valutazione - Esempio

FATTORI	PUNTEGGIO MAX	Valutazione conseguita	Base punteggio	Valutazione ponderata
Obiettivi assegnati sulla base delle schede del PDO e/o dei Piani di Lavoro e/o Progetti obiettivo	50	90	100	45
Comportamento	50	90	50	45
TOTALE	100			90

Valutazione conseguita 90 - Percentuale di risultato erogabile 90% della quota di produttività teorica spettante. Inserimento nella fascia alta.

I provvedimenti disciplinari definitivi, riguardanti esclusivamente la prestazione lavorativa, comporteranno una decurtazione della valutazione nella misura seguente:

- 5,00% in caso di censura;*
- 10,00% per multa con importo non superiore alle quattro ore;*
- 15,00% per sanzioni superiori.*

23 - NORMA TRANSITORIA

1. Le parti prendono atto della nuova disciplina introdotta all'art. 19, comma 6, del D. Lgs. n. 150/2009 operata dall'art. 2 del D.lgs. n. 141/2011, che di seguito viene richiamata: « 6. *Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a quindici e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a cinque. In ogni caso, deve essere garantita l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.*».

2. Con il D.lgs. 1 agosto 2011 n. 141, recante modificazioni ed integrazioni al D.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, è stata effettuata una rivisitazione della disciplina in materia di lavoro pubblico attuata con il D.lgs. n. 150/2009.

3. In tale ambito, il comma 1, dell'art. 6 del D.lgs. n. 141/2011 recepisce l'Intesa del 04.02.2011 tra Governo e Organizzazioni sindacali, prevedendo espressamente:

- ✓ la differenziazione delle fasce retributive prevista dal D.lgs. n. 150/2009 trova applicazione a regime solo a partire dalla tornata contrattuale successiva a quella del quadriennio 2006/2009;
- ✓ nel periodo transitorio, ai fine dell'applicazione delle fasce di merito, verranno utilizzate solo eventuali economie aggiuntive, conseguenti ai processi di riorganizzazione della pubblica amministrazione, destinate all'erogazione dei premi di produttività dall'art. 16, comma 5, del D.L. n. 98/2011 convertito con modifiche dalla legge n. 111/2011.

4. Pertanto, tenuto conto che le predette disposizioni prevedono espressamente la sospensione, fino alla prossima tornata contrattuale, della differenziazione in fasce di merito per l'erogazione della produttività, si stabilisce che le stesse, pur essendo previste nel sistema di valutazione, vengono disapplicate, nel rispetto delle disposizioni normative vigenti.

5. Nelle more dell'adeguamento di cui al punto precedente, l'erogazione dei compensi correlati alla produttività individuale e collettiva e la progressione economica all'interno delle categoria si attua nel rispetto della disciplina di seguito indicata.

6. Gli obiettivi e le responsabilità da assegnare devono discendere direttamente dalle strategie dell'Ente definite nell'ambito del Piano degli Obiettivi e/o dei progetti e/o dei piani di miglioramento assegnati alla propria struttura organizzativa.

7. A conclusione del processo valutativo, considerando il grado di valutazione ottenuto dai valori numerici attribuiti ai fattori di valutazione indicati nella scheda di valutazione, la Conferenza dei Servizi provvede a compilare una graduatoria delle valutazioni individuali del personale assegnato.

8. In ogni graduatoria, il personale è suddiviso in quattro fasce utilizzando i criteri di seguito riportati in tabella:

Livello di performance	Quota percentuale del premio individuale
Per punteggi tra 91 e 100	100%
Per punteggi tra 81 e 90	90%
Per punteggi tra 71 e 80	80%
Per punteggi tra 61 e 70	60%
Per punteggi fino a 60	Nessun compenso

9. L'importo massimo attribuibile a ciascun dipendente si ottiene dividendo la quota complessiva destinata alla produttività individuale e collettiva per il totale dei coefficienti correlati all'inquadramento del personale per categoria e la si moltiplicherà per il coefficiente di calcolo del singolo dipendente, secondo la formula di seguito indicata:

$$\text{Importo individuale} = \frac{\text{Fondo finanziamento produttività}}{\text{Somma coefficienti individuali}} \times \text{coefficiente}$$

10. Il coefficiente individuale viene determinato in rapporto alle rispettive categorie di inquadramento e posizione economica posseduta, secondo la seguente tabella di equivalenza:

<i>Posizione economica</i>	<i>Stipendio tabellare annuo C.c.n.l. 31.7.2009</i>	<i>Parametri di livello</i>	<i>Posizione economica</i>	<i>Stipendio tabellare annuo C.c.n.l. 31.7.2009</i>	<i>Parametri di livello</i>
A.1	16.314,57	100,00	C.1	19.454,15	119,24
A.2	16.533,95	101,34	C.2	19.917,86	122,09
A.3	16.884,36	103,49	C.3	20.472,62	125,49
A.4	17.184,06	105,33	C.4	21.120,11	129,46
A.5	17.539,65	107,51	C.5	21.901,32	134,24
B.1	17.244,71	105,70	D.1	21.166,71	129,74
B.2	17.531,61	107,46	D.2	22.203,89	136,10
B.3	18.229,92	111,74	D.3	24.338,14	149,18
B.4	18.496,61	113,37	D.4	25.377,76	155,55
B.5	18.808,79	115,29	D.5	26.510,86	162,50
B.6	19.143,58	117,34	D.6	28.342,72	173,73
B.7	19.878,40	121,84			

11. Si precisa che i coefficienti correlati alla categoria vengono individuati applicando il seguente criterio: “Ponendo il valore pari a 1,00 il tabellare - base più piccolo dello stipendio di ingresso relativo alla categoria A (€ 16.314,57), tutti gli altri rapporti sono ottenuti dividendo i singoli valori tabellari delle altre categorie superiori per il suddetto valore - base della categoria A. I valori tabellari sono desunti dal CCNL del 31.7.2009 e cambieranno al cambiare dei contratti.

12. Le economie conseguenti alla valutazione della prestazione lavorativa per il personale inserito nelle fasce successive alla prima sono ridistribuite equamente ai dipendenti inseriti nella prima fascia, con le seguenti modalità:

- il 50% verrà erogata, in aggiunta alla produttività percepita con il sistema sopra descritto, paritariamente al solo personale che avrà ottenuto un punteggio da 95 in poi;
- il 50% verrà portato in economia all'anno successivo.

13. In ogni caso la quota teorica spettante non potrà essere superiore al 25% della retribuzione tabellare annua di ciascun dipendente.

CAPO II
NORMA FINALE

24 – NORMA FINALE

1. Con effetto dalla data di entrata in vigore del presente regolamento è abrogato ogni altro atto sistema e/o procedura di valutazione in contrasto con la presente disciplina.

APPENDICE

TERMINI E CONCETTI CHIAVE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE¹

Albero della performance

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

Analisi S.W.O.T. o Analisi strategica

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

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

Aree strategiche

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

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

Benchmarking

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la performance organizzativa. Analisi di benchmarking possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi.

Il benchmark è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione.

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

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

Capitale intellettuale

Comprende il sistema delle risorse, tangibili e intangibili di un'organizzazione, basato sulla conoscenza. Il termine sintetizza gli elementi del capitale umano - human capital, capitale

informativo - information capital, capitale organizzativo - organizational capital e capitale relazionale - relational:

- Capitale informativo (information capital); in questo contesto si intende l'insieme dei flussi e dei sistemi informativi e informatici, delle conoscenze condivise e formalizzate a disposizione dell'amministrazione per la propria attività.

- Capitale organizzativo (organizational capital); il capitale organizzativo è composto da una serie di elementi, tra loro combinati, quali: cultura, leadership, lavoro di squadra ed allineamento.

- Capitale relazionale (relational capital); in questo contesto, rappresenta il livello di fiducia di cui gode una amministrazione e le persone che ne fanno parte e l'intensità e qualità dei rapporti che legano amministrazione e stakeholder.

- Capitale umano (human capital): la sommatoria di conoscenze, competenze, talenti e attitudini del personale di un'organizzazione in un determinato momento.

Indagine del benessere organizzativo

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

Indicatore o misura

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

Indicatori di contesto

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

Missione

La missione identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: cosa e come vogliamo fare e perchè 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 perchè possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli stakeholder sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. mappatura degli stakeholder. Tale mappatura

individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

Obiettivo strategico e operativo

E' 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.