

# **COMUNE DI TORRAZZA PIEMONTE**

(CITTA' METROPOLITANA DI TORINO)

\*\*\*\*\*

## **SISTEMA DI MISURAZIONE**

## **E VALUTAZIONE**

## **DELLA PERFORMANCE**

## **(SMVP)**

(APPROVATO CON DELIBERA G.C. n° 6 DEL 12.01.2024)

## **PREMESSA**

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e ss.mm.ii., noto come “**Decreto Brunetta**”, unitamente alle modifiche apportate dal **D.P.R. 9 maggio 2016 n. 105**, dal **decreto Legislativo n.74 del 25 maggio 2017 (art.18)** e dal **contratto collettivo nazionale di lavoro 2019-2021**, prevede l’attivazione di un ciclo generale di gestione della performance per consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in un’ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi.

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

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

Al fine di consentire all’ente locale di poter valutare la performance organizzativa e individuale del personale dipendente (*Funzionari con incarichi di Elevata qualificazione e restante personale*), le amministrazioni predispongono, aggiornano e adottano annualmente il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**”, di seguito definito “**SMVP**”, **previo parere vincolante** del Nucleo di valutazione della performance, successivamente definito **Nucleo**.

L’aggiornamento può essere effettuato anche mediante atto di conferma con il quale l’Ente attesti che il “**SMVP**” non richieda alcuna modifica.

I risultati dell’attività di misurazione e valutazione delle performance dovranno essere resi pubblici sul sito web dell’Ente nel link “**Amministrazione Trasparente**” sottosezione “**Performance**” per garantire la massima trasparenza sugli esiti dell’attività di misurazione e valutazione svolta dall’organo competente.

### **Finalità del “SMVP”**

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

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

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

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

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

## **DESCRIZIONE DEL SISTEMA**

### **L'organizzazione dell'Ente:**

Il presente sistema si applica a tutto il personale del Comune di Torrazza Piemonte ed in particolare:

- ◆ *Funzionari di Elevata Qualificazione* che rivestono ruolo apicale;
- ◆ *Funzionari, istruttori, operatori ed operatori specializzati (ex categorie A, B, C, D) con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;*
- ◆ *Funzionari, istruttori, operatori ed operatori specializzati (ex categorie A, B, C, D) con rapporto di lavoro a tempo determinato.*

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

A capo di tali entità sono collocati i *Funzionari di Elevata Qualificazione*.

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

### **Azioni del "SMVP"**

Le azioni del "SMVP" consistono in un mix rappresentato da un lato dalla **performance organizzativa** e, dall'altro, dalla **performance individuale**.

**La performance organizzativa** ha ad oggetto:

- a. *l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze 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;*
- 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 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;*
- f. *l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed 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*

**La performance individuale** è la componente del sistema collegata:

- a. *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b. *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c. *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle*

*competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*

- d. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;*
- e. alla esperienza maturata negli ambiti professionali di riferimento;*
- f. alle competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi.*

La misurazione e valutazione della performance individuale dei *Funzionari di Elevata Qualificazione*, responsabili dei servizi, è collegata, altresì, al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

La misurazione e valutazione, relative alla performance individuale del personale, sono effettuate sulla base del sistema, come da scheda di valutazione, e collegate:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, assegnati con i piani di lavoro;*
- b. alle competenze professionali e ai comportamenti organizzativi.*

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

I cittadini, infatti, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, comunicando anche direttamente al Nucleo di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati.

L'ente è tenuto ad adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale, dirigenziale e/o Responsabile titolare di elevata qualificazione 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 gli incaricati di Elevata Qualificazione il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate nella realizzazione dei compiti affidati.

Allo scopo sarà essenziale verificare:

- *l'attuazione dei contenuti del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, trasfuso nel PIAO;*
- *la capacità di rispettare e far rispettare le regole comportamentali;*
- *la capacità di semplificare i processi amministrativi ed utilizzo della tecnologia (digitalizzazione);*
- *orientamento alla professionalità e al miglioramento continuo del proprio lavoro;*
- *la capacità di individuare e risolvere i problemi;*
- *il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;*
- *la capacità di orientare il cittadino;*
- *la capacità di gestione e la comunicazione all'interno del gruppo.*

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

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

- 1) assegnazione degli obiettivi;*
- 2) monitoraggi e misurazioni,*
- 3) verifica/che intermedia/e;*

#### 4) *valutazione finale.*

### **Descrizione delle fasi**

#### **1. Assegnazione obiettivi**

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

- ✓ **Pianificazione strategica** – definizione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici di lungo periodo:
  - Linee Programmatiche di Mandato
  - Documento Unico di Programmazione
- ✓ **Programmazione pluriennale** – declinazione degli obiettivi strategici in programmi/progetti pluriennali:
  - Bilancio pluriennale
  - Documento Unico di Programmazione
  - Piano triennale delle Opere Pubbliche
- ✓ **Programmazione operativa** – definizione degli obiettivi gestionali e attribuzione delle risorse necessarie:
  - Bilancio di Previsione
  - Piano degli Obiettivi e Dup ed eventuale PEG
- ✓ **Attuazione degli obiettivi e monitoraggio degli andamenti gestionali e delle performances** (con eventuale messa in atto di azioni correttive degli scostamenti, se rilevati):
  - Report sullo stato di raggiungimento degli obiettivi e relativi indicatori
  - Variazioni di bilancio
- ✓ **Rendicontazione, Valutazione e Comunicazione dei risultati**
  - Ricognizione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti contenuti nel Documento Unico di Programmazione
  - Relazione sul Rendiconto della gestione (artt. 151 e 231 TUEL)
  - **Valutazione della Performance**
  - **Relazione annuale sulla performance**
  - **Erogazione dei premi**

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

A ciascun Servizio possono essere assegnati un numero di obiettivi **pari o inferiori a 4** (quattro), di cui **almeno 1** (uno) intersettoriale, tenendo conto dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance.

Gli obiettivi sono adottati previo invio di una proposta ai Funzionari, Responsabili del Servizio. Le proposte possono pervenire anche dai medesimi Responsabili. Nel caso in cui, comunque, i Funzionari Responsabili del Servizio, non si esprimano entro i 15 giorni successivi alla trasmissione della proposta si intende che gli stessi abbiano espresso un parere positivo.

**L'assegnazione degli obiettivi è condizione per l'effettuazione della valutazione e per l'erogazione delle incentivazioni legate alla performance (sia per i Responsabili che per i collaboratori a loro assegnati).**

Nel caso di differimento dei termini di approvazione dei bilanci si dà corso all'adozione di un piano provvisorio.

A ciascun obiettivo deve essere assegnato un peso.

**Gli obiettivi da assegnare al personale con incarichi di Elevata Qualificazione devono essere:**

- *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della comunità, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- *specifici e misurabili, in termini concreti e chiari;*
- *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- *riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- *commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e*

*internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*

- *confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

La valutazione della performance organizzativa e individuale è evidenziata nella relativa scheda di valutazione per il personale incaricato di Elevata Qualificazione e del restante personale.

<i>Fasi</i>	<i>Soggetti Coinvolti</i>	<i>Strumenti</i>
Assegnazione obiettivi	<u><i>Interni</i></u> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Sindaco e Giunta</li><li>◆ Segretario e Incaricati di Elevata Qualificazione e restante personale</li><li>◆ Nucleo</li><li>◆ Organo di revisione</li></ul> <u><i>Esterni</i></u> <ul style="list-style-type: none"><li>◆ Gli utenti e gli stakeholders in generale</li><li>◆ l'A.N.A.C.</li><li>◆ il Dipartimento Funzione Pubblica</li><li>◆ la Corte dei Conti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Bilancio di Previsione</li><li>◆ DUP</li><li>◆ Piano della Performance</li></ul>

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi:

**1** *entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Comunale, il segretario comunale cura, con l'ausilio dei Funzionari con incarico di elevata qualificazione, Responsabili dei Servizi, la predisposizione del PIAO, sezione Performance e del piano degli obiettivi, comprensivo dei relativi punteggi.*

*Si procede all'assegnazione degli obiettivi al Segretario Comunale, ai Responsabili dei servizi ed ai dipendenti previa validazione delle schede da parte del Nucleo di Valutazione.*

**2** *La Giunta con l'adozione del Piano degli obiettivi (**Piano della Performance**) assegna ai Funzionari con incarico di elevata qualificazione, Responsabili dei Servizi, gli obiettivi programmatici e, contestualmente al bilancio di previsione, tutte le risorse disponibili che consentano al servizio di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e valutabili sia sotto il profilo della performance individuale che organizzativa.*

### **2 e 3. Monitoraggio e verifica degli obiettivi programmati**

Nel corso dell'esercizio il Nucleo di Valutazione, con il supporto del Segretario comunale, dà luogo al monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, segnalando eventuali criticità e richiedendo alla Giunta, se ritenuto necessario, la modifica degli stessi.

#### **I Funzionari di Elevata qualificazione, responsabili del servizio:**

- *monitorano periodicamente il grado di realizzazione delle attività ed obiettivi assegnati ai dipendenti del servizio loro assegnato;*
- *verificano la realizzazione delle prestazioni richieste ai dipendenti loro assegnati.*

Il Nucleo di Valutazione, sulla base di quanto acquisito dal monitoraggio effettuato, informa tempestivamente la Giunta sul corretto funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

Alla fine di ogni esercizio il Nucleo di Valutazione dà corso alla valutazione del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati, compresi quelli assegnati dai titolari di elevata qualificazione ai dipendenti, ed alla valutazione dell'attività svolta dai titolari stessi, nonché ove richiesto da parte del sindaco, dell'attività svolta dal segretario.

### **4. Valutazione finale**

#### **Gli esiti della valutazione**

Sulla base degli esiti delle valutazioni sono ripartite le incentivazioni della performance, con riferimento in primo luogo all'indennità di risultato dei titolari di elevata qualificazione, nonché alla produttività del personale ed agli altri istituti previsti dal legislatore nazionale e dai contratti

collettivi, con specifico riferimento al bonus delle eccellenze.

Degli esiti delle valutazioni si tiene conto nelle progressioni di carriera, nell'attribuzione degli incarichi di responsabilità e nel conferimento degli incarichi di elevata qualificazione. Degli eventuali esiti negativi della valutazione si tiene conto nell'accertamento delle responsabilità dirigenziali e disciplinari.

Non si dà corso all'erogazione delle indennità per i segretari, i funzionari di elevata qualificazione e dipendenti che hanno avuto irrogate nell'anno cui la stessa si riferisce, sanzioni disciplinari superiori alla sospensione oltre 2 mesi.

Non si dà corso all'erogazione delle indennità per i segretari, i funzionari di elevata qualificazione e i dipendenti che nel corso dell'anno siano stati assenti per un periodo superiore a 6 mesi.

#### **Scadenario della valutazione**

I Funzionari di Elevata Qualificazione dovranno produrre la relazione sul raggiungimento degli obiettivi assegnati e l'attività svolta, **entro e non oltre il 31 marzo** dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

Il Nucleo dovrà formulare la proposta di valutazione, **entro e non oltre 30 giorni**, dal momento che la documentazione prevista per l'istruttoria possa essere considerata completa ed esaustiva.

In caso di omessa produzione della relazione dei Funzionari dell'Elevata Qualificazione, il Nucleo procederà a formulare la proposta valutativa, tenendo in debito conto il mancato rispetto dell'adempimento previsto.

Il Nucleo comunica ai Funzionari di Elevata Qualificazione la valutazione nella forma di proposta.

#### **Differenziazione del premio individuale (art. 81 del CCNL 2019-2021)**

A conclusione del processo valutativo, considerando il grado di valutazione ottenuto dai dipendenti nella scheda di valutazione, il Responsabile del Personale compila una graduatoria con l'indicazione del punteggio attribuito con la valutazione.

In ogni graduatoria, il personale è suddiviso in cinque fasce così distinte: **valutazione elevata; valutazione positiva - significativa; valutazione positiva - media; valutazione positiva - base; valutazione negativa.**

<b>Peso</b>	<b>Gradi di valutazione</b>	<b>Livello di performance</b>
Per punteggi tra 97 e 100	Valutazione elevata	1^ Fascia
Per i punteggi tra 86 e 96	Valutazione positiva - significativa	2^ Fascia
Per i punteggi tra 75 e 85	Valutazione positiva - media	3^ Fascia
Per punteggi tra 61 e 74	Valutazione positiva - base	4^ Fascia
Per punteggi fino a 60	Valutazione negativa	5^ Fascia

Ai dipendenti inseriti nella fascia corrispondente alla valutazione elevata e con il punteggio maggiore, è attribuita una maggiorazione del premio individuale in misura non inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale valutato positivamente che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale sulla base del procedimento valutativo.

In caso di parità di punteggio tra dipendenti, si procederà con il sorteggio alla presenza della RSU.

La misura di detta maggiorazione e la quota limitata del numero dei dipendenti, a cui assegnare tale differenziazione, è definita in sede di contrattazione decentrata integrativa.

#### **5. Procedure di conciliazione**

Per procedure di conciliazione s'intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance ed a prevenire eventuali contenziosi in sede giurisdizionale.

Nessun procedimento di conciliazione può essere iniziato prima della formulazione della proposta valutativa del Nucleo.

Dalla data di consegna o pubblicazione dei provvedimenti di cui sopra, ogni dipendente ha il termine, tassativo e a pena di decadenza, di dieci giorni per chiedere, mediante nota scritta,

l'attivazione di una procedura di conciliazione secondo le seguenti modalità:

- **Segretario C.le:** può presentare motivate e circostanziate argomentazioni direttamente al Sindaco chiedendo una diversa valutazione, Il Sindaco decide con provvedimento definitivo nei successivi dieci giorni. La mancata adozione del provvedimento definitivo da parte del Sindaco equivale a conferma della valutazione originaria.
- **Incaricati di Elevata Qualificazione** possono presentare motivate e circostanziate argomentazioni al Sindaco, chiedendo il riesame della proposta di valutazione da parte del N.V. e chiedendo di essere sentiti dal N.V. in presenza del Sindaco. La richiesta di modifica della valutazione può avere ad oggetto la modifica del punteggio finale in relazione al punteggio riguardante la performance organizzativa o individuale. Il procedimento di conciliazione deve concludersi entro 30 giorni dalla sua attivazione e deve concludersi con un provvedimento espresso del Sindaco di accoglimento totale o parziale della proposta di modifica o di conferma della precedente valutazione.
- **Altri dipendenti:** nei dieci giorni successivi alla consegna della scheda di valutazione possono nel caso di valutazione negativa o che comporti una penalizzazione in termini di taglio dell'indennità di risultato o di produttività e, più in generale, dei compensi legati alla performance in misura superiore al 50% del tetto massimo, possono presentare ricorso al Funzionario di Elevata Qualificazione, responsabile del settore di riferimento, contro la valutazione relativa alla performance individuale, evidenziando le voci della scheda di valutazione per le quali, ad avviso dei ricorrenti, sono state date valutazioni non congrue. Non è comunque ammesso ricorso comparativo con altri dipendenti. E' facoltà del dipendente chiedere di essere ascoltato dal funzionario di Elevata Qualificazione di riferimento alla presenza del Nucleo di valutazione e di farsi assistere da un procuratore ovvero da un rappresentante dell'associazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato. Il funzionario di Elevata Qualificazione decide con provvedimento motivato sul ricorso, sentito il dipendente che ne abbia fatto richiesta, entro e non oltre 30 giorni dalla data di proposizione del ricorso. In caso di accoglimento del ricorso, il servizio personale prende atto della nuova valutazione utilizzandola ai fini della redazione della graduatoria definitiva. Fino a quando non siano decorsi inutilmente i termini per la presentazione delle procedure conciliative di cui sopra o non siano definite completamente tali procedure, non può farsi luogo alla liquidazione dei compensi spettanti al personale o ai dirigenti, a secondo delle procedure conciliative in corso, che abbiano comunque influenza sulla graduatoria o valutazione finale. Al fine di scoraggiare la presentazione di ricorsi strumentali ed a carattere meramente dilatorio, nell'esame dei ricorsi si deve necessariamente partire dal presupposto, consolidato nella giurisprudenza, che la persona od organo chiamato a valutare è dotato di ampio potere discrezionale, per cui il sindacato sul corretto esercizio del potere valutativo può riguardare solo profili di manifesta illogicità, contraddittorietà o assoluto difetto di motivazione ove questa sia espressamente richiesta.

## **Trasparenza**

Sul sito istituzionale dell'ente è presente l'apposita sezione denominata "**Amministrazione Trasparente**", secondo i dettami del D. Lgs.33/2013, come modificato dal D. Lgs. 97/2016, dove si pubblicano, fra l'altro, tutti gli atti che afferiscono ad ogni fase del ciclo di gestione della performance.

Secondo quanto stabilito con il vigente **PIAO**, ogni funzionario con incarico di Elevata Qualificazione è individuato quale responsabile delle pubblicazioni ed è referente del *Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*.

Il Nucleo di Valutazione svolge le funzioni di vigilanza e controllo di cui all'art. 44 del D. Lgs.33/2013, come modificato dal D. Lgs. 74/2016.

## **SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale dei profili professionali operatori, operatori specializzati, istruttori e funzionari (ex categorie

A-B-C-D senza elevata qualificazione), quella destinata ai Funzionari di Elevata Qualificazione e quella destinata al Segretario Comunale.

**COMUNE DI TORRAZZA PIEMONTE**  
**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE**  
**FUNZIONARIO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE**  
**ANNO \_\_\_\_\_**

<b>COGNOME:</b>	<b>NOME:</b>
<b>Settore:</b>	<b>Servizio:</b>
<b>Profilo professionale:</b>	<b>Differenziale storico e/o ex posizione economica:</b>

Elementi di valutazione	Punti assegnati	
<b>Performance individuale</b>	<b>Max 40 punti</b>	
	<u>Attesi</u>	Assegnati
<b>Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati</b>		
<b>OBIETTIVO 1</b>	PESO	
<b>OBIETTIVO 2</b>	PESO	
<b>OBIETTIVO 3</b>	PESO	
<b>OBIETTIVO 4</b>	PESO	
<b>PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI</b>		
<b>Competenze professionali, manageriali e comportamenti organizzativi</b>	<b>Max 35 punti</b>	
<i>Interazione con gli organi di indirizzo politico</i> - Capacità di soddisfare le esigenze e le aspettative dell'organo politico di riferimento e di conformarsi efficacemente e in tempi ragionevoli alle direttive e alle disposizioni emanate dagli organi di indirizzo	<b>0 a 5</b>	
<i>Tensione al risultato ed attenzione alla qualità</i> - Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato, garantendo la migliore qualità delle attività svolte	<b>0 a 3</b>	
<i>Gestione economica, organizzativa e del personale</i> - Capacità di usare le risorse finanziarie ed umane disponibili con criteri di economicità ottimizzando il rapporto tempo/costi/qualità e stimolando lo sviluppo professionale del personale	<b>0 a 5</b>	
<i>Orientamento all'innovazione</i> - Capacità propositiva e di orientamento all'innovazione finalizzata alle politiche dell'Amministrazione	<b>0 a 5</b>	
<i>Autonomia e flessibilità</i> - Capacità di agire per ottimizzare attività e risorse, individuando le soluzioni migliori e di adattarsi alle esigenze mutevoli	<b>0 a 5</b>	
<i>Collaborazione</i> - Capacità di stabilire un clima di collaborazione attivo, in particolare con gli organi di governo, con i dirigenti, con i colleghi e con il personale	<b>0 a 7</b>	
<i>Differenziazione</i> - Capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi.	<b>0 a 5</b>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>		
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max 20 punti</b>	
<b>Raggiungimento degli obiettivi politici e programmatici dell'Amministrazione nel suo complesso (Linee di mandato - DUP - PEG/PDO)</b>	<b>0 a 15</b>	
<b>Formazione – competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi (da 0 corsi a max 5)</b>	<b>0 a 5</b>	
<b>TOTALE</b>	<b>Max 95 punti</b>	

<b>IL NUCLEO DI VALUTAZIONE</b>	<b>P.P.V. IL DIPENDENTE</b>

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

<b>Il dipendente per autorizzazione</b>

## TABELLA RIASSUNTIVA

PERFORMANCE INDIVIDUALE	max 40 punti	
COMPETENZE PROFESSIONALI, MANAGERIALI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	max 35 punti	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	max 20 punti	
<b>TOTALE</b>	<b>MAX 95 PUNTI</b>	

## APPLICAZIONE FATTORI DI INCREMENTO E DI RIDUZIONE

FATTORI DI INCREMENTO	Range di punteggio per ciascun fattore	Punteggio assegnato
a. Eventuali ulteriori attività, di particolare rilevanza, prestate nell'anno che non siano state oggetto di programmazione	Da 0 a 2 punti	
b. Effettuazione di attività complesse per effetto di imprevisti o per nuovi adempimenti	1 punto	
c. Attività svolta in sostituzione di altri colleghi temporaneamente impossibilitati	Da 0 a 2 punti	
<b>TOTALE</b>		

FATTORI DI RIDUZIONE	Ricorrenza (sì/no)	Riduzione da applicare
<b>Mancato rispetto dei tempi procedurali</b> causando, avendone responsabilità, almeno uno dei seguenti casi: a) Risarcimento del danno b) Indennizzo c) Commissario ad acta d) Mancata o tardiva emanazione del provvedimento (art.2, comma 9, legge 241/1990) e) Nei casi di ritardo o mancata risposta in materia di accesso civico (artt. 5 e 5 bis D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97)		
Mancata attuazione delle disposizioni in materia di <b>prevenzione della corruzione e/o trasparenza</b> amministrativa, non riconducibili ai fattori presupposti		
<b>Mancato rispetto delle direttive</b> impartite dall'amministrazione (articolo 21, comma 5, decreto legislativo 165/2001)		
<b>Inefficienze o incompetenze</b> che abbiano comportato <b>gravi danni</b> al normale funzionamento dell'ente (articolo 55 sexies) accertate nel contesto della valutazione.		
<b>Omessa produzione della relazione</b> sul raggiungimento degli obiettivi assegnati con il Piano performance		
<b>Rilievi significativi</b> verificati in occasione dell'attività di controllo sulla regolarità degli atti		
<b>Violazione del Codice di comportamento</b>		
<b>Mancato o inadeguato esercizio dell'azione disciplinare</b> , laddove si renda necessario (articolo 55 sexies, comma 3)		
<b>Inadeguatezza della valutazione</b> dei propri collaboratori, a causa della mancata integrazione e omogenizzazione o indifferenziazione immotivata dei giudizi espressi		
<b>Indisponibilità alla cooperazione e alla integrazione</b> organizzativa		
Avere determinato colpevolmente <b>debiti fuori bilancio</b>		
<b>Rilievi da parte dei cittadini</b> riguardanti l'inefficienza o il mancato funzionamento del servizio		
<b>TOTALE</b>		

### Riduzione da applicare

Fino a 2: 5 punti	
Da 3 a 5: 10 punti	
Oltre 6: da 11 a 100 punti	

## VALUTAZIONE COMPLESSIVA

<b>Punteggio risultante dall'applicazione dei fattori di valutazione</b>	
<b>Fattori di incremento</b>	+
<b>Fattori di riduzione</b>	-
<b>Punteggio finale conseguito</b>	

Data della valutazione,

Il totale dei punteggi sopra descritti dà titolo alla **percentuale dell'indennità di risultato** secondo le fasce sotto indicate.

### **CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER I TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE – MAX 15%**

Al termine del processo valutativo, a ciascun titolare di Elevata Qualificazione viene attribuito un punteggio espresso in centesimi. L'ammontare da destinare alle retribuzioni di risultato equivale alla spesa complessiva prevista in bilancio per la retribuzione di risultato che, come da contratto, non può essere inferiore al 15% delle risorse complessivamente finalizzate al finanziamento delle retribuzioni di posizione e di risultato.

La ripartizione di tali somme tra i responsabili avviene mediante l'utilizzo del seguente sistema di calcolo:

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 60 punti: erogazione del 60% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 61 a 70 punti: erogazione del 70% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 71 a 80 punti: erogazione del 80% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 81 a 90 punti: erogazione del 90% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 91 a 100 punti: erogazione del 100% della retribuzione di risultato

**COMUNE DI TORRAZZA PIEMONTE**  
**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE**  
**NON APICALE**  
**(EX CATEGORIE A-B-C-D)**

<b>COGNOME:</b>	<b>NOME:</b>
<b>Settore:</b>	<b>Servizio:</b>
<b>Profilo professionale:</b>	<b>Differenziale storico e/o ex posizione economica:</b>

Elementi di valutazione		Punti assegnati	
<b>Performance individuale</b>		<b>Max 50 punti</b>	
		<u>Attesi</u>	Assegnati
Raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati – Piani di lavoro			
<b>Descrizione obiettivi</b>	<b>Peso</b>		
<b>PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI</b>			
<b>Competenze professionali e comportamenti organizzativi</b>		<b>Max 40 punti</b>	
*Grado di partecipazione e contributo al risultato		<i>0 a 10</i>	
*Grado di responsabilità specializzazione e adeguatezza della prestazione		<i>0 a 10</i>	
*Comportamento organizzativo		<i>0 a 15</i>	
Formazione – competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi (da 0 corsi a max 5)		<i>0 a 5</i>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>			
<b>Performance organizzativa</b>		<b>Max 10 punti</b>	
Valutazione della performance organizzativa da parte del responsabile del Servizio di riferimento		<i>0 a 10</i>	
<b>TOTALE</b>		<b>Max 100 punti</b>	

<b>Il Dirigente e/o Responsabile E.Q.</b>	<b>Per presa visione - Il dipendente</b>

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

<b>Il dipendente x autorizzazione</b>

<b>Performance individuale</b>	<b>Max 50 punti</b>
<b>Competenze professionali, manageriali comportamenti organizzativi</b>	<b>Max 40 punti</b>
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max 10 punti</b>
<b>Totale</b>	<b>Max 100 punti</b>

**\*1. grado di partecipazione e contributo al risultato**, con un punteggio da 0 a 10, secondo i seguenti criteri:

a. Il dipendente non ha assicurato una partecipazione costante rilevabile ai fini della valutazione. Punti 0	
b. Il dipendente ha contribuito occasionalmente al conseguimento degli obiettivi: punti 2	
c. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo saltuario e non continuativo: punti 4	
d. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi nel rispetto delle indicazioni fornite: punti 6	
e. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo particolarmente apprezzabile: punti 8	
f. Il dipendente ha contribuito al conseguimento degli obiettivi in modo eccellente: punti 10	

**\*2. grado di responsabilità, specializzazione e adeguatezza della prestazione**, con punteggio da 0 a 10, secondo i seguenti criteri:

g. Il dipendente non ha esercitato con costante diligenza le attività richieste: punti 0	
h. Il dipendente ha esercitato le attività richieste corrispondendo, in parte, alle indicazioni fornite: punti 2	
i. Il dipendente ha esercitato le attività richieste nel rispetto delle indicazioni fornite: punti 4	
j. Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato disponibilità all'assunzione di decisioni o responsabilità: punti 6	
k. Il dipendente, nell'esercizio delle attività richieste, ha manifestato particolare disponibilità nell'assunzione di decisioni o responsabilità: punti 8	
l. Il dipendente ha esercitato in modo costante e funzionale ruoli di responsabilità e coordinamento: punti 10	

**\*3. comportamento organizzativo**, con un punteggio da 0 a 10, secondo i seguenti criteri:

m. Nel corso dell'anno il dipendente ha manifestato indisponibilità alla esecuzione delle mansioni attribuite o è stato destinatario di gravi misure sanzionatorie: punti 0	
n. Il dipendente si è dimostrato non sempre disponibile a instaurare un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 2	
o. Il dipendente pur se disponibile, ha dimostrato inadeguatezza nelle prestazioni o nella instaurazione di un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 4	
p. Il dipendente ha dimostrato adeguatezza nelle prestazioni e nella instaurazione di un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 6	
q. Il dipendente ha dimostrato costanza e adeguatezza nelle prestazioni e nella instaurazione di un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 8	
r. Il dipendente ha dimostrato eccellente adeguatezza nelle prestazioni o nella instaurazione di un clima di lavoro sereno e funzionale: punti 10	

**EROGAZIONE DELLA PRODUTTIVITA'  
PERSONALE NON APICALE  
(EX CATEGORIE A-B-C-D)**

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 55 punti: erogazione del 55% della produttività
- Punteggio da 56 a 60 punti: erogazione del 60% della produttività
- Punteggio da 61 a 65 punti: erogazione del 65% della produttività
- Punteggio da 66 a 70 punti: erogazione del 70% della produttività
- Punteggio da 71 a 75 punti: erogazione del 75% della produttività
- Punteggio da 76 a 80 punti: erogazione del 80% della produttività
- Punteggio da 81 a 85 punti: erogazione del 85% della produttività
- Punteggio da 86 a 90 punti: erogazione del 90% della produttività
- Punteggio da 91 a 95 punti: erogazione del 95 % della produttività
- Punteggio da 96 a 100 punti: erogazione del 100% della produttività

**METODO DI CALCOLO PER LA DETERMINAZIONE DELLA QUOTA MEDIA PRO-CAPITE  
NECESSARIA PER LADIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE DI CUI ALL'ART. 81  
DEL CCNL 16.11.2022**

A conclusione del processo di valutazione, considerando il punteggio ottenuto in base ai fattori di valutazione indicati nella scheda di valutazione, il Responsabile del Personale provvede a compilare una graduatoria con l'indicazione del punteggio attribuito con la valutazione dei singoli dipendenti.

Nella graduatoria, il personale è suddiviso in cinque fasce utilizzando il seguente criterio:

Peso	Gradi di valutazione	Livello di performance
Per punteggi tra 97 e 100	Valutazione elevata	1^ Fascia
Per i punteggi tra 86 e 96	Valutazione positiva - significativa	2^ Fascia
Per i punteggi tra 75 e 85	Valutazione positiva - media	3^ Fascia
Per punteggi tra 61 e 74	Valutazione positiva - base	4^ Fascia
Per punteggi fino a 60	Valutazione negativa	5^ Fascia

Il fondo destinato alla performance individuale viene suddiviso in due importi, utilizzando la seguente metodologia di calcolo.

<b>MODALITA' DI CALCOLO BONUS PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>INDICATORI</b>
FONDO DESTINATO ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	<b>Risorse PI</b>
Dipendenti valutati positivamente	<b>Dip</b>
Dipendenti con valutazione elevata	<b>Dip magg</b>
Misura maggiorazione premio	<b>M magg %</b>
Valore medio teorico (valore pro-capite)	<b>VMT</b>
Valore individuale della maggiorazione dei premi	<b>VI Magg</b>
Quota limitata dei dipendenti con valutazione elevata	<b>Q dip magg %</b>

E' prevista la determinazione del valore medio teorico (o pro-capite), su cui calcolare il valore della maggiorazione, dividendo il totale delle risorse destinate alla performance individuale per il numero dei dipendenti che hanno conseguito una valutazione positiva.

Tenendo presente gli indicatori inseriti nella precedente tabella, si procede al calcolo della quota di **Risorse x maggiorazione** da destinare alle maggiorazioni del premio per il dipendente che ha ottenuto una valutazione elevata (**Quota A**) e al **calcolo della quota di Risorse x tutti** da destinare a tutti i dipendenti che hanno ottenuto una valutazione positiva (**Quota B**).

<b>MODALITA' DI CALCOLO DEI PREMI CORRELATI ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>				
<b>VM teorico</b>	=	Risorse PI	diviso	Dip
<b>Maggiorazione individuale</b>	=	VM teorico	moltiplicato	Mmagg %
<b>Risorse x maggiorazione</b>	=	Maggiorazione individuale	moltiplicato	Qdipmagg%
<b>Risorse x tutti</b>	=	Risorse PI	sottratto	Risorse x maggiorazione
<b>Quota dipendenti valutazione positiva</b>	=	Risorse x tutti	diviso	Dip
<b>Quota dipendenti valutazione elevata</b>	=	Quota dipendenti valutazione positiva	sommato	Maggiorazione individuale

La **Quota A** viene costituita per il finanziamento della maggiorazione dei premi per i dipendenti che hanno ottenuto una valutazione elevata a seguito della valutazione effettuata dal responsabile apicale. Il premio individuale della maggiorazione, da aggiungere alla quota media pro-capite, si ottiene con la seguente formula: **Risorse x maggiorazione diviso il numero dei dipendenti con valutazione elevata.**

La **Quota B** rappresenta l'importo di risorse da destinare a tutti i dipendenti che hanno ottenuto una valutazione positiva. L'importo effettivo da erogare al dipendente è correlato al grado di valutazione ottenuto dal dipendente.

L'importo effettivo da erogare al dipendente è correlato al grado di valutazione ottenuto dal dipendente, come illustrato nella seguente tabella:

Peso	Gradi di valutazione	Livello di performance	Valori % premialità
Per punteggi tra 97 e 100	Valutazione elevata	1^ Fascia	100% + magg.
Per i punteggi tra 86 e 96	Valutazione positiva - significativa	2^ Fascia	100%
Per i punteggi tra 75 e 85	Valutazione positiva - media	3^ Fascia	85%
Per punteggi tra 61 e 74	Valutazione positiva - base	4^ Fascia	60%
Per punteggi fino a 60	Valutazione negativa	5^ Fascia	Nessun compenso

La misura di detta maggiorazione e la quota limitata del numero dei dipendenti, a cui assegnare tale differenziazione, è definita in sede di contrattazione decentrata integrativa.

**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE  
SECRETARIO COMUNALE**

ANNO \_\_\_\_\_

<b>COGNOME:</b>		<b>NOME:</b>	
<b>Elementi di valutazione</b>			<b>Punti assegnati</b>
<b>Performance individuale</b>			<b>Max 40 punti</b>
			<u>Attesi</u> <u>Assegnati</u>
<b>Raggiungimento degli obiettivi individuali generali e individuali assegnati -</b>			
<b>OBIETTIVO 1</b>	<b>PESO</b>		
<b>OBIETTIVO 2</b>	<b>PESO</b>		
<b>OBIETTIVO 3</b>	<b>PESO</b>		
<b>OBIETTIVO 4</b>	<b>PESO</b>		
<b>PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI</b>			
<b>Competenze professionali</b>			<b>Max 30 punti</b>
<i>Funzioni di collaborazione - Partecipazione attiva con funzioni non solo consultive ma anche propositive. Pianificazione e programmazione dell'attività in attuazione degli indirizzi e degli obiettivi politici</i>			<b>0 a 6</b>
<i>Funzioni di assistenza giuridico amministrativa - Svolgimento di consulenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente. Impegno all'aggiornamento ed all'approfondimento delle proprie conoscenze tecnico professionali. Correttezza degli atti amministrativi e conseguente assenza di contenzioso. Tempestività nell'adeguamento ed applicazione delle nuove disposizioni normative agli atti e provvedimenti comunali. Rispetto delle scadenze assegnate</i>			<b>0 a 5</b>
<i>Funzioni di partecipazione con funzioni consultive referenti e di assistenza alle riunioni del consiglio comunale e della giunta - Capacità nel riferire agli organi collegiali sugli affari di loro competenza. Miglioramento della cura della redazione dei verbali delle riunioni del consiglio e della giunta.</i>			<b>0 a 4</b>
<i>Funzioni di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi -Elaborazione di idee e programmi idonei alla soluzione dei problemi ed al raggiungimento degli obiettivi. Rapporto con i cittadini, collaboratori interni e organi istituzionali. Propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti nel settore. Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità. Collaborazione e propensione al coordinamento</i>			<b>0 a 8</b>
<i>Funzioni di rogito - Assicura la stipula degli atti entro 5 giorni dall'acquisizione della documentazione necessaria</i>			<b>0 a 3</b>
<i>Perseguimento degli obiettivi specifici assegnati - Conduzione e conclusione di trattative ed attività negoziali</i>			<b>0 a 4</b>
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>			
<b>Performance organizzativa</b>			<b>Max 30 punti</b>
<i>Grado di attuazione della normativa in materia di controllo interno, trasparenza amministrativa e anticorruzione</i>			<b>0 a 25</b>
<b>Formazione – competenze acquisite e certificate a seguito di processi formativi (da 0 corsi a max 5)</b>			<b>0 a 5</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max 100 punti</b>		<b>Max 100 punti</b>

<b>IL NUCLEO DI VALUTAZIONE</b>	<b>IL SINDACO</b>

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

Il Segretario Comunale x autorizzazione

## TABELLA RIASSUNTIVA

<b>La Performance organizzativa</b>	<b>Max 30 punti</b>
<b>La Performance individuale</b>	<b>Max 40 punti</b>
<b>Le Competenze professionali</b>	<b>Max 30 punti</b>
<b>Totale</b>	<b>Max 100 punti</b>

### **CALCOLO DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO PER IL SEGRETARIO COMUNALE – MAX 10%**

Al termine del processo valutativo, al Segretario Comunale viene attribuito un punteggio espresso in centesimi. In base all'art. 42 del CCNL dei segretari comunali e provinciali del 16.5.2001, confermato dall'art. 111 del CCNL 17.12.2020, al suddetto personale spetta una retribuzione di risultato non superiore al 10% del monte salari relativo al segretario nell'anno di riferimento.

L'erogazione della retribuzione di risultato avviene mediante l'utilizzo del seguente sistema di calcolo:

- Punteggio fino a 50 punti: nessun compenso
- Punteggio da 51 a 55 punti: erogazione del 55% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 56 a 60 punti: erogazione del 60% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 61 a 65 punti: erogazione del 65% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 66 a 70 punti: erogazione del 70% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 71 a 75 punti: erogazione del 75% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 76 a 80 punti: erogazione del 80% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 81 a 85 punti: erogazione del 85% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 86 a 90 punti: erogazione del 90% della retribuzione di risultato
- Punteggio da 91 a 95 punti: erogazione del 95 % della retribuzione di risultato
- Punteggio da 96 a 100 punti: erogazione del 100% della retribuzione di risultato

## **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 della performance (SMVP)** vengono riportati i significati degli stessi:

### ***Albero della performance***

L'albero della *performance* è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della *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" 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.

### ***Indicatore o misura***

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

### ***Missione***

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

### ***Organizzazione (assetto organizzativo)***

Si tratta di una macrovariabile del contesto interno che comprende la struttura organizzativa (definita organigramma quando rappresentata graficamente), la distribuzione del potere e delle responsabilità con i relativi centri di costo e i sistemi operativi. Con l'analisi dell'assetto organizzativo si definiscono le modalità di divisione e coordinamento del lavoro, e in una logica sistemica, gli organi, gli aggregati di attività, i compiti, le relazioni fra organi, il grado di autonomia decisionale delle unità organizzative, la comunicazione e altri meccanismi di governare della struttura.

### ***Performance (ampiezza e profondità della)***

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi

ed in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della performance fa riferimento alla sua estensione "**orizzontale**" in termini di input/processo/output/outcome; la profondità del concetto di performance riguarda il suo sviluppo "**verticale**": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

### ***Performance individuale***

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

### ***Performance organizzativa***

Esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

### ***Target***

Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi.

### ***Misura di input***

Si tratta del valore assegnato alle risorse (o fattori produttivi) che, a vario titolo, entrano a far parte di un'attività o di un processo. Il consumo di risorse durante attività o fasi di processo determina il nascere del costo legato all'utilizzo del fattore produttivo in questione. L'unità di misura, rispetto alla quale si determina l'estensione della misurazione stessa, può essere sia di carattere economico (valuta), sia di carattere quantitativo.

### ***Misura di processo***

Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività. Tipici esempi sono:

- numero di pratiche espletate da un ufficio;
- numero di interventi urgenti del servizio di manutenzione;
- numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- numero di contravvenzioni elevate;
- ore di pattugliamento su strada della polizia stradale;
- numero di fornitori gestiti dall'economato;
- numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione.

Per questa ragione è necessario:

- (a) assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere;
- (b) fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

### ***Misure di output-risultato***

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si

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

Alcuni esempi sono:

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

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

### **Misure di outcome**

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

Esempi di *outcome* sono: *il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc..*

Un *outcome* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumori 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 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**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento a orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi ai quali tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.