



stesso organo a corredare gli stessi obiettivi dei requisiti richiesti. La verifica e validazione degli obiettivi deve avvenire entro tempi tali da consentire il rispetto delle tempistiche di cui al primo cv del presente articolo.

Successivamente alla approvazione degli obiettivi, i Responsabili di U.O. provvederanno all'assegnazione, sulla base degli obiettivi loro assegnati, degli obiettivi al personale assegnato alla propria unità organizzativa utilizzando l'apposita scheda entro e non oltre 15 gg. dalla approvazione dei predetti obiettivi.

#### *Art. 7*

##### *Aggiornamento degli obiettivi*

Qualora nel corso dell'anno emergano priorità non previste o sopraggiungono ostacoli non prevedibili che impediscono il pieno raggiungimento degli obiettivi, la Giunta provvede, non oltre il 30 settembre, ad integrare o a modificare il Piano degli obiettivi performance, previa istruttoria da parte dell'Organo di Valutazione, sulla base delle relative segnalazioni da parte degli interessati.

#### *Art. 8*

##### *Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse*

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

- a) Le linee programmatiche di Mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;
- b) La Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati
- c) Il Piano Esecutivo di Gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che attribuisce le risorse umane, strumentali e finanziarie a ciascuna unità organizzativa;
- d) Il Piano degli obiettivi di performance 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.

#### *Art. 9*

##### *Misurazione e valutazione della performance complessiva*

Per *Performance Complessiva* si intende la capacità dell'ente di realizzare quanto previsto nel Piano degli obiettivi di performance o di analogo strumento. La misurazione della performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso pertanto è data dal rapporto tra i diversi livelli di performance realizzati e quelli attesi.



La performance complessiva dell'ente viene misurata mediante l'ausilio del seguente algoritmo di calcolo:

$$Pc = \frac{\sum_{i=1}^n V_{pr}}{\sum_{i=1}^n V_{pa}}$$

dove Pc è la performance complessiva e  $\sum_{i=1}^n V_{pr}$  è la sommatoria delle performance rese da ciascuna unità organizzativa e  $\sum_{i=1}^n V_{pa}$  è la sommatoria degli esiti attesi delle performance di ciascuna unità organizzativa<sup>5</sup>.

La definizione della *performance complessiva* dell'ente è a cura dell'organo di valutazione.

#### Art. 10

#### *Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa*

La *performance organizzativa*, così come indicato all'art. 2, definisce la capacità di un'organizzazione di raggiungere le finalità, gli obiettivi e, in ultima istanza, la capacità di soddisfare i bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In altri termini l'oggetto di misurazione e valutazione della performance organizzativa non riguarda specificatamente le unità organizzative in quanto tali, bensì afferisce all'organizzazione nel suo complesso nonché il contributo dato da ciascuna unità organizzativa alla realizzazione della predetta performance.

L'articolazione della misurazione della performance organizzativa qui proposta costituisce una sorta di linea guida per l'ente il cui fine è da un lato fornire strumenti concreti per la sua misurazione<sup>6</sup> e dall'altro fornire gli "oggetti" altrettanto concreti su cui misurare la performance.

Trattandosi di una fase di start up, l'ente può sia pure con una logica incrementale, scegliere annualmente su quali ambiti della performance organizzativa intende concentrare la propria attenzione e perciò stesso definisce quali sono gli ambiti di misurazione della performance organizzativa che verranno attivati per l'anno di riferimento<sup>7</sup>.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) *l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività*. Rientrano in questo ambito di misurazione e valutazione le politiche che l'ente intraprende su quel complesso di attività, *ordinariamente svolte dall'ente*, che generano valore pubblico e perciò stesso rilevanti per la qualità della vita dei cittadini<sup>8</sup>. La misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia (output e outcome).
- 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*. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'attuazione del programma pluriennale di mandato e degli eventuali aggiornamenti presenti nella relazione previsionale e

<sup>5</sup> Va da sé che la performance complessiva assumerà valori pari a 100 o a frazioni di 100.

<sup>6</sup> Indicatori di performance organizzativa

<sup>7</sup> Ad es. potrebbe concentrare la propria attenzione solo ed esclusivamente sul grado di soddisfazione dei cittadini, piuttosto che sul grado di efficienza nell'utilizzo delle risorse.

<sup>8</sup> In questo ambito della performance potrebbe essere oggetto di misurazione lo stato di attuazione dell'insieme delle politiche programmate dall'ente in merito politiche sui servizi istituzionali. Ad es. l'ente migliorare la viabilità stradale e perciò stesso decide degli interventi specifici (ridurre i tempi per il ripristino del manto stradale in caso di cedimenti; migliorare la segnaletica orizzontale e verticale, etc) Su questa attività viene misurata la capacità dell'ente di attuare quanto programmato e misurare anche l'impatto (outcome) che il programma attuato ha generato effettivamente sulla comunità di riferimento.



programmatica?. Tale misurazione viene effettuata tramite indicatori di efficacia sull'effettivo grado di attuazione dei programmi e del raggiungimento degli obiettivi (esiti attesi) contenuti nei programmi dell'ente.

- c) *la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive*
- Questo ambito di performance riguarda il grado di soddisfazione dei cittadini sui servizi erogati dall'ente. La misurazione e la valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi può essere svolta mediante il ricorso a tecniche differenti ( indagini di customer satisfaction; focus group; metodo delphi etc.). La scelta delle tecniche di rilevazione di cui trattasi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente. I risultati delle indagini sono riportati in appositi elaborati consegnati alla Giunta e all'organo di misurazione e valutazione delle performance.

Sotto il profilo metodologico la qualità di un servizio può essere definita come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio da cui dipendono le sue capacità di soddisfare completamente un dato bisogno. La rilevazione e misurazione della qualità dei servizi pubblici è finalizzata ad ascoltare e comprendere a fondo i bisogni che il cittadino-cliente esprime, porre attenzione costante al suo giudizio, sviluppare e migliorare la capacità di dialogo e di relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

La verifica e il monitoraggio della qualità dei servizi è finalizzata a misurare:

- a. lo scostamento tra i bisogni del cittadino ed il punto di vista dell'amministrazione al fine di evidenziare il grado di allineamento tra le politiche attivate dall'amministrazione e i bisogni dei cittadini. In pratica misura il grado di condivisione delle scelte effettuate dall'amministrazione da parte dei cittadini;
- b. lo scostamento tra le attese del cittadino e la qualità dei servizi erogati;
- c. lo scostamento tra i livelli di servizio definiti (e promessi) e le prestazioni effettivamente fornite, ascrivibile a disservizi nei processi di produzione e di erogazione dei servizi;
- d. lo scostamento tra le prestazioni effettivamente erogate e la percezione del cittadino, il cui grado di soddisfazione dipende anche da aspetti soggettivi e relativi alla propria personale esperienza di fruizione del servizio.

La misurazione della qualità dei servizi, con i necessari adattamenti, può essere effettuata anche per quei servizi che non erogano direttamente servizi al cittadino, ma svolgono in prevalenza funzioni di programmazione e di regolazione. Ciò è particolarmente utile per rilevare la soddisfazione del cliente interno, sia esso un'altra unità organizzativa interna della stessa amministrazione oppure un'altra amministrazione pubblica.

La misurazione della qualità dei servizi serve a:

- a) definire nuove modalità di erogazione dei servizi o interventi di miglioramento di quelle esistenti, dimensionandone le caratteristiche tecniche alle effettive esigenze dei cittadini e degli utenti in genere;

---

<sup>9</sup> Ad es. l'amministrazione nel proprio programma di mandato potrebbe essersi data l'obiettivo di ridurre il consumo energetico mediante l'utilizzo di sistemi alternativi di approvvigionamento



- b) favorire il coinvolgimento e la partecipazione dell'utente nelle fasi di accesso, di fruizione e di valutazione del servizio, in modo da rafforzare il rapporto di fiducia tra amministrazione e cittadino;
- c) adeguare progressivamente i servizi ai bisogni dei cittadini, soprattutto in termini di accesso e di fruibilità;
- d) favorire all'interno delle amministrazioni lo sviluppo della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità, coinvolgendo i diversi livelli decisionali nonché tutti gli operatori dei servizi.

La rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini prevede le seguenti fasi:

*I. La raccolta dei dati*

Questa fase è costituita dalle seguenti attività principali:

- la raccolta di informazioni (attraverso interviste, focus group, etc.) per definire meglio i fattori di soddisfazione da prendere in considerazione ai fini dell'indagine e i bisogni/attese da verificare;
- la progettazione degli strumenti di rilevazione, delle modalità di somministrazione, e la scelta dell'ampiezza dell'eventuale campione;
- la somministrazione degli strumenti predisposti (intervista personale, intervista telefonica, questionari da compilare a cura dell'utente, etc.) con modalità che favoriscano la partecipazione del cittadino, nonché la comprensione delle domande e che garantiscano l'obiettività dell'inchiesta.

*II. L'elaborazione e l'interpretazione dei dati*

In questa fase vengono elaborati ed interpretati i dati raccolti per valutare la soddisfazione dei cittadini, evidenziando la distribuzione degli utenti tra i diversi livelli di soddisfazione, la graduazione per importanza dei bisogni rilevati, le soglie minime e le soglie massime di attesa per la soddisfazione di ciascun bisogno, le soglie di tolleranza, le ragioni della presenza di forti aree di insoddisfazione o di gradimento, i punti di forza del servizio e le aree di debolezza su cui intervenire con azioni di miglioramento.

*III. La presentazione e l'utilizzazione dei risultati*

E' questa la fase conclusiva, nella quale si procede alla presentazione dei risultati all'interno e all'esterno dell'amministrazione in funzione della loro utilizzazione, per definire piani di miglioramento operativi, controllare l'andamento dei risultati ottenuti, attuare tutte le azioni correttive e preventive, attivare l'orientamento all'utente dell'intera organizzazione in una logica di servizio, soddisfare pienamente le esigenze dei destinatari anticipando le loro aspettative.

- a) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance



organizzativa riguarda gli obiettivi e gli esiti degli stessi relativamente ad es. alla ri/progettazione organizzativa dei processi produttivi; alla formazione e all'incremento delle competenze del personale.

- b) 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. Questo ambito può essere rubricato come *performance delle relazioni con il cittadino*. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla comunicazione con i cittadini e qualità dei servizi erogati.
- c) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda l'efficienza nell'erogazione dei servizi, realizzata mediante la misurazione dei costi unitari dei prodotti dei diversi servizi dell'ente, dei tempi medi di esecuzione dei procedimenti, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati. Riguarda altresì la misurazione dell'efficienza nello svolgimento dei processi interni mediante misurazione dei tempi medi di esecuzione, nonché indicatori di efficienza che mettano in rapporto risorse impiegate e prodotti generati.
- d) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati. La misurazione e valutazione di questo ambito della performance organizzativa riguarda gli obiettivi attinenti alla diversificazione dei servizi, delle prestazioni e alla misura della loro qualità, in relazione alle diverse stratificazioni dei bisogni ( ad es. rientrano in questa variabile la capacità di un ente di unire e/o diversificare l'offerta di un servizio (cross – selling pubblico). Il servizio bibliotecario ad es. è un servizio che oltre alle funzioni classiche del servizio potrebbe diversificare la propria offerta creando degli spazi multimediali; potenziamento delle attività di promozione del libro e della lettura etc. Il servizio anagrafe potrebbe ad es. sviluppare la "multicanalità" nell'erogazione dei suoi servizi/prodotti. Tale misurazione viene effettuata attraverso indicatori di efficacia (output) relativi al livello di diversificazione della quantità e delle modalità di erogazione dei servizi.

Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più unità organizzative, è possibile attribuire obiettivi trasversali.



Qui di seguito viene riportata, a titolo esemplificativo, in elenco di obiettivi di performance organizzativa, distribuibili su base pluriennale, e di possibili indicatori:

Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)	Obiettivo	Indicatori
Grado di attuazione delle politiche attuate ai fini della soddisfazione finale dei bisogni della collettività;	a) Effettuare delle ricerche periodiche sui bisogni della collettività in relazione ai compiti e alla missione istituzionale dell'ente; b) Attuare un sistema di misurazione che rilevi preventivamente la congruità delle scelte operative in relazione ai bisogni della collettività;	✓ N° ricerche sui bisogni della collettività riferiti ai compiti istituzionali dell'ente; ✓ N° azioni/ programmi attivati sui bisogni censiti ✓ Grado di soddisfazione dei cittadini;
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;	Diffondere e comunicare ai cittadini in modo efficace l'informazione in merito alle attività e ai programmi dell'ente mediante il sito istituzionale	✓ Accesso a dati e informazioni tramite web ✓ Visitatori nell'anno ✓ Pagine visitate (numerosità per tema) ✓ Comunicati stampa e pubblicazioni ✓ Modulistica scaricata (numerosità) ✓ Modulistica inviata (numerosità)
	Soddisfazione dei bisogni dell'utenza	✓ Tempestività nel rilascio dei prodotti ✓ Tempestività nella soddisfazione delle richieste pervenute (% dell'evaso entro .....)



Macroindicatore di riferimento (art. 8 d. lgs. 150/2009)

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. lett. e)

Obiettivo

- a) Attuare un sistema di misurazione che rilevi la certezza organizzativa in merito alle attività e ai servizi (orari; attese; etc)
- b) Definire standard qualitativi e quantitativi delle relazioni con i cittadini;
- c) Monitorare e mantenere/implementare lo standard qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini;
- d) Definire delle modalità per strutturare delle relazioni sistematiche con i cittadini ;

Indicatori

- ✓ Adeguatezza dell'orario di apertura al pubblico alle esigenze del cittadino;
- ✓ Tempo di attesa per il ricevimento dei cittadini
- ✓ grado di omogeneizzazione degli orari di apertura;
- ✓ Certezza del servizio durante le ore di apertura al pubblico.
- ✓ Tasso di assenze del titolare addetto al pubblico (responsabile del proc., respons. uff. etc. durante l'orario di apertura al pubblico): n° ore di assenze dal servizio durante l'orario di apertura al pubblico/ tot. ore di apertura al pubblico



*Art. 11*

*La Scheda di misurazione della performance organizzativa*

I dati afferenti agli indicatori di misurazione e valutazione della performance organizzativa vengono rilevati servizio per servizio, ovvero per unità organizzativa, ex ante<sup>10</sup>. Sulla base dei dati così raccolti l'organo esecutivo dell'ente può fissare gli obiettivi di performance organizzativa<sup>11</sup>.

Gli obiettivi di performance organizzativa deliberati dall'organo esecutivo dell'ente, unitamente agli obiettivi di performance individuale, vengono misurati utilizzando la seguente scheda unica di misurazione<sup>12</sup>:

---

<sup>10</sup> Cioè prima della fissazione dell'obiettivo. Nell'es. si è proceduto alla rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini e da questa prima rilevazione pari a 70% si è passati alla fissazione dell'obiettivo di incrementare il livello di soddisfazione di almeno un ulteriore 10%.

<sup>11</sup> In sede di prima applicazione costituirà obiettivo di performance organizzativa la capacità del Responsabile, di strutturare i processi produttivi del proprio settore in modo tale da poter rilevare i predetti dati.

<sup>12</sup> La scheda è unica per ciascun settore.



PROVINCIA

SERVIZIO

PIANO OBIETTIVI DELLE PERFORMANCE 2011

Scelta n°

Unità Organizzativa

Direttore

Ambiti e Indicatori di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa

Ambito

Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive

Indicatori di Performance Organizzativa

Descrizione Indicatore	Valore	Descrizione Indicatore	Valore
Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio	70%		

Obiettivo di Performance

Incrementare il livello di soddisfazione dei cittadini di almeno un 10%

Pesatura Obiettivo

Variabili	Amministratore			Direttore			Peso	Valore %
	Alto	Media	Basso	Alto	Media	Basso		
Importanza								
Complessità								
Impatto all'esterno							Risorse Assegnate	
Realizzabilità								

Misurazione

Indicatori di Performance

Descrizione Indicatore	Alto	Medio	Descrizione Indicatore	Alto	Medio
Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio	80%	75%		0	0
	0	0		0	0
	0	0		0	0

Fonte Rilevazione Indicatori di Performance

Descrizione Indicatore	Descrizione Metodo
Rapporto fra cittadini soddisfatti e cittadini non soddisfatti sulla qualità del servizio	Indagine campionaria sul grado di soddisfazione dei cittadini
0	
0	
0	
0	
0	



*Art. 12*  
*Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking)*

Il sistema è strutturato al fine di consentire il confronto con altre amministrazioni (benchmarking) mediante l'adozione di un sistema di misurazione che permetterà di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare<sup>13</sup>.

Le modalità e i tempi attraverso cui giungere al confronto con altre amministrazioni è a cura dell'organo esecutivo dell'ente, mentre le fasi operative sono a cura della Dirigenza con il supporto tecnico dell'Organo di Valutazione.

Qualora l'ente intenda attivare il confronto con le altre amministrazioni, detto confronto viene realizzato mediante la sequenza operativa come appresso indicata:

*a) Determinazione fasce di punteggio: indicatore attività (Ia)*

La prima fase riguarda la determinazione delle fasce di punteggio da attribuire a ciascun ente rilevato sulla base di uno o più di indicatori comuni<sup>14</sup>.

Il dato rilevato afferente all'indicatore prescelto viene "normalizzato" tramite l'inserzione in una fascia che va da 1 a 10. Per calcolare i valori limite di ogni fascia, è necessario individuare i valori massimo e minimo, tali da determinare il campo di variazione di ciascun indicatore all'interno di un determinato territorio. In virtù di tali valori, è poi possibile definire un'unità di misura, che, moltiplicata in successione, determina la costruzione delle dieci fasce.

A seguito dell'individuazione dei valori minimo e massimo, è possibile calcolare l'Unità di misura ( $Um$ ), utilizzando il seguente algoritmo di calcolo:

$$Um = (V_{max} - V_{min})/10$$

Successivamente alla determinazione dell'unità di misura è possibile passare alla determinazione delle dieci fasce mediante il seguente algoritmo di calcolo:

$$\text{Fascia I} = V_{min} + Um = x1;$$

$$\text{Fascia II} = x1 + Um = x2;$$

$$\text{Fascia III} = x_{n-1} + Um = z;$$

Attraverso questo meccanismo sarà possibile, per ogni indicatore, associare ogni ente ad una fascia e attribuire ad esso un punteggio, che andrà a contribuire successivamente alla determinazione dello standard di servizio. L'utilizzo di un numero di fasce pari a dieci permette un'ampia variabilità di punteggio, onde evitare che gli enti si concentrino nelle stesse fasce, pur avendo un grado di problematicità diverso.

*b) La determinazione delle capacità produttive: indicatore potenzialità produttiva (Ip)*

<sup>13</sup> In allegato al presente. L'utilizzo del predetto sistema è vincolato all'adozione, presso i diversi, degli stessi indicatori di misurazione.

<sup>14</sup> La scelta se utilizzare uno o più indicatori dipende dalle scelte che l'amministrazione, intende fare in merito all'oggetto del confronto. Per quanto riguarda la tipologia degli indicatori da confrontare gli stessi possono essere di diversa natura; di efficacia, di costo etc.



Il passo successivo prevede la rilevazione delle potenzialità produttive dell'ente limitatamente alle risorse umane. Tale potenzialità viene determinata mediante l'utilizzo di un altro indicatore dato dal rapporto fra il numero dei dipendenti del servizio e la popolazione residente. Il dato così rilevato sarà a sua volta sottoposto al processo di omogeneizzazione mediante l'utilizzo del modello a fasce di punteggio come precedentemente utilizzato<sup>15</sup>.

c) *La determinazione grado di soddisfazione dei cittadini: indicatore gradimento cittadini ( Ig)*

Successivamente alla determinazione della fascia di appartenenza di ciascun ente in virtù del rapporto fra numero dei dipendenti e popolazione, si passa alla fase successiva relativa alla misurazione del livello di soddisfazione dei cittadini. Anche il dato relativo al grado di soddisfazione dei cittadini sarà a sua volta sottoposto al processo di omogeneizzazione mediante l'utilizzo del modello a fasce di punteggio come precedentemente utilizzato.

Naturalmente il sistema può essere utilizzato anche in presenza del solo indicatore di attività (*Ia*), ovvero in presenza del solo indicatore (*Ig*)

d) *La determinazione dello standard di servizio*

Avendo concluso la parte relativa alla raccolta ed elaborazione dei dati relativa a ciascun ente, viene determinato lo standard attuale di servizio (*Sas*) presso ciascun ente. Lo standard di servizio è dato dall'applicazione del seguente algoritmo:

$$Sas^{16} = \left[ \frac{Ig}{(Ia)Ip} \right]$$

$$Sas^{17} = \left[ \frac{(Ia)Ig}{Ip} \right]$$

Lo standard di servizio locale (ente per ente) oscillerà tra un valore minimo e un valore massimo. Occorre a questo punto determinare il grado di allineamento degli standard locali allo standard dell'intero territorio di riferimento<sup>18</sup>. Lo standard territoriale del servizio è dato dalla media fra gli standard di servizio di ciascun ente.

L'aver determinato lo standard di servizio territoriale, ci consente anche di determinare lo scostamento (S) per ciascun ente dal predetto standard e sulla base del grado di scostamento determinare eventuali obiettivi di riallineamento.

### Art. 13

#### *Misurazione e valutazione della performance individuale dei Responsabili di Unità Organizzativa*

<sup>15</sup> Va da sé che il ragionamento potrebbe riguardare anche altre variabili produttive (per esempio la dotazione strumentale) o meglio ancora potrebbe riguardare l'insieme delle variabili produttive sia materiali che immateriali (per esempio la formazione del personale). Il principio sotteso in questo modello è che lo standard di servizio è frutto del concorso di tutti i fattori produttivi materiali, immateriali e umani e che tali variabili possono essere rilevate/misurate e sulla base di questo determinare lo standard di servizio.

<sup>16</sup> In questo caso l'indicatore Ia ha una natura negativa e dunque un suo decremento è un valore auspicabile (ad es. un Ia con natura negativa potrebbe essere il n° degli atti vandalici sulla popolazione residente e quindi una sua riduzione è un valore auspicabile)

<sup>17</sup> In questo caso l'indicatore Ia ha una natura positiva e dunque un suo aumento è un valore auspicabile (ad es. un Ia con natura positiva potrebbe essere il n° dei controlli sul traffico stradale sulla popolazione residente e quindi un suo incremento potrebbe essere auspicabile)

<sup>18</sup> Composto dall'insieme degli enti su cui si esercita il confronto



Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono riassumibili nel modo come appresso indicato:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

A tal fine la misurazione e la valutazione della performance individuale dei Responsabili di U.O. deve essere collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali. L'organo esecutivo dell'ente provvederà all'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal Responsabile.
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura.

Agli obiettivi di performance viene assegnato il 50% del punteggio complessivo previsto per la misurazione e valutazione delle performance individuale<sup>19</sup>.

#### Art. 14

#### *La Scheda di misurazione degli obiettivi di performance Individuale*

Gli obiettivi di performance deliberati dall'organo esecutivo dell'ente e assegnati secondo le procedure e gli strumenti di cui all'art. 6 vengono misurati e valutati utilizzando la scheda di misurazione e valutazione (Scheda 2). Possiamo suddividere le fasi operative afferenti al processo di misurazione e valutazione della performance in tre distinte, sia pure interrelate, fasi: *la programmazione, la misurazione e la valutazione*.

La programmazione rappresenta la declinazione operativa - fasi, tempi e risorse umane e finanziarie impegnate - all'interno dell'unità organizzativa di pertinenza, dell'obiettivo di performance.

La misurazione rappresenta la rilevazione, ex post facto, dei dati sugli indicatori individuati per la misurazione della performance. Lo scostamento tra il valore atteso e il valore rilevato degli indicatori posti a misurazione della performance costituiscono la base dati su cui viene effettuata la valutazione a cura dall'organo di valutazione.

La scheda di misurazione (tab 1) è costituita da una parte identificativa:

- ✓ *Servizio*: indica il servizio sui ricade l'obiettivo oggetto di misurazione della performance ;

<sup>19</sup> Ciò significa che ai comportamenti professionali viene attribuito un punteggio pari al 50% di quello disponibile.



- ✓ *Unità Organizzativa*: indica l'unità organizzativa in cui è inserito il servizio su cui ricade l'obiettivo oggetto di misurazione della performance ;
- ✓ *Ambito tematico*: individua l'area delle attività afferenti ai diversi servizi che producono un output (prodotto/ servizio) rilevante per i cittadini, in altre parole riguarda il complesso (mappa) delle attività che producono 'Valore Pubblico'<sup>20</sup>.
- ✓ *Attività*: indica l'attività specifica che si intende attuare per generare/ produrre 'Valore Pubblico'<sup>21</sup>.
- ✓ *Portatori di interesse (stakeholder)*: l'insieme dei soggetti, anche collettivi, interessati, direttamente o indirettamente, al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico<sup>22</sup>.
- ✓ *Obiettivo di performance individuale*: indica ciò che si intende raggiungere nel corso dell'esercizio di riferimento. Ad es. Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2gg dal momento della segnalazione;
- ✓ *Indicatori*: gli indicatori sono quantificazioni, misure o rapporti tra misure in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale). Ad ogni indicatore è associato un "valore dato"<sup>23</sup> e un "valore programmato". Il primo indica lo standard attuale del servizio mentre il secondo indica lo standard atteso;
- ✓ *Personale*: specifica il contributo richiesto a ciascun dipendente ai fini del conseguimento dell'obiettivo. Ciascun obiettivo assegnato alle diverse figure costituirà la variabile sui cui verrà effettuata la valutazione della performance individuale del personale.
- ✓ *Pesatura degli obiettivi*: La pesatura degli obiettivi è a cura dell'organo esecutivo dell'ente e dei Responsabili di U.O.. La definizione dell'importanza e dell'impatto all'esterno dell'obiettivo è a cura del Sindaco e/o Assessore. Il Sindaco e/o Assessore formula il proprio giudizio assegnando, alle due variabili di propria competenza, il valore:

Basso: B; Medio: M; Alto: A

La definizione della complessità<sup>24</sup> e della realizzabilità<sup>25</sup> afferisce a dati tecnici, quindi è di competenza dei titolari dei Responsabili di U.O..

Il giudizio viene formulato mediante l'utilizzo delle quattro variabili viste sopra. Il valore delle predette variabili è identico, pertanto il peso definitivo degli obiettivi è dato dal concorso paritario delle quattro variabili:

<sup>20</sup> Su questo punto veda la delibera Civit 88/2010. 1 La definizione della mappa dei servizi La prima azione è l'esatta individuazione dei servizi erogati. Tale azione è propedeutica non solo alla misurazione della qualità dei servizi pubblici, ma anche all'attivazione dell'intero impianto, previsto dagli articoli 7 e 8 del dlgs n. 150/2009, in materia di "Sistemi di misurazione e valutazione della performance". In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (output) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare. Ad es. "misure riguardanti il mantenimento e il miglioramento della viabilità urbana ed extra urbana" costituisce un esempio di ambito tematico. Il presente sistema è dotato di una mappa di ambiti tematici classici.

<sup>21</sup> Ad es. se le "misure riguardanti il mantenimento e il miglioramento della viabilità urbana ed extra urbana" costituisce un esempio di ambito tematico. La "manutenzione ordinaria e straordinaria rete stradale comunale (opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume)" costituisce un'attività all'interno di quell'ambito tematico.

<sup>22</sup> Rispetto all'attività di cui alla nota precedente. Ad es. in questo caso sono i cittadini in genere oppure gli automobilisti etc.

<sup>23</sup> Nella scheda: rilevato

<sup>24</sup> La complessità misura il grado di articolazione operativa per il raggiungimento dell'obiettivo.

<sup>25</sup> La realizzabilità è collegata al grado di difficoltà per il raggiungimento dell'obiettivo, pertanto l'attribuzione del valore del peso è inversamente proporzionale (ad es. se la realizzabilità è alta significa che è facilmente raggiungibile, pertanto avrà un peso pari a 1).



- |                     |                                       |
|---------------------|---------------------------------------|
| a) Importanza:      | Alta A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1  |
| b) Complessità:     | Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1 |
| c) Impatto Esterno: | Alta: A = 5 Media: M = 3 Bassa: B = 1 |
| d) Realizzabilità : | Alta: A = 1 Media: M = 3 Bassa: B = 5 |

Il peso assoluto è dato dal prodotto delle 4 variabili .Il peso percentuale è dato dal risultato del seguente

algoritmo:  $(\text{prodotto delle 4 Variabili} / \sum \text{ dei pesi degli obiettivi}) \times 100$  .

Il peso relativo degli obiettivi di performance è pertanto pari a 100 e concorre alla valutazione finale nella misura del 50% del punteggio attribuibile alla performance individuale<sup>26</sup>.

- ✓ *Fonte Indicatori:* al fine di garantire la certificabilità e, conseguentemente, la loro trasparenza e fruibilità, a ciascun indicatore viene associata la modalità/strumento attraverso cui il dato viene rilevato.

---

<sup>26</sup> Il restante 50% è attribuito alle competenze professionali



Scheda 2

Provincia

SERVIZIO

PIANO OBIETTIVI DELLE PERFORMANCE

Settore

Entità Organizzativa

Dirigente

Ambito Territoriale

Misure riguardanti il mantenimento e il miglioramento della viabilità urbana ed extra urbana

Attività

Mantenimento ordinario e straordinario rete stradale comunale, opere in terra, opere d'arte, opere idrauliche, pavimentazione in pietra e in bitume

Fattori di interesse

Criticità

Urgenza intervento

Imparzialità

Altre

Indicazioni di Performance ex ante

Descrizione Indicatore	2010	2011	Descrizione Indicatore	2010	2011
Tempo medio intervento ripristino manto stradale	7 gg	2 gg			

Obiettivo di Performance

Ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale dagli attuali 7 gg a 2 gg dal momento della segnalazione

Pesatura Obiettivo

Variabili	Amministratore			Dirigente			Peso	Valore %
	Alto	Media	Basso	Alto	Media	Basso		
Importanza	x							
Complessità				x			625	
Impatto all'esterno	x							
Realizzabilità				x				

Risorse Assegnate

Cap. €

Distribuzione Obiettivo

Obiettivo Individuale	Nome	Cognome	Dip.	F.O.	Dip.	Peso	Punto
Controllare un sistema informativo esistente e ridurre il tempo medio di intervento per il ripristino del manto stradale				x		20%	€
Intervento il giorno successivo alla segnalazione			x			40%	€
Intervento il giorno successivo alla segnalazione			x			40%	€
							€

Indicatori di Performance ex post

Descrizione Indicatore	2010	2011	Descrizione Indicatore	2010	2011
Tempo medio intervento ripristino manto stradale	2 gg	7 gg		0	0
	0			0	
	0			0	

Fonte Rilevazioni Indicatori di Performance

Descrizione Indicatore

Tempo medio intervento ripristino manto stradale
0
0
0
0
0

Descrizione Strutturale

Schede di rilevazione