

COMUNI DI CISTERNINO E LOCOROTONDO

Organismo Indipendente di Valutazione

Sistema di misurazione e  
valutazione della performance  
organizzativa e individuale

**Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 137 del 28  
dicembre 2010**

## **Premessa**

Il 16 novembre 2009 è entrato in vigore il D.Lgs. n. 150/2009 (Decreto Brunetta), un decreto complesso e corposo che interviene pesantemente sul "lavoro pubblico", andando ad introdurre modifiche e integrazioni in ogni aspetto della gestione del personale rispetto a quanto previsto nella precedente riforma degli anni novanta.

Va comunque sottolineato che il Decreto o Riforma Brunetta nasce per essere applicato **nella sua interezza** alle sole amministrazioni centrali (Ministeri, Enti pubblici ecc.) e viene adattato in un secondo tempo agli enti locali, per i quali, tenendo in debito conto ed espressamente tutelando l'elevato tasso di autonomia ad essi attribuito dalla Carta Costituzionale, **l'obbligo di applicazione** è parziale ed esplicitamente indicato in alcuni articoli: l'art. 16 e 31, in particolare, indicano con precisione quali norme del titolo II e del titolo III si applicano agli ee.ll.; alcune (trasparenza) contestualmente all'entrata in vigore del Decreto, senza la mediazione dell'adeguamento ai propri ordinamenti, altre (ciclo di gestione della performance, obiettivi e indicatori, sistemi di misurazione e valutazione della performance, ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale, incentivazione della performance, progressioni economiche e di carriera, attribuzioni incarichi, crescita professionale e premio di efficienza) richiedono l'obbligatorio adeguamento ai principi in esse contenuti dei singoli ordinamenti o regolamenti degli EE.LL., tassativamente entro la data del 31/12/2010, pena l'applicazione automatica, a decorrere dal prossimo 1 gennaio, di tutte le norme dei suddetti titoli (quindi anche quelle che non dovrebbero essere applicate agli ee.ll.) "fino alla data di emanazione della disciplina locale".

A differenza di quanto previsto dalla disciplina attualmente vigente negli EELL (Dlgs 267/2000), che già prevede un processo di pianificazione e valutazione dei risultati, ma in un'ottica solo statica di "risultato", il Decreto Brunetta impone che gli strumenti in uso negli EELL debbano essere finalizzati alla misurazione della performance in un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo, e, ancor più, delle singole strutture organizzative e dell'Ente nel suo complesso.

Nel richiamare l'art. 4 della Convenzione per la gestione in forma associata del servizio di valutazione dei responsabili di servizio e delle performance, è stato elaborato un sistema di misurazione e valutazione della performance coerente con quanto su richiamato.

Tale proposta fa seguito all'incontro illustrativo tenutosi presso il Comune di Cisternino il 02/12 u.s. con il Sig. Segretario Generale ed attiene sostanzialmente alle parti del Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi relative al ciclo di gestione della performance, obiettivi e indicatori, sistemi di misurazione e valutazione della performance, ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale, incentivazione della performance.

## **Descrizione del sistema**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha la finalità di rendere l'organizzazione dell'Ente capace di:

- acquisire informazioni relative agli obiettivi e monitorare i progressi ottenuti rispetto ai target individuati;
- legare le fasi di pianificazione, formulazione e implementazione della strategia allo svolgimento dei piani d'azione;
- comunicare obiettivi e risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, nonché confrontare la propria performance in un'ottica di benchmarking nel caso in cui alcuni indicatori siano comuni a più organizzazioni;
- influenzare i comportamenti organizzativi;
- generare cicli di apprendimento.

Il sistema misura la performance triennale dell'Ente su target di fine periodo, valutando sia la performance organizzativa che quella individuale sulla base di obiettivi definiti per ciascun anno.

### **Definizione di performance organizzativa**

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

### **Definizione di performance individuale**

1. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa è collegata:
  - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e al crono programma delle singole attività;
  - b) al raggiungimento di specifici obiettivi operativi e organizzativi;

- c) alla qualità e rilevanza del contributo assicurato al raggiungimento degli obiettivi e alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
- e) alla valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura.

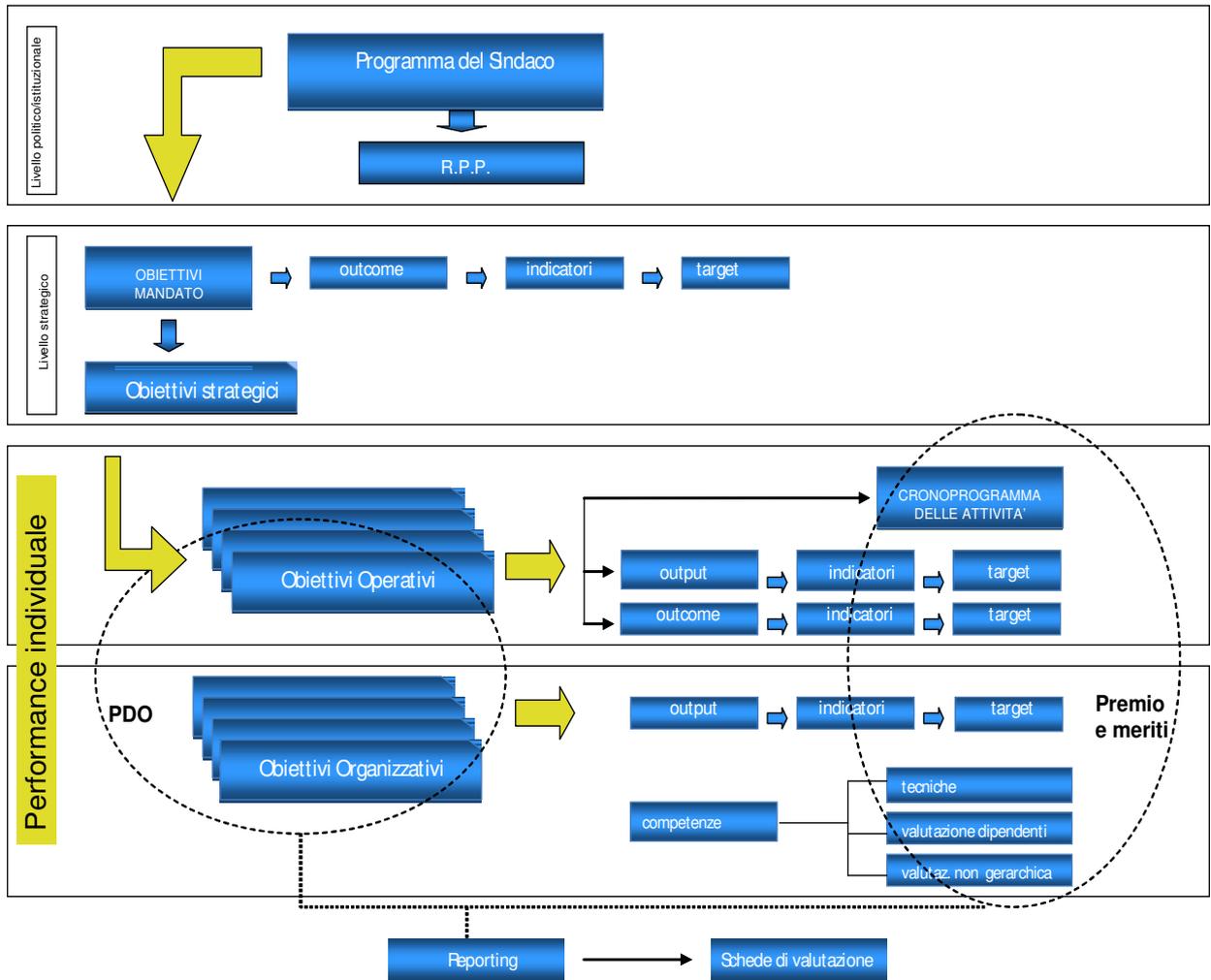
2. La misurazione e la valutazione da parte dei titolari di posizione organizzativa sulla performance individuale del personale sono effettuate, sentiti i responsabili delle strutture organizzative inferiori, sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi operativi (anche con la collaborazione di altre strutture interne/esterne) derivanti dagli obiettivi strategici di mandato e di tipo organizzativo riferiti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del contributo della propria struttura;
- b) alla qualità e rilevanza del contributo assicurato alla performance individuale e dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale deve rispettare i seguenti requisiti minimi:

1. chiara definizione degli obiettivi;
2. presenza consistente di indicatori di output e di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
3. specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e target;
4. caratterizzazione degli indicatori a seguito di processo di autovalutazione della qualità degli stessi;
5. rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori.

Il sistema di misurazione e valutazione delle performance viene sinteticamente illustrato nella visione complessiva della figura seguente (mappa strategica).



## **Il processo**

Come si può evincere dalla mappa strategica, il processo si sostanzia nelle seguenti fasi:

### Impianto

1. Partendo dal programma del Sindaco vengono individuati gli obiettivi di mandato che consentiranno la redazione della Relazione Previsionale e Programmatica.
2. Gli obiettivi di mandato si concretizzeranno, a loro volta, in obiettivi strategici aventi anch'essi la durata del mandato. Per ciascun obiettivo di mandato saranno individuati gli stakeholders, gli indicatori di outcome e il loro target da raggiungere.
3. Dagli obiettivi strategici prendono corpo gli obiettivi operativi con una proiezione triennale.
4. La necessità di miglioramento continuo dell'efficienza e dell'efficacia di ciascuna struttura dà origine agli obiettivi organizzativi che possono avere anch'essi una proiezione triennale.
5. Le modalità con la quale devono essere individuati gli obiettivi sono descritte nel manuale operativo di programmazione e controllo proposto da questo OIV, dove vengono evidenziate le modalità con cui il PEG/PDO diventa lo strumento di avvio del ciclo di gestione della performance.

### Gestione

1. L'OIV effettua misurazioni della performance con cadenza semestrale.

### Verifica

1. L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, proponendo eventuali modifiche.
2. L'OIV propone al Sindaco la valutazione annuale dei funzionari titolari di Posizione Organizzativa, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e incentivazione.

## **Soggetti del Ciclo della performance**

### **Organi di indirizzo politico**

Hanno il compito di definire le linee guida di indirizzo strategico da cui discendono gli obiettivi dell'Ente, ovvero definire la pianificazione strategica dell'Ente in coerenza con le linee guida espresse, di proporre gli obiettivi operativi e di validare quelli organizzativi proposti dalle Posizioni Organizzative.

### **Posizioni Organizzative**

Ruolo che ha un impatto diretto nella realizzazione delle linee guida di indirizzo strategico e degli obiettivi di performance del proprio Ente. Sono gli attori principali per una corretta gestione operativa del ciclo di performance, in quanto è loro responsabilità condividere gli obiettivi di periodo – sia dell'intero Ente che dei relativi settori -, misurare e monitorare le performance delle proprie aree di competenza e proporre gli obiettivi per i propri collaboratori, valutandone le prestazioni e gestendo il feedback intermedio e quello finale.

### **Dipendenti**

Tutti i dipendenti devono essere coinvolti nella realizzazione degli obiettivi che determinano la performance individuale e della propria area di riferimento. Il dipendente deve avere anche un ruolo proattivo nel suggerire i migliori indicatori di performance che misurino il proprio lavoro ed impegno in coerenza con gli obiettivi definiti dal proprio Responsabile di P.O.

### **Organismo Indipendente di Valutazione**

L'OIV effettua la verifica dei risultati raggiunti e le modalità con cui sono stati conseguiti.

Va sottolineato, comunque, che, per espressa previsione dell'art. 16 del Decreto Brunetta, le disposizioni di dettaglio relative alle caratteristiche e funzioni dell'OIV (art. 14) non trovano diretta applicazione presso le autonomie locali. L'ANCI, comunque, ritiene necessario mutuarne le funzioni anche per i Comuni, rimettendone all'autonomia organizzativa di ognuno di essi la regolamentazione.

Il Decreto Brunetta, per le Amministrazioni Pubbliche (Ministeri, Enti Pubblici ecc.) richiede che i componenti dell'OIV siano dotati di "elevata professionalità ed esperienza, maturata nel campo del management, della valutazione della performance e della valutazione del personale delle amministrazioni pubbliche". A queste caratteristiche, l'ANCI aggiunge: "la complessità delle funzioni demandate agli OIV richiedono una buona conoscenza degli assetti organizzativi e delle problematiche interne" all'Ente.

### **Stakeholders**

Sono i soggetti portatori di interesse nei confronti dell'attività amministrativa del Comune. Fanno parte di questo insieme: i cittadini, i collaboratori, i gruppi di interesse locale, i sindacati, le associazioni e tutti coloro sui quali l'attività comunale può avere un impatto.

# Manuale operativo di programmazione e controllo

## Punto 1. Chiara definizione degli obiettivi operativi

L'individuazione degli obiettivi operativi, con una proiezione triennale nel PEG/PDO da parte della Giunta Municipale e condivisi dai Responsabile di P.O., deve avvenire in concomitanza alla programmazione finanziaria e in coerenza con gli obiettivi strategici nonché con i programmi della Relazione Previsionale e Programmatica.

L'obiettivo operativo deve essere chiaramente identificato, presentare una propria specificità e non essere sovrapposto ad altri obiettivi e deve prevedere risultati misurabili di output e di outcome coerenti con quelli di mandato.

Non sono proponibili obiettivi ai quali non sia associato alcun indicatore chiaro e misurabile.

Deve essere proposto almeno un obiettivo operativo per ogni Settore.

Per ciascun obiettivo operativo deve essere indicato un cronoprogramma delle attività necessarie al raggiungimento dello stesso, compilando la scheda di cui all'allegato A.

## Punto 2. Presenza consistente di indicatori di *outcome*

La descrizione delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi operativi deve seguire una logica tale da produrre sempre *output* e *outcome* misurabili. Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino o, più in generale, degli *stakeholder*.

Poiché misurare l'outcome prevede il coinvolgimento di soggetti esterni all'Amministrazione e l'utilizzo di dati ufficiali, è di fondamentale importanza l'acquisizione di flussi di dati ed informazioni in possesso di soggetti diversi dall'amministrazione.

Nella fase di avvio si potrà fare uso di flussi dati già esistenti e si dovranno attivare eventuali modalità di raccordo per gestire il processo di acquisizione dagli stakeholder e terzi fornitori.

Per riuscire a sviluppare un insieme di outcome ed obiettivi coerenti con i programmi è essenziale identificare quali siano le categorie di stakeholder e quali effetti si desidera ottenere: individuarli a monte e misurarli a valle aiuta ad avere maggior chiarezza dal punto di vista della gestione strategica, così come rilevabile dagli obiettivi di mandato.

Poiché l'outcome è il risultato del contributo di diversi soggetti, diventa indispensabile collegarlo di volta in volta agli stakeholder che sono chiamati a contribuire al raggiungimento dei relativi obiettivi. Ciò aiuta a tracciare le responsabilità e a identificare chiaramente le tipologie di contributo richieste.

Per ogni indicatore deve essere chiaro il motivo per cui l'indicatore è stato introdotto, al fine di agevolare l'utilizzo e la comprensione da parte dell'utente (vedi *tabella 2: scheda anagrafica dell'indicatore*).

## Punto 3. Specificazione dei legami tra obiettivi, indicatori e *target*

Ad ogni obiettivo operativo deve essere associato almeno un indicatore la cui scelta sia chiarita dalla motivazione per cui l'indicatore stesso è stato introdotto.

Ad ogni indicatore deve sempre associarsi un target (al limite anche riferito ad un intervallo temporale pluriennale).

Per ciascun target dovrà essere condotto da parte del Responsabile di P.O. un test di valutazione basato sulle variabili indicate nella tabella 1 che segue:

Tabella 1: test della qualità del target

<b>Strategia</b>	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
<b>Performance</b>	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
<b>Attenzione</b>	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
<b>Azione</b>	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
<b>Costo</b>	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
<b>Abilità</b>	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
<b>Processo</b>	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
<b>Feedback</b>	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
<b>Riconoscimento</b>	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
<b>Accettazione</b>	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
<b>Comportamenti</b>	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

#### Punto 4. Caratterizzazione degli indicatori

La Tabella che segue costituisce il riferimento metodologico per caratterizzare correttamente gli indicatori, costituisce inoltre un schema per ragionare sui requisiti fondamentali dell'indicatore stesso sia per quanto riguarda le sue componenti anagrafiche sia organizzative.

Tabella 2: scheda anagrafica dell'indicatore

<b>Nome dell'indicatore</b>	Titolo dell'indicatore
<b>Descrizione dell'indicatore</b>	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
<b>Razionale</b>	Perché si vuole misurare questo aspetto?
<b>Obiettivo (di riferimento)</b>	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
<b>Legami con altri indicatori</b>	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
<b>Data di approvazione dell'indicatore</b>	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
<b>Tipo di calcolo / Formula / Formato</b>	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
<b>Fonte/i dei dati</b>	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
<b>Qualità dei dati</b>	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
<b>Frequenza di rilevazione</b>	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
<b>Target (valore desiderato)</b>	A che livello di <i>performance</i> si punta?
<b>Processo di sviluppo</b>	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
<b>Responsabile dell'indicatore e del target se diverso</b>	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
<b>Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore</b>	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
<b>Che cosa sarà fatto?</b>	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
<b>Reportistica</b>	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Per ciascun indicatore il Responsabile di P.O. dovrà condurre un test di valutazione che misuri la fattibilità dal punto di vista informativo e uno che ne verifichi la solidità dal punto di vista qualitativo, seguendo le indicazioni riportate rispettivamente nella tabella 3 e 4.

Tabella 3: test della fattibilità informativa dell'indicatore

<b>Lista degli indicatori da valutare</b>	<b>Indicatore 1</b>	<b>Indicatore n</b>
<b>Responsabile dell'alimentazione dati</b>		
<b>Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione</b>		
<b>Periodicità di rilevazione (giorni)</b>		
<b>Tempestività del dato (giorni)</b>		
<b>Verificabilità del dato (SI/NO)</b>		
<b>Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)</b>		
<b>Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)</b>		
<b>Supporto informativo (cartaceo o elettronico)</b>		
<b>Applicativo a supporto</b>		

Tabella 4: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
<b>Comprensibilità</b>	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
<b>Rilevanza</b>	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
<b>Confrontabilità</b>	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
<b>Fattibilità</b>	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
<b>Affidabilità</b>	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
<b>Giudizio complessivo</b>	Si basa su dati di qualità		

## Punto 5. Definizione obiettivi organizzativi

Gli obiettivi organizzativi qualitativi e quantitativi, che possono avere una proiezione triennale, devono essere individuati in maniera dinamica e funzionale al raggiungimento dei target individuati dall'organizzazione, riferiti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia del contribuente della propria struttura.

La declinazione degli obiettivi organizzativi deve essere effettuata, compilando la scheda di cui all'allegato B. Per quanto riguarda indicatori e target, si richiamano le tabelle 1, 2, 3 e 4.

Deve essere proposto almeno un obiettivo organizzativo per ogni Servizio.

## Punto 6. Rilevazione effettiva della *performance* secondo la frequenza e le modalità definite nello schema di caratterizzazione degli indicatori

La rilevazione effettiva delle performance avverrà attraverso specifica reportistica a cura del Responsabile di P.O. con cadenza massima semestrale.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi incide sulla valutazione individuale del Responsabile di P.O., in presenza di un solo obiettivo operativo, con un peso massimo del 50%.

In presenza di ulteriori obiettivi operativi, ogni obiettivo aggiuntivo raggiunto concorrerà nella misura di 2,5 punti cad. a raggiungere un ulteriore peso sulla valutazione individuale per un massimo del 10%.

La valutazione degli obiettivi sia operativi che organizzativi avviene attraverso l'espressione di una percentuale che tiene conto del grado di raggiungimento della performance.

A seguito dell'attribuzione dei punteggi percentuali riferiti ai singoli obiettivi si ottiene una valutazione complessiva degli obiettivi effettuando una media dei punteggi ottenuti alla quale va aggiunto l'eventuale punteggio relativo agli obiettivi aggiuntivi.

La valutazione complessiva della performance individuale per il Responsabile di P.O. viene completata attraverso la valutazione delle seguenti dimensioni:

- tecnica: raccolta dati, sviluppo di obiettivi e delle attività necessarie, target e indicatori, utilizzo di sistemi informativi, strumenti e tecniche di miglioramento, sviluppo di capacità proprie (peso del 15%);
- qualità e rilevanza del contributo assicurato al raggiungimento dell'obiettivo e alla performance della struttura; competenze professionali e manageriali dimostrate (peso 15%)
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione delle valutazioni (peso del 5%);
- valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura (peso del 5%).

La misurazione di tali elementi avverrà applicando la seguente scala di giudizio:

Valutazione numerica: Elevato	10 Adeguato	6
Buono	8 Migliorabile	5

Per l'attribuzione di tali punteggi ci si potrà avvalere anche dell'analisi del fascicolo personale del Responsabile di P.O. alimentato nel corso dell'anno da segnalazioni pervenute all'OIV su iniziativa del Responsabile di P.O. stesso, del Segretario Generale nonché da parte degli stakeholders interni ed esterni in relazione ai servizi erogati.

Ai fini della valutazione non gerarchica da parte dei dipendenti della struttura è stato elaborato apposito questionario (vedi allegato C).

L'esito della valutazione è formalizzato in apposito colloquio con il Responsabile di P.O. valutato di cui viene redatta apposita scheda (vedi allegato D).

## GLOSSARIO

### **Obiettivo**

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione e il dirigente si prefiggono di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere strategico o operativo o individuale. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (vedi *target*).

L'obiettivo è definito "operativo" quando deriva da obiettivi strategici di mandato; "individuale" quando tende essenzialmente al miglioramento/innovazione dei processi organizzativi. L'obiettivo è definito "condiviso" quando coinvolge più strutture organizzative.

### **Outcome**

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

### **Output**

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.

### **Performance**

È il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, 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.

### **Stakeholder**

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.

## ***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.

## ***Indicatore***

E' lo strumento (rappresentato da una formula, da un'unità di misura, da una percentuale, un numero etc.) ovvero il criterio con il quale misurare il raggiungimento di un target riferito ad un output o ad un outcome.

ALLEGATO A				DA OBIETTIVO DI MANDATO N. __ " _____ "						
				DA PROGRAMMA R.P.P. N. __ " _____ "						
				DA OBIETTIVO STRATEGICO N. __ " _____ "						
<b>Settore</b>										
OBIETTIVO OPERATIVO N. ____				Data raggiungimento						
DESCRIZIONE										
<b>Data termine attività</b>										
				<b>2011</b>		<b>2012</b>		<b>2013</b>		
<b>ATTIVITA'</b>				<b>1° Sem.</b>	<b>2° Sem.</b>	<b>1° Sem.</b>	<b>2° Sem.</b>	<b>1° Sem.</b>	<b>2° Sem.</b>	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
<b>output 1</b>				<b>indicatore</b>				<b>target</b>		
								2011	2012	2013
<b>output 2</b>				<b>indicatore</b>				<b>target</b>		
								2011	2012	2013
<b>outcome 1</b>				<b>indicatore</b>				<b>target</b>		
								2011	2012	2013
<b>outcome 2</b>				<b>indicatore</b>				<b>target</b>		
								2011	2012	2013



## Allegato C

### Questionario di valutazione non gerarchica

(Il seguente questionario è finalizzato a conoscere le modalità di gestione delle risorse umane all'interno delle singole strutture del Comune)

Il questionario è redatto in forma anonima e sarà custodito presso l'OIV, senza possibilità di consultazione da parte di alcuno (Responsabile di P.O. di riferimento - Amministratori).

Responsabile di P.O. di riferimento: \_\_\_\_\_

La preghiamo di valutare su una scala da 1 a 4 la chiarezza con cui vengono portati alla sua conoscenza gli obiettivi assegnati

(1= scarsa chiarezza; 4= massima chiarezza)

1  2  3  4

1. Tra le seguenti opzioni ci segnali le modalità con cui vengono comunicati gli obiettivi e le loro eventuali modifiche (si possono barrare più opzioni).

- In forma verbale e individuale (colloquio con il Responsabile di P.O.)
- In forma scritta e individuale (lettera personale del Responsabile di P.O. o determina)
- In forma verbale e collettiva (es. riunioni di servizio)
- In forma scritta collettiva (consegna del medesimo documento a tutti)
- In forma pubblica (orale e scritta).
- Altro (specificare) \_\_\_\_\_

2. Con quanto anticipo le vengono comunicati i mutamenti degli obiettivi e le modifiche dei progetti.

- Con nessun anticipo.
- Un giorno prima.
- Una settimana prima.
- Un mese prima.

3. In che modo ha partecipato alla formulazione degli obiettivi.

- Ho partecipato alla individuazione degli obiettivi stessi
- Mi sono state chieste informazioni preventive.
- Ho discusso con il mio Responsabile di P.O. gli obiettivi da lui proposti.
- Non sono stato coinvolto.

4. Come è stato impegnato negli ultimi tre anni? Ha ruotato su più compiti?

Sì  No

5. Il Suo Responsabile di P.O. Le ha chiesto di cambiare compiti negli ultimi tre anni?

Sì  No

6. Lei ha chiesto di cambiare compiti negli ultimi tre anni?

Sì  No

7. Esiste, a suo avviso, una distribuzione equa delle responsabilità e dei carichi di lavoro tra i dipendenti del suo servizio in funzione della qualifica e della professionalità dimostrata? In che misura?

(1= scarso equilibrio; 4= massimo equilibrio)

1  2  3  4



**COMUNE DI CISTERNINO/LOCOROTONDO**  
**Verifica dei risultati e valutazione del Responsabile di P.O.**  
PERIODO DI RIFERIMENTO

---

**IL RESPONSABILE DI P.O. VALUTATO:**

*Cognome e nome:*

---

*Data di nascita:*

---

*Unità*

*Organizzativa:*

---

**L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE:**

*Cognome e nome:*

---

a) **GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI (PESO DEL 50%)**

	VALUTAZIONE PERCENTUALE	PUNTEGGIO NUMERICO
1.		
	<b>PUNTEGGIO TOTALE OB. OPERATIVO</b>	

b) **GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI ASSEGNATI (PESO DEL 50%)**

	VALUTAZIONE PERCENTUALE	PUNTEGGIO NUMERICO
1.		
2.		
3.		
	<b>PUNTEGGIO TOTALE OB. ORGANIZZATIVI</b>	
	<b>MEDIA PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI E ORGANIZZATIVI</b>	

**GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI ULTERIORI OBIETTIVI OPERATIVI ASSEGNATI (PESO DEL 2,5% per ogni obiettivo – max 10%)**

	<b>VALUTAZIONE PERCENTUALE</b>	<b>PUNTEGGIO NUMERICO</b>
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
	<b>PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI</b>	

	PESO	VALUTAZIONE NUMERICA				PUNTEGGIO
c) <b>TECNICA: RACCOLTA DATI, SVILUPPO DI OBIETTIVI E DELLE ATTIVITÀ NECESSARIE, TARGET E INDICATORI, UTILIZZO DI SISTEMI INFORMATIVI, STRUMENTI E TECNICHE DI MIGLIORAMENTO, SVILUPPO DI CAPACITÀ PROPRIE</b>	15%	E	B	A	M	
d) <b>QUALITÀ E RILEVANZA CONTRIBUTO ASSICURATO AL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO E ALLA PERFORMANCE GENERALE DELLA STRUTTURA; COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE</b>	15%	E	B	A	M	
e) <b>CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI, DIMOSTRATA TRAMITE UNA SIGNIFICATIVA DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI</b>	5%	E	B	A	M	
f) <b>VALUTAZIONE NON GERARCHICA DA PARTE DEI DIPENDENTI DELLA STRUTTURA</b>	5%	E	B	A	M	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>						
<b>FATTORI C) D) E):</b>						

Valutazione numerica: Elevato      10 Adeguato      6  
Buono                                      8 Migliorabile      5

**Valutazione complessiva finale**

**PUNTEGGIO FINALE:**

**Eventuali considerazioni del RESPONSABILE DI P.O. valutato**

**L'O.I.V.**

---

---

Data 

---