



***COMUNE***

***S A N Z A***

***PROVINCIA DI SALERNO***

\*\*\*\*\*

**SISTEMA DI  
MISURAZIONE E  
VALUTAZIONE  
DELLE PERFORMANCE**

## PREMESSA

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, noto come “**Decreto Brunetta**”, prevede l’attivazione di un ciclo generale di gestione della performance, al fine di consentire alle amministrazioni pubbliche di organizzare il proprio lavoro in una ottica di miglioramento della prestazione e dei servizi resi (articoli 4-10).

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

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

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

Il presente “**SMiVaP**” si pone l’obiettivo di valorizzare ed integrare i metodi di valutazione del personale, già presenti presso questo Ente sin dal momento della istituzione delle posizioni organizzative.

Lo “**SMiVaP**”, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione ANCI e dalla CIVIT, individua:

- ✚ le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- ✚ le procedure di conciliazione relative all’applicazione del Sistema;
- ✚ le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- ✚ le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

La proposta dello “**SMiVaP**” sarà trasmessa alla Giunta comunale per l’adozione formale.

## Descrizione del Comune

Il Comune di Sanza conta al mese di ottobre 2010 n. 2754 abitanti, di cui n. 1394 maschi e n. 1360 donne. Il paese, situato su una collina, è circondato da numerosi

monti con boschi di castagno, di cerro e di faggio, con bellezze naturalistiche come inghiottitoi molto profondi e splendide grotte.

Nel suo territorio cade il massiccio e la cima del monte fra i più alti della Campania: il monte Cervati (m. 1898). Vi nasce anche il fiume Bussento, l'unico fiume carsico che scorre interamente su territorio italiano e sfocia nel Mar Tirreno. Il paese fa parte del "parco nazionale del Cilento e del Vallo di Diano " (patrimonio dell'UNESCO) ed è luogo ameno, montano, salubre.

Le attività lavorative prevalenti sono il commercio, la pastorizia e l'agricoltura.

## **Descrizione organizzativa dell'Ente**

Con deliberazione di G.M. n. 450 del 18 novembre 1999 fu approvato il Regolamento di organizzazione degli Uffici e servizi, che sarà a breve modificato per dare attuazione alle modifiche all'ordinamento introdotte con l'approvazione del d.lgs 150/2009.

L'ente è articolato in Servizi/Settori quali:

- 1. Affari Generali e Tributi;**
- 2. Finanziario;**
- 3. Ufficio Tecnico manutentivo**
- 4. Urbanistica**
- 5. Vigilanza;**

Il Sindaco, nel pieno rispetto di quanto previsto dal richiamato regolamento, ha provveduto ad attribuire le responsabilità dei predetti Settori/Servizi al personale inquadrato nella cat. D, incaricandoli di funzioni dirigenziali, rispettivamente nelle persone di Giordano Maria Giuseppina, Apadula Antonia, Viglietta Giuseppe, Iodice Antonio e Manduca Vincenzo.

La dott.ssa Giordano Maria Giuseppina è stata nominata con decreto sindacale del 23 maggio 2011 Vice Segretario del Comune di Sanza.

Il personale attualmente in servizio nei Servizi/Settori:

### 1) Affari Generali e Tributi

<b>N.</b>	<b>Profilo Professionale</b>	<b>Dipendente</b>	<b>Categoria economica</b>	<b>Posti coperti</b>
1	Istruttore amministrativo	Laveglia Giovanni	C5	1
2	Istruttore amministrativo	Fusco Pasquale	C5	1
3	Collaboratore amministrativo	Iodice Francesco	B6	1
4	Istruttore amministrativo	Amoroso Andrea	B6	1
5	Cuoca	Catania Antonia	B1 p.t.	1

### 2) Finanziario

<b>N.</b>	<b>Profilo Professionale</b>	<b>Dipendente</b>	<b>Categoria economica</b>	<b>Posti coperti</b>
1	Collaboratore professionale	Cozzi Antonio	B6	1
2	Operatore di ufficio	Iodice Maria Antonietta	B1 p.t.	1

### 3) Ufficio Tecnico manutentivo

N.	Profilo Professionale	Dipendente	Categoria economica	Posti coperti
1	Operatore Tecnico	La Veglia Antonio	B3	1
2	Operatore Tecnico	Bonomo Pasquale	B3	1
3	Operatore Tecnico	Volpe Angela	B1 p.t.	1

### 4) Vigilanza e Servizio ecologico






N.	Profilo Professionale	Dipendente	Categoria economica	Posti coperti
1	Istruttore di vigilanza	Cozza Francesco	C2	1
2	Operatore di vigilanza		C5	1
3	Operatore di ufficio	Melle Antonietta	B1 p.t.	1
4	L.S.U.	Iovino Felice		
5	L.S.U.	Bilotti Pasquale		
6	L.S.U.	De Luca Nicola		

\* p.t. = part time

La consistenza delle risorse umane in servizio presso l'ente risulta essere sottodimensionata rispetto alle necessità ed ai servizi da assicurare all'utenza per cui la Giunta municipale con delibera n. 78 del 20 maggio 2011 ha adottato una nuova "Programmazione del fabbisogno del personale", tenendo ovviamente conto delle restrizioni in materia di assunzioni nel prossimo triennio 2011-2013. A detta programmazione deve accompagnarsi una politica di formazione del personale che possa nel triennio consentire una migliore erogazione dei servizi all'utenza.

### Finalità dello "SMiVaP"

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

-  *comunicare con chiarezza alle persone al lavoro quali sono le attese delle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;*
-  *sollecitare l'apprendimento organizzativo e favorire un atteggiamento di continua autovalutazione;*
-  *spingere verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale;*
-  *responsabilizzare su obiettivi sia individuali che collettivi;*
-  *valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti.*

### Destinatari ed azioni dello "SMiVaP"

I destinatari dello "SMiVaP" sono tutto il personale dirigente ed apicale, con modalità diversificate a seconda che si tratti di personale che riveste posizioni di responsabilità o che ha la responsabilità di progetti (funzionari con incarichi di responsabilità).

Le azioni dello “**SMiVaP**” consistono in un mix rappresentato, da un lato, dalle performance operative, le prestazioni di risultato e, dall’altro, dalle performance organizzative (c.d. competenze/comportamenti organizzativi).

La **performance operativa** è quella componente del sistema collegata alla programmazione delle attività ed ai risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalle linee programmatiche e strategiche dell’amministrazione (programma di mandato-relazione previsionale e programmatica) ma anche ai principali adempimenti cui i Settori/Servizi sono tenuti nello svolgimento dell’attività ordinaria per la quale si intende migliorare la qualità e/o l’efficienza e/o l’efficacia.

La **performance organizzativa** costituisce, invece, quella componente del modello delle competenze che ha ad oggetto le attese legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto ... ) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o appartenente alla organizzazione operativa (area/ servizio/ ufficio/unità operativa).

Per la valutazione della **performance operativa** l’attenzione sarà incentrata sul risultato e dovranno essere prese in esame le prestazioni che il valutato sarà chiamato a conseguire.

La valutazione si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Gli obiettivi a assegnare al personale devono consistere in attività:

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

Essendo lo strumento della valutazione, paragonabile ad un “*work in progress*”, occorre che nel corso dell’anno la stessa utilizzi, arricchendosi nella sostanza, elementi basati sul giudizio dei destinatari dei servizi erogati, cioè gli utenti. A ciò dovrà aggiungersi anche la verifica della qualità degli atti e dei servizi prodotti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda tutto il personale, dirigenziale e/o Responsabile P.O. ed il personale assegnato. Per gli uni e per gli altri, dovranno essere preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell’ambito dell’organizzazione.

Per il dirigente e/o Responsabile di P.O. il riferimento è alle competenze relazionali, alle competenze organizzative e a quelle decisionali, dimostrate nella realizzazione dei compiti affidati.

Allo scopo sarà essenziale verificare:

- ✚ *- la capacità di fare squadra;*
- ✚ *- la capacità di individuare e risolvere i problemi;*
- ✚ *- il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;*

✚ - *la capacità di gestione e la comunicazione all'interno del gruppo.*

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

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

- ✚ *assegnazione degli obiettivi;*
- ✚ *monitoraggi misurazioni,*
- ✚ *verifiche intermedie e finale;*
- ✚ *valutazioni intermedie e finale.*

#### a) **assegnazione obiettivi**

L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle linee guida di mandato e con la redazione annuale degli atti di programmazione finanziaria dell'ente (Bilancio, Relazione previsionale e programmatica, PEG e PDO).

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

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

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

Questa fase richiede:

#### a) **chiarezza su**

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

<i>Fasi</i>	<i>Soggetti Coinvolti</i>	<i>Strumenti</i>	<i>Cronoprogramma</i>
Assegnazione obiettivi	Sindaco e Giunta Segretario e Responsabili P.O Nucleo –OIV e controllo gestione	Bilancio di Previsione Relazione previsionale e programmatica ◆PEG/PDO <i>L'adozione di detti atti realizzano, il Piano delle Performance.</i>	◆ 31/07/2011 ◆ 31/12/2011 <i>Le date indicate possono variare per lo slittare dei tempi di approvazione del bilancio di previsione.</i>

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi, a decorrere da quest'anno:

1. *Entro i mesi di ottobre/novembre di ogni anno, la Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai responsabili delle posizioni organizzative, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire.*
2. *L'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale del Comune.*
3. *La coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.*
4. *Entro 30 giorni dall'approvazione del Bilancio da parte del Consiglio Comunale, il Segretario comunale cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione-Piano della Performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai Responsabili delle posizioni organizzative.*
5. *I Responsabili delle posizioni organizzative nei successivi 15 giorni assegnano alle risorse umane assegnate gli obiettivi che consentano al Settore/Area di poter raggiungere gli obiettivi prefissati e valutabili sia sotto il profilo della performance sia individuale che organizzativa.*

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

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

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

**b) monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati**

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi prefissati e rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Le verifiche dell'OIV, congiuntamente con il Segretario ed i Responsabili delle P.O., sono quadrimestrali come da regolamento sul funzionamento dell'organismo. Per l'anno in corso le verifiche dell'OIV saranno effettuate, così come indicato nel prospetto sottostante

<b><i>Fasi</i></b>	<b><i>Soggetti Coinvolti</i></b>	<b><i>Strumenti</i></b>	<b><i>Cronoprogramma</i></b>
Monitoraggio in itinere	Segretario e Responsabili P.O. Nucleo-OIV e controllo gestione	Schede di verifica	♦ Controlli quadrimestrali e per l'anno corrente (31/7 e 30/9) dell'OIV con Segretario e Responsabili PO ♦ Verifica ultima in fase intermedia al mese di settembre, connessa al riequilibrio finanziario
Monitoraggio in itinere	Cittadini	Utilizzo diversi sistemi	♦ Verifiche 31/7 e 30/11
Verifica finale	Nucleo -OIV Segretario-Responsabili P.O	Relazione finale	♦ Verifica finale al 31/12 da attuarsi nel mese di gennaio ♦ Mese febbraio anno successivo attestazione grado raggiungimento obiettivi

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi:

- ✚ mesi da febbraio a dicembre sono dedicati alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo;
- ✚ verifiche intermedie quadrimestrali (30/04, 30/08);
- ✚ ulteriore ed ultima verifica intermedia a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari. è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sull'andamento dei progetti da parte dei Responsabili delle P.O. In tale fase i Responsabili delle P.O. possono proporre, d'intesa con l'OIV, modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori, tenendo conto di eventuali mutate condizioni o priorità che nel frattempo fossero eventualmente emerse;



- ✚ a gennaio è dedicato alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato;
- ✚ entro il mese di febbraio l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione - Relazione sulla Performance.

### Misurazione e valutazione finalizzate alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, coinvolge tutti i Settori/Servizi in un processo - tutto interno al Comune - che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere, però, in considerazione indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della **rendicontazione sociale**, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- ✚ l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della comunità;
- ✚ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine, nel corso del 2011 saranno:

- ✚ pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale del Comune, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- ✚ avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate e di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale del Comune e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

Nel corso del 2011, dunque, il Comune sarà impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

## **Metodologia per la valutazione della performance organizzativa**

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

La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

- ✚ *da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;*
- ✚ *dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave.*

Le attività di ricaduta sociale sono le attività del Comune che hanno rilevanza esterna. L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di internal auditing della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

La possibilità di captare i cambiamenti viene definita come “**sistema dell'avvertimento anticipato**”, in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (*normalmente negativi*) che accadono nell'ambiente circostante. E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli stakeholder ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

All'interno dell'ente viene individuata il referente degli stakeholder al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di stakeholder chiave.

Inoltre tale referente, d'intesa con il Sindaco e la Giunta, indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative del Comune interessate.

Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri stakeholder e promuove i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

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

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha previsto la valutazione per tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- a) **per il dirigente e per il Responsabile di P.O.:**

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

**b) per il restante personale :**

- ✚ il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- ✚ la qualità del contributo assicurato alla performance del settore/area organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

**Il sistema di misurazione e valutazione individuale del comune**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Comune di Sanza si caratterizza:

- ✚ per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente che la dirige e del segretario comunale;
- ✚ per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale tale sistema, predisposto dal Servizio di controllo di gestione interno è stato sottoposto d accurato esame ed attenta elaborazione; inoltre, dato che il sistema di valutazione in vigore sino al 31.12.2010 già era impostato secondo i nuovi criteri richiesti, nell'arco degli ultimi due anni, si è già di fatto sperimentato con successo il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale;
- ✚ per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi;

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti:

- a) gli obiettivi conseguiti;
- b) i comportamenti organizzativi

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

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

In apposite sessioni di colloquio con l'OIV, ciascun dirigente e/o il Responsabile di P.O. sono analizzati l'andamento delle attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Responsabile.

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi attesi si è

scelto di differenziare gli item di analisi del personale dirigenziale e delle posizioni organizzative da quello del personale non dirigenziale.

A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

## **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

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

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

Sulle osservazioni decide il Segretario comunale, sentito l'O.I.V., sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

Al fine di evitare, invece, contenzioso tra valutazione (OIV) e valutato (Responsabili P.O.), come da previsione del Regolamento di funzionamento dell'O.I.V., il Responsabile di P.O. può esprimere, tramite motivata relazione, da inviare all'O.I.V. e al Sindaco, le ragioni che hanno impedito il raggiungimento dei risultati e/o le altre ragioni che hanno determinato il giudicato negativo. L'O.I.V. valuta l'istanza del Responsabile ed esprime un nuovo parere.

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

## **SCHEDE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate tra quella destinata al personale dei profili professionali da A-B-C-D (senza posizione organizzativa) e quella destinata alla posizione dirigenziale e/o dei Responsabili delle posizioni organizzative.

## COMUNE SANZA

### SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE NON APICALE A-B-C-D

COGNOME:	NOME:
Area/settore:	Servizio:
Categoria:	Posizione economica:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione	Punteggio assegnato
Punteggio assegnato a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio (su certificazione OIV)	<b>Max 40 punti</b>
Attestazione OIV	
Valutazione da parte del Dirigente e/ Responsabile di P.O., secondo i criteri allegati	<b>Max 50 punti</b>
Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e l'utenza	
Efficienza organizzativa e affidabilità	
Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	
Abilità tecnico operativa	
Livello di autonomia – iniziativa	
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	
Quantità delle prestazioni	
Flessibilità	
<b>Performance organizzativa</b>	<b>Max 10 punti</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max 100 punti</b>

Il Responsabile del servizio	Per presa visione Il dipendente
Il Dirigente e/o Responsabile P.O.	

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

Il dipendente x autorizzazione

**Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 50 punti):**  
**Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.**

**CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA**

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ**

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

**PUNTEGGIO DA 0 a 5**

**CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO**

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ**

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

**GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI**

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**ABILITÀ TECNICO OPERATIVA**

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

**LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA**

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

**RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE**

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI**

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

**PUNTEGGIO DA 0 a 5**

**FLESSIBILITÀ**

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

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

**Performance organizzativa (Max 10 punti)-**

**Il giudizio è formulato dall'OIV**

## COMUNE SANZA

### SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENZIALE e/o RESPONSABILE P.O.

COGNOME:	NOME:
Area/settore:	Servizio:
Categoria:	Posizione economica:
Profilo professionale:	

Elementi di valutazione	Punteggio assegnato
Punteggio assegnato a seguito della valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio (su certificazione OIV)	<b>Max 40 punti</b>
Valutazione da parte OIV	<b>Max 50 punti</b>
Capacità di rispettare e far rispettare le regole ed i vincoli dell'organizzazione senza indurre in formalismi, promuovendo la qualità del servizio	
Rispetto dei tempi e sensibilità	
Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza	
Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità	
Grado di responsabilizzazione verso i risultati	
Abilità tecnico operativa	
Livello di autonomia – iniziativa	
Rispetto dei tempi di esecuzione - Rilascio delle procedure	
Auquantità delle prestazioni	
Flessibilità	
Perfomance organizzativa	<b>Max 10 punti</b>
<b>TOTALE</b>	<b>Max 100 punti</b>

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

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



<b>Il dipendente x autorizzazione</b>

**Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 50 punti):**  
**Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.**

**CAPACITÀ DI RELAZIONE CON COLLEGHI E L'UTENZA**

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITÀ**

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

**PUNTEGGIO DA 0 a 5**

**CAPACITÀ DI LAVORARE E DI GESTIRE IL RUOLO RIVESTITO**

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**TENSIONE MOTIVAZIONALE AL MIGLIORAMENTO DEL LIVELLO DI PROFESSIONALITÀ**

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

**GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI**

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**ABILITÀ TECNICO OPERATIVA**

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

**LIVELLO DI AUTONOMIA E DI INIZIATIVA**

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

**PUNTEGGIO DA 0 a 7**

**RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE**

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnatigli e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

**PUNTEGGIO DA 0 a 3**

**QUANTITÀ DELLE PRESTAZIONI**

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

**PUNTEGGIO DA 0 a 5**

**FLESSIBILITÀ**

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

## PUNTEGGIO DA 0 a 7

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

Performance organizzativa (Max 10 punti)-

Il giudizio è formulato dall'OIV

Il raggiungimento dei punteggi sopra descritti secondo le fasce sottoindicate da titolo alla **percentuale dell' indennità di risultato.**

FASCIA DI PUNTEGGIO	PERCENTUALE
60 - 61	10%
62 - 63	11%
64 - 65	12%
66 - 67	13%
68 - 69	14%
70 - 71	15%
72 - 73	16%
74 - 75	17%
76 - 78	18%
79 - 81	19%
82 - 83	20%
85 - 87	21%
88 - 90	22%
91 - 92	23%
93 - 94	24%
95 - 100	25%

## **TERMINI E CONCETTI CHIAVE UTILIZZATI NEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Al fine di consentire ai cittadini di poter meglio comprendere (art. 11 del decreto legislativo 150/2009 – accessibilità totale alle informazioni) l'utilizzo di alcuni termini e concetti chiave per il Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMiVaP) vengono riportati i significati degli stessi:

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

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

### ***Benchmarking***

Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il "benchmark" è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" a comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere. Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

### ***Indagine del benessere organizzativo***

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

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

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

### ***Missione***

La "missione" identifica la ragion d'essere e l'ambito in cui l'organizzazione opera in termini di politiche e azioni perseguite. La missione rappresenta l'esplicitazione dei capisaldi strategici di

fondo che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato. Rispondere alle domande: "cosa e come vogliamo fare" e "perché lo facciamo".

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

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

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

La *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita. L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale; livello organizzativo; livello di programma o politica pubblica.

### ***Performance individuale***

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

### ***Performance organizzativa***

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

### ***Target***

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

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

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

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

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

Tipici esempi sono:

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

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario: **(a)** assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere; **(b)** fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

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

Si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo.

Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena

logica: *input* – attività - *output*. Quando l'*output* si lega all'*input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico

-  
tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'*output*, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi, sono:

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

Tuttavia, quando l'*output* del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy*

dell'*output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzioni elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero degli incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato il riferimento all'*output* finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

### **Misure di *outcome***

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

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

Il rapporto tra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *outcome* può essere rappresentato in termini di efficacia.

### **Stakeholder (o portatori di interessi)**

Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e suoi risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

### **Obiettivo strategico e operativo**

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

