

**COMUNE di TRENTINARA
(PROVINCIA DI SALERNO)**

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

-Scheda di valutazione -

-Metodologia -

(Approvata con delibera G.C. n. 18 del 15.02.2016)

PREMESSA

Obiettivo prioritario della “*premiabilità*” e quindi della valutazione annuale delle “*performance*” dei Responsabili di Posizione Organizzativa dell’Ente è quello di attivare un processo di miglioramento continuo delle strutture dell’Ente, individuando standards di efficienza, efficacia e qualità dei servizi e delle prestazioni erogate, a cui tendere nel medio periodo mediante la valorizzazione del personale, fulcro di ogni processo di cambiamento.

A tal fine, il Nucleo di Valutazione ritiene, anche in linea con i vigenti regolamenti comunali – Trasparenza - Anticorruzione - degli Uffici e dei Servizi e del Nucleo Stesso – suggerire all’Amministrazione comunale, peraltro sempre pronta a recepire ogni intervento del Nucleo, di fissare e cristallizzare al meglio, quali principi a cui ispirare le politiche di gestione del personale, i concetti di meritocrazia, di selettività nell’erogazione dei premi, di valutazione delle performances, sia a livello di ente che di singolo dipendente.

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

Essa rappresenta pertanto, altresì, uno strumento di diffusione, tra tutto il personale dell’Ente, delle informazioni relative al sistema di valutazione.

Detta metodologia si inserisce all’interno del più vasto sistema attuativo della legge 4 marzo 2009 n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, ed in particolare si integra con:

- **il sistema dei controlli interni;**
- **il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Anticorruzione;**
- **il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale**
(D.U.P. – Programma di Mandato Elettorale – Bilancio di Previsione – Programma OO.PP.);
- **il sistema di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali;**

La presente “*Metodologia*” 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 e, per 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 della presente metodologia ;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti e degli altri previsti dalla vigente normativa – Trasparenza e Anticorruzione -;*
- *le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.*

Il ciclo di gestione della performance offre 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 (*premiabilità selettiva*).

FINALITA'

La metodologia in argomento, nello specifico, è finalizzata a:

- a) Migliorare la qualità dei servizi offerti dall’Ente;
- b) Assicurare la crescita delle competenze professionali;
- c) Raggiungere elevati standards economici delle funzioni e dei servizi;
- d) Orientare la performance delle figure apicali e del restante personale al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- e) Creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra valutato e valutatore, come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell’organizzazione;
- f) Diffondere la cultura organizzativa fondata sulla logica della programmazione e del controllo costante degli obiettivi;
- g) Responsabilizzare i dipendenti che ricoprono i ruoli apicali in merito agli obiettivi assegnati dal

vertice politico;

- h) Giungere alla massima trasparenza interna ed esterna del ciclo di gestione della performance;
- i) Promuovere nei dipendenti apicali la diffusione di una logica di confronto/verifica continuativa sul raggiungimento degli obiettivi programmati;

DESCRIZIONE DEL SISTEMA

L'organizzazione dell'Ente:

Il presente sistema si applica a tutto il personale apicale con Posizione Organizzativa del Comune di Trentinara ed in particolare:

Funzionari titolari di posizione organizzativa che rivestano ruolo apicale:

- ◆ Il personale inquadrato in categoria D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
- ◆ Il personale inquadrato in categoria D con rapporto di lavoro a tempo determinato;

La struttura organizzativa dell'Ente prevede un'articolazione in aree e servizi autonomi.

A capo di tali entità sono collocati i titolari di posizione organizzativa.

Il Segretario Comunale si avvale dei Responsabili di Area e Servizi Autonomi per svolgere le proprie funzioni di sovrintendenza e coordinamento.

OGGETTO

La metodologia ha come oggetto la definizione della procedura di misurazione e valutazione della: Performance individuale dei funzionari di Posizioni Organizzativa che rivestano ruolo apicale e quindi:

1. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria D con rapporto di lavoro a tempo indeterminato;
2. Performance individuale dei dipendenti inquadrati in categoria D con rapporto di lavoro a tempo determinato;

Collegamento con gli altri sistemi di gestione

La metodologia di misurazione e valutazione delle performance si integra con:

- **il sistema dei controlli interni;**
- **il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Anticorruzione;**
- **il sistema di programmazione e controllo sia strategico che direzionale** (D.U.P. – Programma di Mandato Elettorale – Bilancio di Previsione – Programma OO.PP.);
- **il sistema di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali.**

Il Sistema dei controlli interni. Come è noto il D.Lgs.n.286/1999 rappresenta il primo vero e proprio intervento organico in materia di controlli interni.

In decreto individua e definisce quattro tipologie di controllo interno:

- 1- **controllo di regolarità amministrativa e contabile:** tale controllo è finalizzato a garantire la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa;
- 2- **controllo di gestione** finalizzato ad ottimizzare il rapporto fra costi e risultati;
- 3- **valutazione del personale con qualifica dirigenziale,** tendente ad apprezzare le prestazioni dei dirigenti e i loro comportamenti organizzativi;
- 4- **valutazione e controllo strategico** finalizzato a verificare l'effettiva attuazione delle scelte compiute dagli organi di governo.

L'articolo 147 del T.U.E.L. n.286/2000 delinea poi la tipologia dei controlli interni per gli enti locali, adattandoli alle particolarità organizzative di questi ultimi nell'ambito della loro autonomia normativa ed organizzativa.

Il citato art.147 prevede le seguenti fattispecie:

- a) "garantire attraverso il controllo di regolarità amministrativa e contabile, la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa;
- b) verificare, attraverso il controllo di gestione, l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto tra costi e risultati;
- c) valutare le prestazioni del personale con qualifica dirigenziale;
- d) valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti".

Delle quattro forme di controllo interno sopra richiamate le prime due (controllo di regolarità amministrativa e contabile e valutazione del personale con qualifica dirigenziale) appartengono ad un'azione di controllo- verifica, molto diverse dalle altre due tipologie di controlli (controllo di gestione e controllo strategico). Infatti, mentre queste ultime due hanno nella funzione di guida al perseguimento degli obiettivi gestionali e strategici le proprie finalità, la valutazione del personale dirigente è un'attività di mera misurazione, strumentale all'attribuzione della componente retributiva legata al risultato gestionale.

La diversità, però, non implica che i quattro tipi di controlli interni siano tra loro indipendenti poiché operativamente condividono parte dello stesso sistema informativo e rispetto ad esso sono integrate.

Viene quindi in rilievo l'importanza, pur nel rispetto delle diverse finalità, di una forte integrazione tra il sistema di valutazione e controllo di gestione.

L'articolo 5 del D.Lgs.n.286/1999 pone tre principi cui deve attenersi il procedimento di valutazione:

- la diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del valutatore di prima istanza (c.d. "organo proponente"). E' fondamentale, infatti, che chi valuta abbia diretta ed adeguata cognizione di come nel concreto "si comporta" il dirigente al fine di poter apprezzare ogni elemento che può incidere sulle sue prestazioni. Tale conoscenza diretta, unitamente alla disponibilità dei rapporti del controllo di gestione, rende minimo il rischio di valutazioni *de relato*;
- la verifica/approvazione della valutazione da parte del valutatore di seconda istanza (cosiddetto "organo competente") che rappresenta senza dubbio una garanzia sia per il valutato che per l'ente;
- la partecipazione al procedimento del valutato. Questa partecipazione rappresenta una ulteriore spinta a rendere il più possibile oggettivo il processo di valutazione, elaborando preventivamente ed in maniera chiara ed univoca i criteri ed i parametri garantendone in ogni caso la preventiva e dettagliata conoscenza da parte degli interessati.

Il Sistema di programmazione e controllo è completamente integrato con il presente sistema, costituendo di fatto l'imput iniziale dell'intero processo che si realizza attraverso la definizione delle azioni strategiche di mandato, nonché gli obiettivi pluriennali ed annuali. I documenti di pianificazione strategica, di programmazione annuale e di rendicontazione sono costruiti secondo una logica a cascata che assicura il costante orientamento alla strategia. Le azioni strategiche e gli obiettivi sono sviluppati, progressivamente, attraverso l'individuazione delle risorse dedicate, delle attività, della tempistica, degli indicatori di risultato e dei valori attesi (Piano delle Performance), oltre a indicatori di outcome riferiti ai principali assets strategici individuati dall'Amministrazione (Programma Elettorale – DUP- Programmazione OO.PP. ecc).

I sistemi di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali esistenti sono parzialmente collegati agli esiti della valutazione delle performance. Tale aspetto pertanto necessita di un percorso di sviluppo mirato ad assicurare nel medio periodo un'integrazione completa, nel rispetto dei principi fondanti la riforma.

In particolare:

- 1. Selezione:** gli esiti delle valutazioni individuali pregresse potranno essere un elemento aggiuntivo considerato in sede concorsuale, in particolare per le figure apicali e per le eventuali progressioni;
- 2. Formazione:** la formazione è mirata a sviluppare le competenze che, anche a seguito dei processi di valutazione della performance, risultano maggiormente carenti. Inoltre la programmazione del piano formativo è definita in stretto raccordo con le politiche strategiche e, pertanto, rappresenta uno strumento flessibile che assicura il tempestivo supporto ai servizi in relazione ai mutamenti organizzativi ed ambientali.
- 3. I percorsi di carriera, incarichi di posizione organizzativa e mobilità interna:** nella disciplina di tali istituti si inserisce, quale criterio rilevante, il conseguimento di un trend di performance eccellenti in sede di valutazione.
- 4. Il sistema incentivante,** i cui elementi fondanti sono contenuti nell'Ordinamento degli uffici e dei servizi, viene disciplinato nell'ambito della Contrattazione decentrata nel rispetto dei principi fissati dalla Legge, per quanto attiene il riparto delle risorse economiche. Tutti gli strumenti di incentivazione saranno collegati alle risultanze del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.
- 5. La dotazione delle giuste risorse strumentali e finanziarie,** in sede di elaborazione dei documenti programmatici, consente al Nucleo di poter verificare costantemente e monitorare il raggiungimento degli obiettivi programmatici assegnati.

TRASPARENZA - della “Metodologia di valutazione e merito”:

Contestualmente all'approvazione della presente metodologia sarà adeguata la sezione denominata “Trasparenza, valutazione e merito” contenuta nel sito istituzionale del Comune di Trentinara.

Sentito il Nucleo di Valutazione, il sito sarà gradualmente adeguato all'impostazione data nel presente documento, al fine di assicurare l'accessibilità totale agli utenti di tutte le informazioni inerenti il ciclo di gestione della performance. In particolare le informazioni saranno organizzate per tipologie omogenee e nel rispetto della legge sulla privacy nella seguente articolazione:

- a) Dati informativi concernenti il personale;
- b) Dati relativi ad incarichi e consulenze;
- c) Dati relativi all'organizzazione dell'Ente, ai referenti, ai tempi dei procedimenti gestiti dagli uffici;
- d) Dati relativi alla gestione distinguendo:
 - Dati relativi all'attività di programmazione con l'evidenziazione dei risultati attesi;
 - Dati relativi alla gestione con particolare riferimento ai servizi erogati e agli esiti di eventuali indagini di customer satisfaction realizzate;
 - Dati relativi alla rendicontazione, con l'evidenziazione dei risultati raggiunti e degli impatti ottenuti dalle politiche adottate.

GLI ATTORI

Gli attori coinvolti nel processo valutativo ed i rispettivi ruoli sono così articolati:

Gli Organi di indirizzo politico amministrativo (Consiglio Comunale, Giunta, Sindaco, Assessori) esercitano le funzioni ad essi attribuite dalla legge, dallo Statuto Comunale e dal Regolamento per l'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi oltre che dal presente sistema.

L'Organo Comunale di Valutazione (Nucleo di Valutazione):

- presidia il funzionamento del sistema, con particolare riferimento alla definizione degli obiettivi che emergono dai documenti di programmazione;
- sovrintende a tutte le fasi di valutazione, garantendone la coerenza con i documenti di rendicontazione;
- coopera con il Sindaco nella valutazione annuale dei funzionari apicali e del Segretario;
- supporta i funzionari nella valutazione dei dipendenti, sotto il profilo metodologico, al fine di garantire il rispetto del sistema e l'omogeneità delle valutazioni;
- svolge le altre funzioni previste dall'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi;
- valuta sotto il profilo della qualità, efficacia, efficienza ed adeguatezza i servizi sottoposti ad analisi;
- avanza proposte di miglioramento sotto i medesimi profili dei servizi osservati.

I Funzionari apicali:

- effettuano la valutazione annuale dei dipendenti loro subordinati relativamente alle risorse del fondo;

DESCRIZIONE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

Il vigente Regolamento di organizzazione degli Uffici e servizi, prevede per l'ente articolazione in tre Aree ed uffici posti alle dirette dipendenze del Sindaco. Le Aree di riferimento per la gestione quotidiana sono:

- 1. Area Amministrativa;**
- 2. Area Finanziaria;**
- 3. Area Tecnica.**

Il Sindaco, nel pieno rispetto di quanto previsto dal richiamato regolamento, ha provveduto ad attribuire le responsabilità dei predetti Settori/Aree ai dipendenti di cat. D incaricandoli di funzioni dirigenziali.

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 si rende necessario attuare politiche del personale volte alla razionalizzazione delle spese, alla dovuta copertura totale dei servizi erogati ed ovviamente alla introduzione di logiche premiali nei processi di governo dell'ente.

Finalità della “Metodologia di valutazione”

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 della “Metodologia di valutazione”

I destinatari della “Metodologia di valutazione” 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 della “Metodologia di valutazione” 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/Aree 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.

La “*Metodologia di valutazione*” improntata 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, DUP, PEG e/o PDO). Questa fase è caratterizzata dalla partecipazione e dalla trasparenza e si fonda sull’analisi delle attività da svolgere in vista del risultato finale.

L’Amministrazione Comunale assegna gli obiettivi al Responsabile di P.O. in base alle competenze presidiate ed in rapporto alle risorse disponibili individuando, insieme al 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	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Sindaco ◆ Giunta ◆ Segretario ◆ Responsabili P.O ◆ Nucleo –NUCLEO DI VALUTAZIONE ◆ Ufficio controllo gestione 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bilancio di Previsione ◆ D.u.p. ◆ PEG/PDO <p><i>L’adozione di detti atti realizzano, il Piano delle Performance.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 31/12/___ ◆ 31/01/___ <p><i>Le date indicate possono variare per lo slittare dei tempi di approvazione del bilancio di previsione.</i></p>

Più specificatamente dovrebbero concretizzarsi i suddetti passaggi:

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

b) monitoraggi e verifiche degli obiettivi programmati

Il Nucleo di Valutazione 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 del Nucleo di Valutazione, congiuntamente con il Segretario ed i Responsabili delle P.O., **sono quadrimestrali.**

<i>Fasi</i>	<i>Soggetti Coinvolti</i>	<i>Strumenti</i>	<i>Cronoprogramma</i>
Monitoraggio in itinere	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Segretario ◆ Responsabili P.O. ◆ Nucleo di Valutazione ◆ Ufficio controllo gestione 	◆ Schede di verifica	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Controlli quadrimestrali (30/4 e 30/8) del Nucleo di Valutazione con Segretario e Responsabili P.O. ◆ Verifica al mese di settembre connessa al riequilibrio finanziario
Monitoraggio in itinere	◆ Cittadini	◆ Utilizzo diversi sistemi	◆ Verifiche 31/5 e 30/10
Verifica finale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nucleo di Valutazione ◆ Segretario e Responsabili P.O. 	◆ Relazione finale	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verifica finale al 31/12 da attuarsi nel mese di gennaio ◆ Mese febbraio 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 del Nucleo di Valutazione, sull'andamento dei progetti da parte dei Responsabili delle P.O. In tale fase i Responsabili delle P.O. possono proporre, d'intesa con il Nucleo di Valutazione, 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 il Nucleo di Valutazione 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.

Metodologia per la valutazione della performance organizzativa sulla trasparenza e anticorruzione

La valutazione della performance organizzativa sulla trasparenza e anticorruzione incide sulla valutazione per un **10%** del punteggio complessivo da assegnare al Responsabile di Posizione Organizzativa.

La Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 dell'Anac, in materia di aggiornamento dei Piani triennali per la Trasparenza e per l'Anticorruzione ai punti sottoindicati riporta quanto segue:

4.3. Rapporti con i responsabili degli uffici

Dalla valutazione dei PTPC risulta che la carente mappatura dei processi svolti nelle amministrazioni comprese nel campione è dipesa anche dalla resistenza dei responsabili degli uffici a partecipare, per le parti di rispettiva competenza, alla rilevazione e alle successive fasi di identificazione e valutazione dei rischi. Queste resistenze vanno rimosse in termini culturali con adeguati e mirati processi formativi, ma anche con soluzioni organizzative e procedurali che consentano una maggiore partecipazione dei responsabili degli uffici a tutte le fasi di predisposizione e di attuazione del PTPC promuovendo così la piena condivisione degli obiettivi e la più ampia responsabilizzazione di tutti i dipendenti.

La collaborazione è, infatti, fondamentale per consentire al RPC e all'organo di indirizzo che adotta il PTPC di definire misure concrete e sostenibili da un punto di vista organizzativo entro tempi chiaramente definiti. La principale correzione da apportare ai PTPC è quella di individuare e programmare le misure in termini di precisi obiettivi da raggiungere da parte di ciascuno degli uffici coinvolti anche ai fini della responsabilità dirigenziale. L'ANAC ha intenzione di verificare che i prossimi PTPC siano coerenti con tale impostazione.

Nei PTPC deve essere assicurata una maggiore attenzione alla responsabilità disciplinare dei dipendenti, attivabile dai responsabili degli uffici. Si tratta di un tassello fondamentale dell'intera politica di prevenzione. Nel PTPC andranno pertanto introdotti obiettivi consistenti nel più rigoroso rispetto dei doveri del Codice di comportamento e verifiche periodiche sull'uso dei poteri disciplinari.

4.4. Ruolo degli Organismi indipendenti di valutazione (NUCLEO DI VALUTAZIONE) – Nucleo di Valutazione

A seguito all'entrata in vigore del D.L. 90/2014 e al trasferimento al DFP del parere sulla nomina del NUCLEO DI VALUTAZIONE, non risultano modificati i compiti del NUCLEO DI VALUTAZIONE già previsti in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza, indicati nel PNA e nell'art.14, co. 4 lett.g) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 sull'attestazione dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Occorre dare, nei PTPC, adeguato riconoscimento al NUCLEO DI VALUTAZIONE, o organismi con funzioni analoghe, considerando che il loro ruolo è di rilievo anche per la verifica della coerenza tra gli obiettivi di performance organizzativa e individuale e l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione.

Ne discende chiaramente che in sede di valutazione non si può non tenere in debita considerazione il coinvolgimento attivo dei Responsabili di Posizione Organizzativa in termini di adempimenti per “la Trasparenza” e “l'Anticorruzione”.

Del resto nel D.L. n.33/2013 all'Art.46 “Violazione degli obblighi di trasparenza – Sanzioni” a carico del Responsabile del responsabile della trasparenza, dei dirigenti e dei funzionari l'inadempimento agli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa costituisce elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale ed eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine della p.a. Le mancanze e/o i ritardi possono quindi considerati elementi negativi per la valutazione ai fini della corresponsione della retribuzione accessoria di risultato, della retribuzione accessoria collegata alla performance individuale del responsabile

E' noto altresì che all'interno dell'ente sono state individuate le figure responsabili sia per la trasparenza e sia per l'anticorruzione, detti referenti, d'intesa con il Sindaco e la Giunta, indice riunioni mirate, consistenti anche negli aggiornamenti professionali e quindi nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività in parola può fornire ogni utile indicazione quale indicatori delle performances.

Il Nucleo quindi si avvarrà di dette notizie per l'attribuzione del punteggio connesso alla variabile.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

La valutazione del personale Responsabile di P.O. 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 Responsabile di P.O. quest'ultimo, entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, può proporre al Segretario comunale, quale Presidente del Nucleo di Valutazione le proprie osservazioni in forma scritta.

Sulle osservazioni decide il Segretario comunale – Presidente del Nucleo di valutazione, sentito il Nucleo di Valutazione stesso, sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

Al fine di evitare, invece, contenzioso tra valutazione (Nucleo di Valutazione) e valutato (Responsabili P.O.), il Responsabile di P.O. può esprimere, tramite motivata relazione, da inviare al Nucleo di Valutazione e al Sindaco, le ragioni che hanno impedito il raggiungimento dei risultati e/o le altre ragioni che hanno determinato il giudizio negativo. Il Nucleo di Valutazione valuta l'istanza del Responsabile ed esprime un nuovo parere.

Qualora il Nucleo di Valutazione conferma la valutazione, il Responsabile potrà produrre nuova istanza al Sindaco che, al fine di prevenire eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, potrà individuare un soggetto terzo, rispetto al Nucleo di Valutazione 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 riporta la scheda di valutazione dei Responsabili delle posizioni organizzative.

COMUNE di TRENTINARA**SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENZIALE
e/o RESPONSABILE P.O.**

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

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI AL SERVIZIO Certificazione del Nucleo di valutazione	Max 40 punti
CAPACITA' ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI Valutazione del nucleo di valutazione	Max 50 punti
Capacità di relazione con colleghi e l'utenza	
Efficienza organizzativa ed 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	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SULLA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE Verifica degli adempimenti e da quanto evidenziato dal responsabile per l'anticorruzione e dei controlli successivi	Max 10 punti
TOTALE	Max 100 punti

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

LEGENDA

II^ Variabile: CAPACITA' ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI (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

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA SULLA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE (Max 10 punti) - Il giudizio è formulato dal Nucleo di Valutazione secondo quanto riportato al punto: *Metodologia per la valutazione della performance organizzativa sulla trasparenza e anticorruzione e con riferimento ai sotto indicati grado di giudizio.*

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

Il raggiungimento dei punteggi di cui alla scheda di valutazione, secondo le fasce sotto indicate, dà 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 NELLA METODOLOGIA 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 un'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 tumori ai polmoni).

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

Stakeholder (o portatori di interessi)

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

Obiettivo strategico e operativo

È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento 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.