



A.A.S.T. CAVA DE' TIRRENI

Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

INDICE

Premessa

1. Descrizione del sistema

- 1.1 L'A.A.S.T. in breve
- 1.2 Attività di promozione
- 1.3 L'A.A.S.T. in cifre
- 1.4 La governance e l'organizzazione
- 1.5 La dotazione organica
- 1.6 Le principali criticità presenti
- 1.7 I punti di forza
- 1.8 Le priorità strategiche
- 1.9 Le priorità strategiche 2019/2021

2. Il sistema di misurazione e gestione delle performance

- 2.1 La normativa di riferimento
- 2.2 Gli elementi costitutivi il sistema di misurazione:
soggetti e responsabilità
- 2.3 Gli obiettivi strategici e la scheda di performance
complessiva

3. Il sistema di implementazione

4. procedure di conciliazione

5. modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

6. allegati tecnici

7. glossario

Premessa

L'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Cava de' Tirreni, in osservanza al DLgs 150/2009: "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" ed in linea con le delibere della Commissione Indipendente per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT), ha inteso predisporre il presente documento che rappresenta una prima organizzazione e applicazione sperimentale del sistema di misurazione e valutazione delle performance.

Il nuovo sistema, che mira alla ottimizzazione della produttività del lavoro dell'Ente, potrà subire nel corso della sperimentazione eventuali rettifiche o rimodulazioni dei percorsi. Pertanto l'Amministrazione si riserva di intervenire con successivi atti integrativi o modificativi in caso di ulteriore ampliamento o revisione delle tematiche interne all'Ente e/o di sopraggiunte normative nazionali o regionali o anche in occasione della elaborazione delle priorità strategiche previste per gli anni 2019/2021, che potranno essere rimodulate tenendo conto della realtà istituzionale dell'Ente in funzione dei nuovi principi in tema di monitoraggio, misurazione e valutazione di cui al DLgs 150/2009.

1. Descrizione del sistema

1.1 L'Azienda Autonoma di Soggiorno e Turismo di Cava de' Tirreni in breve

Le AA.AA.C.S.T. sono Enti dotati di autonomia amministrativa ed hanno personalità giuridica di diritto pubblico ai sensi del DPR 1042/60. Hanno un bilancio derivato ossia le uniche risorse finanziarie derivano dalla Regione, nel caso specifico, dalla Regione Campania.

Prima dell'istituzione delle Regioni le Aziende dipendevano, per i finanziamenti ed i controlli, dal Ministero del Turismo e dello Spettacolo. Successivamente con il DPR N.6 del 14/1/72 si definì il passaggio delle stesse sotto il controllo delle Regioni.

Nel 1960 con D.P.R. n°1042 del 27.08.1960, le AA.AA.C.S.T. furono riordinate, attenendosi a tale disposizione legislativa per lo svolgimento delle proprie attività istituzionali.

Con i DD.PP.RR. 14/1/1972 N.6 e 24/7/1977 N.616 il legislatore avviò il processo di alleggerimento delle attribuzioni statali e del relativo apparato a favore delle regioni. In particolare, in materia di turismo, ad esse furono trasferite dapprima funzioni e compiti amministrativi, successivamente, tutti i servizi e le attività pubbliche inerenti all'organizzazione e allo sviluppo del turismo regionale. Una ridefinizione dell'ambito entro cui opera e in cui si inquadra il settore turistico nonché la rideterminazione dei principi di indirizzo per l'organizzazione del turismo furono apportate dalla legge 17 maggio 1983 n.217 "legge quadro sul turismo e interventi per il potenziamento e qualificazione dell'offerta turistica" con la quale veniva disposto lo scioglimento degli Enti Provinciali per il Turismo e delle Aziende Autonome.

Con L.R. n° 37 del 25 Agosto 1987 "Riorganizzazione delle strutture turistiche pubbliche in Campania- Istituzione delle Aziende di Promozione Turistica" fu previsto lo scioglimento degli organi istituzionali dell' Azienda (Presidente e Consiglio d'Amministrazione) con la contestuale nomina dei Commissari Straordinari Liquidatori entro 30 gg. dalla pubblicazione della suindicata legge sul B.U.R.C. Campania.

In pratica la legge in parola che avrebbe dovuto eliminare cinque EPT e 15 AACST ha di fatto eliminato solo i Consigli di Amministrazione, sostituiti dai Commissari a partire dal 1993 in un susseguirsi di gestioni liquidatorie.

Il giorno 8 agosto 2014 il Consiglio Regionale della Campania ha approvato la legge n° 18 “ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA TURISTICO IN CAMPANIA” che all’art. 22 definisce le procedure per lo scioglimento degli enti provinciali per il turismo e delle aziende autonome di cura, soggiorno e turismo.

In seguito all’approvazione della suddetta Legge Regionale, i compiti dell’A.A.S.T. di Cava de’ Tirreni, nella particolare fase di liquidazione, sono quelli della gestione degli **Uffici di informazione e di accoglienza turistica** e della **Statistica alberghiera**.

Dal 2016 la Rappresentanza Legale e la gestione degli affari correnti è affidata ad un Commissario Liquidatore Unico.

1.2 Attività di promozione realizzate nel 2018

- 1) Miglioramento del servizio di rilevazione dei dati relativi alle presenze turistiche registrate nelle strutture ricettive della città di Cava de’ Tirreni e di trasmissione degli stessi alla Regione Campania ai sensi del D.lgs. n.322/1989 mediante l’utilizzo della nuova piattaforma digitale regionale “Rilevatore Turistico Regionale”, con l’anagrafica delle strutture ricettive presenti sul territorio di competenza.
- 2) Servizio di accoglienza e di informazione all’utenza turistica attraverso il proprio Ufficio Informazioni ubicato in Via della Repubblica 11/13 svolto con la collaborazione degli studenti della Facoltà di Lingue e Letterature Straniere dell’Università degli Studi di Napoli “L’Orientale”. L’apertura dell’Ufficio è stata assicurata nei giorni feriali sia nella fascia oraria mattutina 8,30-14,30 che nella fascia pomeridiana 16,00-18,30. Inoltre, considerato l’incremento dei flussi dei visitatori nel periodo estivo, è stato garantito il funzionamento anche nei giorni festivi per il periodo: 1 luglio – 30 settembre.

1.3 L' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni in cifre

sedi istituzionali	1
punti informativi	1
strutture ricettive	69
N.itinerari (religiosi, naturalistici, archeologici)	25
Agenzie di viaggio e tour operator	13
Musei/biblioteche	8
Sale cinematografiche	2
Personale dipendente	2 comparto
Servizi Esternalizzati	N.1 Gestione dati prev.li ed erariali del personale
Stakeholders interni	- Commissario - Dipendenti
Stakeholders esterni	-Presidenza del Consiglio -Governo -Ministero Turismo e spettacolo -Ministero Pubblica Amministrazione e Innovazione -Regione Campania -Corte dei Conti -Amministrazioni centrali -Agenzia delle Entrate -INPDAP -INAIL -Comune di Cava de' Tirreni -Amm.ne Provinciale -Comunità montana -Pro-Loce -Camera di Commercio -Associazioni culturali e folcloristiche -istituti bancari -Consulenti -fornitori -associazioni di categoria -organizzazioni sindacali -cittadini -utenti -mass media

1.4 La Governance e l'Organizzazione

Attualmente sono organi delle aziende di soggiorno e turismo:

1. Il Commissario Liquidatore Unico
2. Il Revisore dei conti

1.5 La dotazione organica

Attualmente l' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni dispone del seguente personale a tempo indeterminato:

<i>tipologia</i>	<i>Dotazione organica Teorica</i>)	<i>Unità di personale in servizio</i>	<i>Posti vacanti</i>	<i>costo unitario compresi oneri riflessi</i>	<i>spesa teorica complessiva</i>
Dirigenti amministrativi	1	0	-1		
Personale non dir. cat. D	3	1	-2	53.230,00	53.230,00
Personale non dir. cat. C	2	1	-1	37.442,00	37.442,00
TOTALE	6	2	-4	90.672,00	90.672,00

Analisi quali-quantitativa delle risorse umane

Età media dei dirigenti	
Età media dei dipendenti	57,50
% di dipendenti in possesso di laurea	50
% dirigenti donne	
% donne rispetto al totale dipendenti	
% donne laureate sul totale dipendenti donne	
% assenza (giorni di assenza ferie, malattia + altro, anno 2018)	23,72
Tasso di infortunio 2018	0

1.6 Le principali criticità emergenti

Assetto organizzativo

La lunga gestione commissariale, finalizzata esclusivamente a garantire l'ordinaria amministrazione, e la paventata soppressione dell'Ente, hanno limitato i livelli di programmazione e di sviluppo delle potenzialità dell'Ente e della sua organizzazione interna.

Contrazione costante delle risorse finanziarie

La composizione delle entrate evidenzia la totale dipendenza dalla finanza derivata da trasferimenti regionali che diventano sempre più esigui.

Dotazione organica inadeguata per il blocco del turn over

Nonostante la normativa nazionale e regionale stabilisca obiettivi che nel corso del tempo divengono sempre più complessi ed articolati da raggiungere, tutte le attività vengono assicurate da un numero di dipendenti sempre più esiguo per la mancata sostituzione degli stessi (blocco del turn over e divieto di assunzioni e consulenze) e per tale ragione, conseguentemente, vengono accorpate funzioni e attività. Alla inadeguatezza dell'attuale dotazione organica si fa comunque fronte con la redistribuzione dei carichi di lavoro sulla base delle specifiche mansioni attribuite alle diverse qualifiche professionali.

Aggiornamento professionale

Le ragioni economiche prevalgono anche sull'aggiornamento professionale del personale dipendente. In un contesto di scarse risorse finanziarie da dedicare alla formazione, l'Ente adotta modalità organizzative finalizzate a favorire la crescita professionale con risorse interne al fine di favorire la “valorizzazione del capitale umano e di gestione della conoscenza la cui efficacia all'interno di ogni sistema organizzativo dipende in misura determinante dalla quantità e soprattutto dalla qualità delle risorse allocate per la formazione..” così come stabilito dalla direttiva n.10 del 30/7/2010 della Presidenza Consiglio Ministri - Dip.Funzione Pubblica.

1.7 I punti di forza

1. *Trasparenza dell'azione amministrativa.* La trasparenza amministrativa è il principio in base al quale le attività della Pubblica Amministrazione devono essere rese pubbliche e accessibili ai cittadini. Per favorirla, le informazioni devono circolare in modo efficiente sia all'interno che all'esterno dell'amministrazione. La trasparenza va intesa quindi *“come accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione delle performance (art.11 DLgs 150/2009)”* e diventa un mezzo per consentire la partecipazione e il controllo sull'operato della PA ponendo l'utente al centro dell'azione amministrativa. Ai sensi dell'art. 21 comma 1 della legge 69/2009 l' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni ha attivato, sul proprio sito istituzionale, la prevista *“Trasparenza, valutazione e merito”*, sezione del sito che contiene le seguenti informazioni:
 - curriculum del vertice di indirizzo politico amministrativo
 - codice disciplinare dei dirigenti e dei dipendenti
 - principali atti che riguardano l'attività amministrativa dell'A.A.S.T.
 - attività esternalizzata
2. *Riequilibrio organizzativo* (linee guida e regolamento). A seguito di analisi dei processi e ridefinizione delle procedure organizzative con redistribuzione e ottimizzazione delle risorse umane e con il potenziamento dell'integrazione tra le strutture operative, viene perseguito il miglioramento continuo del clima organizzativo
3. *Revisione dei processi organizzativi.* Con la riorganizzazione interna viene data particolare attenzione ai processi tecnologici facendo maggior ricorso alla informatizzazione delle procedure nell'ottica di maggiore efficienza e razionalizzazione delle risorse

4. *Regolamentazione sistema premiante.* Con l' Attivazione del sistema di misurazione e valutazione delle performance di cui al DLgs 150/2009, l'Ente utilizza uno strumento più efficiente e trasparente in tema di valutazione delle performance
5. *Crescita delle competenze professionali* attraverso la valorizzazione del merito e la formazione delle risorse umane

1.8 Le priorità strategiche dell'Ente

Le priorità strategiche di cui l' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni tiene conto per programmare, nei limiti delle scarse risorse disponibili di cui si è già detto, la propria attività a breve e lungo periodo sono quelle individuate dalla normativa e dalle direttive regionali e nazionali. In particolare sono prese in considerazione e fatte proprie:

- Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione con particolare riguardo alla trasparenza interna ed esterna;
- Promozione a livello nazionale e internazionale della ricca e variegata offerta turistica della città sia agli imprenditori turistici del settore che ai cittadini con pubblicizzazione tramite mass media al fine di far conoscere i siti storici e turistici per incrementare il movimento turistico in entrata e, di conseguenza, alimentare l'indotto lavorativo locale, in coerenza con il piano di promozione regionale;
- Accoglienza turistica per il tramite dell' ufficio informazioni;
- Coorganizzazione e collaborazione alle più importanti manifestazioni turistiche locali e regionali;
- Consulenza ed assistenza professionale, compresa la consulenza di tipo giuridico, alle imprese turistiche locali;
- Raccolta ed elaborazione di dati e informazioni afferenti il turismo.

1.9 Le priorità strategiche 2019-2021

1. Perseguimento dell'equilibrio economico finanziario attraverso l'ottimizzazione delle risorse e il rafforzamento degli strumenti per il controllo quantitativo e qualitativo delle entrate e delle uscite (rispetto del budget di spesa);
2. Trasparenza dell'amministrazione (predisposizione e diffusione del piano delle performance come da normativa vigente, comunicazione degli obiettivi e dei risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione, ottimizzazione del sito web aziendale per una maggiore fruibilità delle informazioni, predisposizione e diffusione del Programma triennale per la trasparenza);
3. Incremento dell'efficienza delle prestazioni erogate e dei servizi ai fini dello sviluppo qualitativo delle relazioni con gli utenti;
4. Riorganizzazione funzionale del Punto Informativo Centrale orientato all'utente;
5. Potenziamento della rilevazione statistica presso le strutture ricettive e coordinamento con lo sportello SUAP del Comune di Cava de' Tirreni per la verifica degli adempimenti in materia di registrazione e svolgimento dell'attività ricettiva, nonché per l'individuazione e la segnalazione delle irregolarità;

2 Il sistema di misurazione e gestione delle performance

2.1 La normativa di riferimento

L' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni non è dotata di organismi di valutazione ai quali demandare i compiti della normativa di cui al DLgs 150/2009.

Tale adempimento è assicurato dal Commissario Liquidatore Unico, che di fatto svolge le funzioni di nucleo di valutazione monocratico per la valutazione delle attività gestionali del personale. L'A.A.S.T. è priva, inoltre, viste le ridotte dimensioni dell'Ente, del Controllo di Gestione.

Per assicurare la maggiore trasparenza in tema di misurazione e gestione delle performance, l'attuale gestione Commissariale dell' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni ha inteso introdurre il nuovo sistema di valutazione in base alla legge delega n. 15/2009, al decreto legislativo n. 150/2009 ed alle linee guida stabilite con delibera n. 89/2010 e n. 112/2010 dalla CIVIT.

La metodologia utilizzata, il cui fine è quello di fornire il dovuto supporto ai processi decisionali al fine di promuovere un miglioramento della qualità dei servizi offerti e favorire la trasparenza e l'accountability, prende in considerazione:

1. l'individuazione di obiettivi strategici ed operativi (triennali/annuali) e dei relativi indicatori di risultato;
2. la definizione degli obiettivi individuali in termini di risultati attesi;
3. il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale con la definizione degli attori e delle competenze;
4. l'individuazione del sistema di valutazione ed il relativo collegamento al sistema premiante.

Si passa quindi dal concetto di “produttività individuale e collettiva” all'innovativo concetto di “ performance organizzativa ed individuale” intesa come “il contributo che un'entità (individuo, unità organizzativa, organizzazione, programma) 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.

Viene inoltre introdotta la nozione di "valutazione" intesa come strumento di gestione e valorizzazione del personale che ha come fine quello di favorire il processo di comunicazione all'interno del sistema lavorativo (miglioramento del clima interno) attraverso il rafforzamento del senso di appartenenza al gruppo per il perseguimento di un obiettivo comune.

|

2.3 Gli elementi costitutivi il sistema di misurazione- Soggetti e responsabilità

Il presente elaborato ha l'intento di regolamentare il sistema di valutazione delle performance sia organizzative che individuali così come previsto dall'Art. 7 del DLgs 150/2009 e dalle direttive di cui alla delibera n. 89/2010 della CIVIT ed è articolato in modo da garantire, tramite il documento di programmazione, l'ottimizzazione, la modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione, curando in particolar modo l'efficienza nell'impiego delle risorse al fine di garantire l'attuazione delle politiche dirette a garantire la soddisfazione dei bisogni dell'utenza finale.

Saranno utilizzati strumenti e metodi che garantiscono la condivisione, la responsabilizzazione e la trasparenza delle procedure per la formulazione finale dei giudizi.

Il sistema, pertanto, sarà impiegato per la valutazione delle performance organizzative nel loro complesso del personale, attraverso le seguenti fasi (ciclo di gestione delle performance) ed attori:

Individuazione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere (piano triennale/annuale) e loro relativi indicatori di risultato (*organo di indirizzo politico amministrativo*)

Individuazione degli indicatori di performance. Per ogni obiettivo saranno individuati uno o più indicatori di performance finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. Ogni indicatore dovrà caratterizzarsi per essere:

- comprensibile (cioè chiaro, contestualizzato, concreto, misurabile);
- rilevante (deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e attribuibile alle attività chiave fra quelle svolte alla organizzazione);
- confrontabile (deve consentire comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività, standard);
- fattibile a livello finanziario (deve poter essere sostenibile in termini di risorse umane e finanziarie);

-affidabile (deve rappresentare in maniera accurata la realtà che si sta misurando; cioè valido ed esente da influenze).

Assegnazione degli obiettivi attraverso apposita scheda formale che conterrà l'elenco degli obiettivi condivisi, gli indicatori di verifica (misurabili e pesati rispetto alla realizzazione degli stessi), il totale dei pesi assegnati (*organo di indirizzo politico/amministrativo*);

Definizione della tipologia di monitoraggio in itinere al fine di individuare eventuali criticità nel raggiungimento degli obiettivi ed attivazione di eventuali interventi correttivi o rimodulazione degli indicatori di risultato. Gli interventi correttivi potranno essere orientati sia alla ridefinizione delle risorse economiche e strumentali sia alla ridefinizione del crono programma assegnato per la realizzazione dell'obiettivo.

Possono essere effettuate verifiche periodiche volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Di tali verifiche potrà essere redatto, congiuntamente al dipendente interessato, un verbale sintetico che conterrà anche gli interventi correttivi da porre in essere.

Misurazione e valutazione delle performance organizzative ed individuali (Organo di indirizzo politico amministrativo per il personale dipendente). Il Sistema di misurazione della performance è progettato in maniera tale da ottimizzare l'acquisizione dei dati dalle strutture interne esistenti.

Comunicazione dei risultati (notifica dei risultati, chiusura del processo di valutazione, eventuale attivazione di procedura di conciliazione, pubblicazione dei dati).

La valutazione è comunicata all'interessato mediante colloquio privato in modo da consentire al valutato di esprimere le proprie osservazioni e al valutatore di esplicitare le motivazioni della valutazione. La valutazione è formalizzata con la presa d'atto (sottoscrizione) del valutato, salvo ricorso al Comitato di Garanzia.

Piano di miglioramento

Individuale

Il Piano, redatto dai Responsabili di struttura, avrà a riferimento percorsi che partendo da obiettivi di miglioramento specifici, individuano le azioni di sviluppo e di formazione continua (iniziativa, responsabilità, flessibilità relazionale, orientamento al risultato). Particolare attenzione sarà posta al miglioramento della comunicazione tra dipendenti e funzioni aziendali e tra dipendenti e stakeholders (formazione sugli stili di comunicazione) al fine di migliorare e garantire il pieno sviluppo delle risorse all'interno dell'organizzazione.

Strutturale

attraverso l'analisi dei processi e la ridefinizione delle procedure organizzative l'attuale sistema premiante sarà rimodulato rispetto ad eventuali carenze o criticità che si dovessero manifestare in corso di attuazione. Saranno, eventualmente, predisposti specifici piani operativi (che conterranno obiettivi, azioni, tempi e fasi e responsabilità assegnate ai soggetti competenti) per risolvere le criticità individuate.

Utilizzo del sistema premiante (attribuzione sistema incentivante) come previsto dall'art. 19 del DLgs 150/2009, (2)[come modificato dall'art.2 del DLgs 141/2011](#). Si terrà conto, ai fini dell'attribuzione — dei premi retributivi, del punteggio totale derivante dalla valutazione totale.

Rendicontazione dei risultati “Relazione sulle performance” (dove si evidenziano a consuntivo i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Oltre alla valutazione complessiva sul sistema di misurazione e valutazione delle performance si valuterà e si relazionerà sul grado di condivisione del Sistema di valutazione secondo quanto previsto dall'art.14, comma 4, lettera b, DLgs 150/2009.

In sintesi:

Attori	Fasi	Tempistica
Vertice politico-amministrativo	Fissa le priorità politiche ed emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici Definisce il piano triennale e gli obiettivi annuali (piano performance) Attua la procedura di conciliazione (riesame della valutazione dei responsabili di articolazione aziendale) in collaborazione con la struttura di supporto	Entro il 31 gennaio Entro 30 maggio
Dipendenti	Collaborano all'attuazione delle priorità politiche traducendole in servizi per i cittadini	Anno solare con monitoraggio e valutazione intermedia al 30 giugno. Attivazione di eventuali interventi correttivi

2.4 Gli obiettivi strategici (2019/2021) e la scheda di performance strategica

Il bilancio e l'attività dell'Ente già per l'anno 2019 sono improntati e finalizzati al contenimento delle spese, più specificamente quelle generali e di funzionamento, con una maggiore ed essenziale razionalizzazione delle stesse sia attraverso una migliore utilizzazione e valorizzazione delle limitate risorse regionali, destinate alla realizzazione delle attività istituzionali programmate.

In ottemperanza alla normativa vigente, e compatibilmente con le risorse assegnate, nel triennio 2019/2021, l'Ente si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

- *Perseguimento dell'equilibrio economico finanziario e promozione di livelli di maggiore efficienza della spesa:*

1. attraverso l'ottimizzazione delle risorse e il rafforzamento degli strumenti per il controllo quantitativo e qualitativo delle entrate e delle uscite (rispetto del budget di spesa);
 2. tramite l'introduzione del sistema di controllo di gestione (e scheda di budget) finalizzato ad alimentare il sistema di misurazione e gestione delle performance (negoiazione e condivisione degli obiettivi)
- Trasparenza dell'amministrazione attraverso:
1. Predisposizione piano triennale sulla trasparenza e l'integrità;
 2. restyling del sito istituzionale www.cavaturismo.sa.it, per renderlo più funzionale alle esigenze degli utenti e della collettività (stakeholders);
 3. predisposizione, condivisione e diffusione del piano delle performance come da normativa vigente con comunicazione degli obiettivi e dei risultati all'interno e all'esterno dell'organizzazione;

- Incremento dell'efficienza delle prestazioni erogate e dei servizi ai fini dello sviluppo qualitativo delle relazioni con gli utenti;
- potenziamento dei servizi che assumono particolare valore per la collettività e l'utenza attraverso il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali;
- accelerazione e semplificazione delle procedure nelle attività interne;
- riorganizzazione funzionale del Punto Informativo Centrale orientato all'utente;
- ottimizzazione del servizio di consulenza e assistenza agli operatori del settore, semplificazione delle condizioni di fruibilità delle prestazioni e dell'utilizzo dei servizi.

Gli obiettivi strategici 2019/2021

obiettivo	Indicatore di risultato	Elementi di verifica	Area strategica	tempistica
Efficienza/ottimizzazione dell'impiego delle risorse (contenimento dei costi)	1-budget di spesa 2-controllo di gestione	1-controllo quantitativo e qualitativo delle entrate e delle uscite 2-implementazione del sistema	Serv. Ragioneria	2019/2021
Trasparenza dell'amministrazione	1-restyling sito istituzionale 2-diffusione piano performance	1-adeguamento alla normativa vigente 2-creazione di apposito link sul sito web aziendale nello spazio dedicato alla trasparenza	Serv. Ragioneria	2019/2021
Efficienza/efficacia prestazioni erogate	Rilevazione grado soddisfazione globale stakeholders	Elaborazione e somministrazione questionario (customer satisfaction con rilevazione annuale di gruppi di categorie)	Serv.Promozione Turistica Attività Culturali, AA.GG	2019/2021
Operatori del settore	ottimizzazione del servizio di consulenza e assistenza	Apertura e gestione sportello virtuale sul sito istituzionale	Serv.Risorse Umane/operatori turistici/Statistica	2019/2021
Benessere organizzativo	Rilevazione grado soddisfazione personale dipendente	Elaborazione e somministrazione questionario(customer satisfaction). Elaborazione dati . Diffusione risultati	Serv.Risorse Umane/operatori turistici/Statistica	2019-2021

1.5 Processo di implementazione

3.1 le fasi di implementazione

Stabiliti gli obiettivi strategici ed operativi, è necessario individuare gli indicatori di performance individuali che tengano conto sia delle capacità ed attitudini del singolo sia dell'indicatore complessivo di performance della struttura.

La misurazione e valutazione della performance del personale non dirigenziale è direttamente collegata:

- alla gestione della comunicazione;
- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità.

La valutazione sarà quindi effettuata tenendo conto del grado di realizzazione dell'obiettivo stesso (schede di valutazione della struttura) e dal grado di partecipazione del singolo (schede di valutazione individuali).

Ai fini dell'attribuzione dei premi retributivi (*sistema premiante*) si terrà conto del punteggio globale derivante dalla valutazione totale.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (max 25 punti).

DIPENDENTI

Tenuto conto che l'art.19 del DLgs 150/2009 è stato sostituito dall'art.2 del decreto legislativo n.141 dell'1/8/2011 che di seguito recita:” Le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 non si applicano al personale dipendente, se il numero dei dipendenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a 15 e, ai dirigenti, se il numero dei dirigenti in servizio nell'amministrazione non è superiore a 5”.tenuto conto che “in ogni caso deve essere garantita

l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance a una percentuale limitata del personale dipendente e dirigente”, per la valutazione del personale dipendente si procederà attraverso la verifica della “scheda individuale delle prestazioni e dei risultati” predisposta per ciascuna categoria professionale (vedi allegati), tenendo conto dei diversi elementi di valutazione.

I dipendenti possono rappresentare, formalmente, ai rispettivi dirigenti, nel corso della verifica intermedia (giugno), eventuali criticità che potrebbero dar luogo ad una valutazione negativa.

Entro il mese di gennaio di ogni anno si elabora la scheda di valutazione individuale delle prestazioni rese e dei risultati raggiunti nell'anno precedente da ciascun dipendente.

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati con percentuale da 91 a 100% determina una erogazione economica del 100% ed un giudizio di valutazione della struttura interessata di:

-eccellente (100%)

-ottimo (da 91 a 99%)

Il raggiungimento degli obiettivi assegnati con percentuale da 50 a 90% determina una corrispondente erogazione economica proporzionale (fra il 50 ed il 90%) ed un giudizio di valutazione della struttura interessata di: -buono (da 76 a 90%)

-sufficiente (da 50 a 75%)

Ai dipendenti che non raggiungono una valutazione complessiva maggiore di 50/100 non si dà luogo ad alcun compenso incentivante con giudizio di insufficiente per la valutazione della struttura interessata.

Modalità di attribuzione del punteggio

Il sistema così come organizzato è concepito in modo da fornire modalità omogenee di valutazione (pur all'interno delle necessarie differenziazioni correlate alla categoria di inquadramento ed alle tipologie lavorative) volte alla valorizzazione e sviluppo professionale del singolo, prevedendo la partecipazione al procedimento del valutato, favorendo il confronto e la compartecipazione tra valutatore e valutato, privilegiando strumenti oggettivi di valutazione delle performance individuali.

PERFORMANCE INDIVIDUALE – ad ogni indicatore viene assegnato un valore (da zero a 20) per un punteggio massimo pari a 100 attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi. Tale punteggio max subisce un indice di correzione pari a 0,25 per riportare la valutazione di performance individuale pari a max 25 punti.

4. Procedure di conciliazione

Nella delibera CIVIT n. 104/2010, agli articoli 13, comma 6, lett. d) e 30 del D. lgs. 150/2009, per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Allo scopo di evitare situazioni di conflitto l' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni intende introdurre, ai fini preventivi, procedure e strumenti di negoziazione.

Sarà garantita pertanto:

La condivisione degli obiettivi e relativi indicatori di risultato;

La condivisione delle schede di valutazione;

La condivisione del sistema di valutazione intermedia (raggiungimento in itinere del grado di raggiungimento degli obiettivi) al fine dell'emersione di eventuali criticità per l'opportuna introduzione di elementi correttivi o rimodulazione degli indicatori di risultato. Dovendo comunque prevedere procedure di conciliazione (art.7, comma3, Dlgs 150/2009) per eventuali contrasti che potrebbero sorgere tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati e non potendo affidare tali poteri conciliativi ai valutatori di prima istanza (delibera CIVIT 124/2010 e 104/2010) occorrerebbe individuare soggetti, terzi esterni rispetto al valutato e valutatore, chiamati a pronunciarsi sulla corretta applicazione del sistema, nel caso in cui insorgano conflitti. Per cui nel caso in cui il dipendente non ritenga congrua la valutazione relativa alla propria performance può inoltrare richiesta di riesame della valutazione individuale, tramite una relazione sintetica nella quale esporrà le proprie motivazioni a supporto dell'obiezione sollevata.

1. Il riesame della valutazione del personale dipendente andrà richiesto, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, al Commissario Liquidatore Unico, che verifica (entro 10 gg. lavorativi) le eventuali condizioni di revisione della valutazione contestata. La procedura conciliativa potrà avvenire, su esplicita richiesta, alla presenza del richiedente il riesame; le proposte formulate, nonché la decisione finale, saranno redatte su apposito verbale sottoscritto dalle parti. Il valutato, se lo ritiene, può farsi assistere da un rappresentante delle OO.SS. o da un legale di propria fiducia.

2. Le procedure di cui al punto 1 e 2 del presente articolo si concludono con la notifica al valutato e al valutatore della decisione assunta dal Commissario Liquidatore.
3. La decisione del Commissario Liquidatore non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.
4. Il riesame della valutazione del personale dipendente andrà richiesto, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, al Commissario Liquidatore Unico, che verifica (entro 10 gg. lavorativi) le eventuali condizioni di revisione della valutazione contestata. La procedura conciliativa potrà avvenire, su esplicita richiesta, alla presenza del richiedente il riesame; le proposte formulate, nonché la decisione finale, saranno redatte su apposito verbale sottoscritto dalle parti. Il valutato, se lo ritiene, può farsi assistere da un rappresentante delle OO.SS. o da un legale di propria fiducia.
5. Le procedure di cui al punto 1 e 2 del presente articolo si concludono con la notifica al valutato e al valutatore della decisione assunta dal Commissario Liquidatore.
6. La decisione del Commissario Liquidatore non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.
7. Il riesame della valutazione del personale dipendente andrà richiesto, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, al Commissario Liquidatore Unico, che verifica (entro 10 gg. lavorativi) le eventuali condizioni di revisione della valutazione contestata. La procedura conciliativa potrà avvenire, su esplicita richiesta, alla presenza del richiedente il riesame; le proposte formulate, nonché la decisione finale, saranno redatte su apposito verbale sottoscritto dalle parti. Il valutato, se lo ritiene, può farsi assistere da un rappresentante delle OO.SS. o da un legale di propria fiducia.
8. Le procedure di cui al punto 1 e 2 del presente articolo si concludono con la notifica al valutato e al valutatore della decisione assunta dal Commissario Liquidatore.
9. La decisione del Commissario Liquidatore non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

10. Il riesame della valutazione del personale dipendente andrà richiesto, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, al Commissario Liquidatore Unico, che verifica (entro 10 gg. lavorativi) le eventuali condizioni di revisione della valutazione contestata. La procedura conciliativa potrà avvenire, su esplicita richiesta, alla presenza del richiedente il riesame; le proposte formulate, nonché la decisione finale, saranno redatte su apposito verbale sottoscritto dalle parti. Il valutato, se lo ritiene, può farsi assistere da un rappresentante delle OO.SS. o da un legale di propria fiducia.
11. Le procedure di cui al punto 1 e 2 del presente articolo si concludono con la notifica al valutato e al valutatore della decisione assunta dal Commissario Liquidatore.
12. La decisione del Commissario Liquidatore non preclude le forme di tutela giurisdizionale esperibili dalle parti.

5. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Come già anticipato nei paragrafi precedenti, l' A.A.S.T. di Cava de' Tirreni non è dotata né del Controllo Strategico, né del Controllo di Gestione.

Si terrà conto, pertanto, dell'attuale sistema di rilevazione delle criticità rilevate nell'attuazione della programmazione e sull'efficienza dell'azione amministrativa tramite elaborazione della reportistica attualmente in uso.

Saranno coinvolte, al fine di reperire i dati necessari, le strutture che detengono il patrimonio informativo:

- Gestione Risorse Umane per l'anagrafica e l'amministrazione delle presenze del personale dipendente
- Economico finanziario per la contabilizzazione dei costi dei CdC
- Coordinamento per la determinazione e stima di alcuni indicatori di performance individuali e strategici.

6 ALLEGATI TECNICI:

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPARTO-D

Anno di riferimento _____

Dipendente :		
Articolazione aziendale di appartenenza:		
Categoria C		Valutazione da 0 a 20 per ciascun elemento di valutazione
1-Attività di miglioramento della UO	Contributo specifico e partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi operativi	
2-Competenze tecnico professionali/flessibilità	-Qualità delle competenze specifiche proprie della qualifica rivestita -Capacità di sviluppare e diversificare le competenze che comportino anche l'allargamento e l'arricchimento dei compiti assegnati Grado di disponibilità rispetto ad eventuali richieste di gestione di emergenze (sostituzione colleghi in un determinato contesto, modifica compiti di routine lavorativa)	
3- Autonomia e collaborazione interfunzionale	Grado di autonomia nel risolvere i possibili problemi della propria area di lavoro Grado di collaborazione nel gruppo di lavoro e contributo al clima positivo dell'ambiente di lavoro. Capacità di interfacciarsi con i superiori e con l'utenza	
4-Orientamento ai bisogni dell'utenza	Grado di disponibilità e di supporto, di puntualità, professionalità nelle risposte ai bisogni dell'utenza	
5-presenza in servizio	Effettiva presenza in servizio	
VALUTAZIONE FINALE		/100
Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA		_____/100
Raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO Totale		_____/100

Giudizio sintetico complessivo	
Eventuali annotazioni valutato	

Data _____ Firma Valutatore _____

Firma valutato per accettazione _____

N.B.

- 1) gli obiettivi individuali forniscono un contributo massimo pari al 25% della valutazione complessiva per cui il Totale valutazione subisce un indice di correzione pari a 0,25 (es. tot. 100 avremo $100 * 0,25 = 25$; val. tot. 80 avremo $80 * 0,25 = 20$)
- 2) il raggiungimento degli obiettivi di struttura forniscono un contributo massimo del 75% sul totale valutazione

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPARTO-C

Anno di riferimento _____

Dipendente :		
Articolazione aziendale di appartenenza:		
Categoria B		Valutazione da 0 a 20 per ciascun elemento di valutazione
1-Attività di miglioramento della UO	-Contributo specifico e partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi operativi -capacità di adattamento operativo all'ambito di intervento e alle esigenze di duttilità gestionale e mutamenti organizzativi	
2-qualità delle prestazioni individuali rese	-Qualità delle competenze specifiche proprie della qualifica rivestita -puntualità e precisione nell'assolvimento dell'attività propria -impegno profuso nell'assolvimento dei propri compiti	
3- Integrazione personale nell'organizzazione	-Grado di collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio -Capacità di interfacciarsi con i superiori e con l'utenza -Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi	
4-Orientamento ai bisogni dell'utenza	-Grado di disponibilità e di supporto, di puntualità, professionalità nelle risposte ai bisogni dell'utenza	
5-presenza in servizio	-Effettiva presenza in servizio	
VALUTAZIONE FINALE		/100
Raggiungimento degli obiettivi individuali PESATURA		_____/100
Raggiungimento degli obiettivi assegnati alla UO Totale		_____/100

Giudizio sintetico complessivo	
Eventuali annotazioni valutato	

Data _____ Firma Valutatore _____

Firma valutato per accettazione _____

N.B.

- 1) gli obiettivi individuali forniscono un contributo massimo pari al 25% della valutazione complessiva per cui il Totale valutazione subisce un indice di correzione paria a 0,25 (es. tot. 100 avremo $100 \cdot 0,25 = 25$; val. tot. 80 avremo $80 \cdot 0,25 = 20$)
- 2) il raggiungimento degli obiettivi di struttura forniscono un contributo massimo del 75% sul totale valutazione

Questionario sul Benessere Organizzativo (ipotesi)

Il presente questionario, **strettamente anonimo**, rappresenta un momento di analisi e di conoscenza dell'Ente per rendere il lavoro un momento dove perseguire, oltre alla performance, la qualità di vita di chi lavora

Al lavoratore chiediamo di dare un contributo alla conoscenza del contesto lavorativo in cui si svolge la sua attività giornaliera al fine di conoscere meglio eventuali criticità sommerse per migliorare il benessere di tutto il personale dipendente.

1-Caratteristiche dell'ambiente fisico di lavoro:

come valuta il confort dell'ambiente in cui lavora?	Insuff.	Suff.	buono
Pulizia			
Illuminazione			
Temperatura			
Silenziosità			
Spazio disponibile per persona			
Servizi igienici			
Gradevolezza ambienti ed arredi			

2-Caratteristiche dell'organizzazione-valorizzazione:

con quale frequenza si verificano le condizioni di seguito indicate?	mai	Di rado	spesso
Gli obiettivi prefissati sono chiari e condivisi			
I ruoli ed i compiti sono chiari e definiti			
I dipendenti sono motivati e disponibili rispetto alle esigenze dell'Ente			
La circolazione delle informazioni viene assicurata			
Esiste emarginazione di alcuni dipendenti			
I dipendenti sono trattati in maniera equa dal dirigente			
I dirigenti coinvolgono i lavoratori nelle decisioni che riguardano il loro lavoro			
I criteri di valutazione sono chiari e partecipati			
Viene premiato il merito			

3-Sicurezza:

come valuta il livello di sicurezza dell'ambiente di lavoro?	Insuff.	Suff.	buono
Pulizia			
Illuminazione			
Temperatura			
Rumorosità			
Osservanza divieto di fumo			
Presenza di strumenti per la protezione individuale (DPI)			

4-operatività-problem solving:

in che misura ritrova nella sua organizzazione di lavoro i seguenti indicatori?	mai	poco	molto
Collaborazione dei dirigenti alla risoluzione delle problematiche lavorative			
Impegno nelle attività			
Condivisione delle decisioni			
Coinvolgimento nelle attività di gruppo			
Realizzazione di servizi utili alla comunità			

5-benessere lavorativo-relazioni-stress:

in che misura osserva i seguenti eventi nel suo ambiente di lavoro?	mai	poco	molto
Gradimento per l'attività svolta			
Senso di appartenenza			
I compiti da svolgere richiedono fatica eccessiva			
I compiti da svolgere richiedono livello di stress eccessivo			
Il lavoro assorbe totalmente			
Il lavoro svolto è ritenuto inutile			

6-azioni di miglioramento:

quali sono le cose più urgenti per migliorare il clima organizzativo?	
La sicurezza dell'ambiente di lavoro	
Il confort	
I rapporti tra colleghi	
I rapporti con i dirigenti	
I rapporti con l'organo di indirizzo politico amministrativo	
La valorizzazione del personale	
La valutazione del personale	

Grazie per la collaborazione

8 GLOSSARIO

Accountability

Il dover rendere conto del risultato di un'azione. Il termine richiama almeno due accezioni o componenti fondamentali:

1-da un lato il dar conto all'esterno e in particolare al complesso degli stakeholder, in modo esaustivo e comprensibile, del corretto utilizzo delle risorse e della produzione di risultati in linea con gli scopi istituzionali;

2-dall'altro, l'esigenza di introdurre logiche e meccanismi di maggiore responsabilizzazione interna alle aziende e alle reti di aziende relativamente all'impiego di tali risorse e alla produzione dei correlati risultati. L'accountability investe tutte le operazioni dell'azienda, anche se è nata specificamente con riferimento alle informazioni economico-finanziarie e patrimoniali consuntive.

Analisi strategica

Si tratta di una attività propedeutica alla stesura del piano strategico in cui si esaminano le condizioni esterne ed interne in cui l'organizzazione si trova ad operare oggi e si presume si troverà ad operare nel prossimo futuro. Questa attività, meglio conosciuta come *SWOT analysis*, è tesa ad evidenziare: i punti di forza e di debolezza dell'organizzazione (analisi dell'ambiente interno) nonché le opportunità da cogliere e le sfide da affrontare (analisi del contesto esterno). Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare.

Appropriatezza

Attributo legato a un giudizio di coerenza circa la relazione che esiste tra l'oggetto della misurazione e lo strumento che si utilizza per misurare.

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.

CiVIT: Commissione indipendente per la Valutazione, l'Integrità e la Trasparenza della Pubblica Amministrazione ex art 13 D.Lgs. 150/2009. 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*.

Conciliazione, procedura di. Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale (cfr Delibera CIVIT 124/2010)

D.Lgs. 150/2009: Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni

Efficacia

L'efficacia è la relazione tra il gli effetti ottenuti da una politica pubblica o un intervento, misurati in termini di risultati (*output*) ed impatti (*outcome* e *impacts*) rispetto al bisogno

da trattare (efficacia esterna) e agli obiettivi posti in fase programmatica (efficacia interna).

Efficienza

Output prodotti in relazione agli *input* impiegati e ai costi sostenuti. La produttività può essere considerata allo stesso modo. La produttività può essere misurata in modo da considerare sia gli input di tutti i fattori di produzione (fattori produttivi complessivi) sia uno specifico fattore di produzione (produttività del lavoro o produttività del capitale).

Governance

Indica le responsabilità e i processi attraverso cui vengono governate le organizzazioni (anche pubbliche) e le politiche da queste attuate. In particolare, richiama il fatto che l'azione pubblica è sempre più caratterizzata da politiche multilivello (elaborate e realizzate con il concorso di più livelli istituzionali, da quello internazionale a quello locale) e da intense relazioni tra pubblico e privato. I principali elementi di una buona governance pubblica sono determinati dalla struttura di direzione e controllo. Essa disporrà: la rendicontazione sul raggiungimento degli obiettivi, la trasparenza delle azioni e del processo decisionale nei confronti dei portatori di interesse, efficienza ed efficacia, risposta ai bisogni della società, l'anticipazione dei problemi e tendenze, il rispetto delle leggi e delle regole.

Indicatori: misurano quantitativamente o qualitativamente l'impatto dei progetti sulle varie dimensioni della qualità delle prestazioni erogate, permettono di verificare il raggiungimento degli obiettivi

Indicatori di performance

Misure sintetiche di carattere quantitativo o qualitativo che permettono di delineare il livello e l'andamento di un obiettivo da raggiungere, di una risorsa mobilitata, di una realizzazione, di una variabile di contesto (economica, sociale o ambientale).

Numerose misure operative sono usate nella Pubblica Amministrazione per:

- monitorare
- capire
- prevedere e
- migliorare il funzionamento e le prestazioni realizzate.

Di seguito inoltre alcuni termini per misurare la performance organizzativa: effetti, misure, indicatori, parametri. In ogni caso, la terminologia per la misurazione non è molto importante e sarebbe preferibile usare termini con cui si ha una certa familiarità. Secondo il principio di Pareto il 20% di ciò che facciamo porterà l'80% degli effetti. È importante quindi almeno misurare la performance di quei processi che sono essenziali per il conseguimento dei risultati desiderati.

Missione

Descrizione di cosa l'organizzazione dovrebbe realizzare per i suoi portatori di interesse. La missione di un'amministrazione pubblica discende da una politica pubblica e/o da un mandato istituzionale. È la "ragion d'essere" dell'organizzazione. Gli obiettivi finali che un'organizzazione decide di perseguire per ottemperare alla sua missione sono definiti nella sua visione.

Obiettivi (mete/fini/traguardi)

Formulazione di una situazione auspicata che descrive i problemi da affrontare, i risultati o effetti desiderati come definiti nella missione dell'organizzazione.

Obiettivi strategici

Gli obiettivi globali nel medio e lungo termine che indicano dove l'organizzazione vuole andare. Essi descrivono i risultati o effetti finali (*outcomes*) che l'organizzazione si propone di perseguire.

Obiettivi operativi

Rappresentano un livello più dettagliato e concreto degli obiettivi strategici, ad es. a livello di unità. Un obiettivo operativo può essere immediatamente trasformato in un insieme di attività e compiti.

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 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.

Misurazione delle performance. E' un processo formalizzato che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle proprietà di un'attività, di processo, ecc.. Le performance si misurano al fine di gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi

Obiettivi-aree organizzative prioritarie per il miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate

Obiettivi di processo mirano all'acquisizione di attività e procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza degli specifici processi di produzione di attività istituzionale. Sono rivolti all'equipe o al singolo che interviene in un determinato segmento di produzione delle attività

Obiettivi di sistema mirano all'acquisizione di attività e procedure idonee a promuovere il miglioramento della qualità, efficienza, efficacia, appropriatezza degli specifici processi di produzione di attività istituzionale. Sono rivolti ai dirigenti

Organo di indirizzo politico amministrativo. L'organo di indirizzo politico-amministrativo (art.15 DLgs 150/2009) promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento delle performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità. L'Organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione:

1. emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici
2. definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'art.10, comma1, lettera a) e b) DLgs 150/2009
3. verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici
4. definisce il programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'art.11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali.

Performance - la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che una 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.

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.

Performance individuale: esprime il contributo fornito da un individuo

Piano di miglioramento si sviluppa su due direttrici importanti:

1. **analisi del contesto** necessaria ad inquadrare l'ambiente di riferimento per individuare con maggiore chiarezza gli interventi migliorativi da progettare e finalizzato ad individuare strategie adeguate per stimolare l'interesse e la partecipazione
2. **diagnosi** dei punti di criticità rilevati
3. **azioni specifiche** che possono condurre ad un miglioramento effettivo delle performance e di un miglioramento continuo delle stesse

Progetti: sono finalizzati al raggiungimento degli obiettivi e richiedono: coordinamento della fase di progettazione e conduzione, coinvolgimento del personale dipendente, adeguate leve motivazionali

Relazione sulle performance, redatta a cura dell'OIV, costituisce lo strumento per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'Ente.

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).

Struttura organizzativa

Il modo in cui è strutturata un'organizzazione, ad es. la divisione delle aree di lavoro o funzioni, catene formali di comunicazione tra *management* e dipendenti e il modo in cui compiti e responsabilità sono ripartite nell'organizzazione.

Valutazione

La valutazione consiste nell'elaborazione di un giudizio sul valore di un intervento, di un'organizzazione o dell'operato di un individuo sulla base di criteri e standard espliciti. Si basa su informazioni che vengono specificamente raccolte e interpretate per sostenere il giudizio. Se si valuta un intervento, ad esempio una politica pubblica o un progetto pubblico, il giudizio riguarda i bisogni che devono essere soddisfatti e gli effetti prodotti dall'intervento (utilità), oltre a rispondere alla domanda se le azioni intraprese avrebbero potuto raggiungere un migliore risultato ad un costo inferiore (sostenibilità).