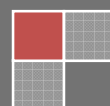


2010

Organismo indipendente di Valutazione

Sistema di misurazione e valutazione della
performance del Parco Nazionale dei Monti
Sibillini - Regolamento

Il documento regolamentare definisce la metodologia ed il processo attraverso cui l'OIV procede all'apprezzamento delle performance, all'attribuzione della componente variabile della retribuzione legata al risultato, alla valutazione sull'azione complessiva dell'Ente (controllo strategico) ed al coordinamento della struttura preposta al controllo di gestione.



1. INTRODUZIONE

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Soggetti Attivi del ciclo di gestione della performance

2.2 Il Ciclo di Gestione della Performance

3. ELEMENTI COSTITUTIVI IL SISTEMA DI MISURAZIONE

4. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4.1. Gli ambiti

4.2. Gli obiettivi

5. ALLEGATI TECNICI

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (di seguito “Decreto”), introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*, sostituendo definitivamente il concetto di *produttività individuale e collettiva*, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la *performance organizzativa e individuale* e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “*Sistema di misurazione e valutazione della performance*” (di seguito “Sistema”).

L’articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall’articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa “*all’Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l’Amministrazione*”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto (di seguito “OIV”).

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il presente Sistema, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance **organizzativa**, sia la misurazione e la valutazione della performance **individuale**, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- al dirigente di livello generale (Direttore Generale);
- al personale non dirigenziale responsabile di un’unità organizzativa in posizione di autonomia di responsabilità.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

1. le **fasi**, i **tempi**, le **modalità**, i **soggetti** e le **responsabilità** del processo di misurazione e valutazione della performance;
2. le **procedure di conciliazione** relative all'applicazione del Sistema;
3. le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi per il **controllo di gestione e per il controllo strategico esistenti**;
4. le modalità di raccordo e integrazione con i **documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il piano delle performance e con il set di indicatori**. Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui Consiglio Direttivo e Direttore Generale gestiscono il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definiscono gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettuano il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto. Il Piano delle Performance deve essere deliberato entro il 31 gennaio dell'esercizio a cui fa riferimento (articolo 10 del Decreto).

2.1 Soggetti Attivi del ciclo di gestione della performance

In sede di prima attuazione del decreto legislativo n. 150/2009, l'OIV attraverso il presente regolamento (articolo 7, comma 1, D.lgs. n.150/2009) fornirà il sistema di misurazione e valutazione della performance secondo gli indirizzi della deliberazione n.89/2010 della CIVIT (Commissione) che diventerà operante a partire dall'1.01.2011.

Infatti, in conformità agli articoli 7, comma 2, e 9 del decreto, la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta, sotto il coordinamento della Commissione:

1. Dall'OIV, cui compete la misurazione e la valutazione della performance organizzativa nel suo complesso nonché la proposta all'organo di indirizzo politico (Presidente/Consiglio Direttivo) di valutazione individuale esclusivamente del Direttore Generale;
2. Dal dirigente di livello generale (Direttore Generale) cui compete la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità.

FASI	ATTORI
<ul style="list-style-type: none"> • Individua le metodologie di base del ciclo di gestione della performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CiVIT) art.13 D.Lgs. n.150/2009
<ul style="list-style-type: none"> • Fissare le priorità politiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertice politico-amministrativo
<ul style="list-style-type: none"> • Attuano le priorità politiche traducendole, attraverso l'attività di gestione, in servizi per i cittadini 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigenti e dipendenti
<ul style="list-style-type: none"> • Supporta metodologicamente lo svolgimento del ciclo di gestione della performance, assicura l'applicazione delle metodologie predisposte dalla CiVIT 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

2.2 Il Ciclo di Gestione della Performance

Il Sistema s'inserisce nell'ambito del **ciclo di gestione della performance**. Quest'ultimo, secondo l'articolo 4, comma 2, del decreto, si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a. Definizione e assegnazione degli **obiettivi** che si intendono raggiungere, dei **valori attesi** di risultato (piano delle performance entro il 31 gennaio dell'esercizio a cui fa riferimento, articolo 10 del Decreto) e dei rispettivi **indicatori** (set di indicatori);
- b. Collegamento tra gli **obiettivi** e l'allocazione delle **risorse** (piano delle performance e bilancio di previsione);
- c. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali **interventi correttivi** (almeno una volta l'anno ed entro il 30 giugno di ogni esercizio);
- d. **Misurazione** (da parte della struttura di supporto sotto il coordinamento dell'OIV) e **valutazione** della performance (da parte dell'OIV per il livello generale e del Direttore Generale per il livello individuale del personale dipendente), organizzativa e individuale;
- e. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. Rendicontazione dei risultati (a cura dell'OIV entro il 30 giugno di ogni esercizio, ai sensi dell'articolo 10 del Decreto) al Presidente ed al Consiglio Direttivo, al Direttore Generale, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema con le funzioni sopra richiamate e, a tal fine, elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso entro il

30.06 di ogni esercizio, ai sensi dell'articolo 10 comma 1, lett. a), e dell'articolo 14, comma 4, lett. a), del Decreto.

Il sistema di misurazione e di valutazione della performance **organizzativa** ed **individuale**, ai sensi dell'articolo 7, comma 3, del decreto, definito dall'OIV in linea con le indicazioni deliberate dalla Commissione, individua:

1. Le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
 - 1.1. l'attività/progetto indicata/o nel ciclo di gestione della performance deve essere suddivisa/o in **fasi** (l'ultimazione di una fase o dell'intera/o attività/progetto deve essere fotografata attraverso un indicatore in grado di esprimerne la dimensione di efficienza, di efficacia, di economicità e, per quanto concerne il controllo strategico, di outcome) per individuare in che misura devono essere considerate nella valutazione della performance dell'esercizio (**tempi** di realizzazione);
 - 1.2. **condizione minima** per il corretto funzionamento del sistema è la definizione dei tempi entro cui sono da ultimare le fasi programmate;
2. Le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance sono condotte dall'OIV;
3. Le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti nell'Ente sono coordinate dall'OIV;
4. Le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente sono coordinate dall'OIV.

Sulla **performance organizzativa** l'OIV relazionerà in occasione della Relazione prevista entro il 30.06 dell'esercizio successivo (articolo 10 del Decreto), l'articolo 8 del Decreto individua gli elementi che devono essere contenuti nel sistema:

- a. L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (indagine di customer satisfaction rispetto all'efficacia ed all'outcome programmati);
- b. L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del previsto di assorbimento delle risorse;
- c. La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (indagine di customer satisfaction);
- d. La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Mentre, per quanto concerne la **performance individuale**, è l'articolo 9 del decreto ad individuare gli elementi che devono essere contenuti nel Sistema:

- a. indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b. raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c. qualità del contributo assicurato dalla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d. capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione nei giudizi;

La misurazione e la valutazione svolte dal Direttore Generale sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 del Decreto e collegate:

- a. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

3. ELEMENTI COSTITUTIVI IL SISTEMA DI MISURAZIONE

Il concetto di performance è pietra angolare del Sistema. Poiché essa può assumere una pluralità di significati, si riprende quello offerto dal Decreto, in cui con performance si individua il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata

costituita. Pertanto, il suo significato si lega strettamente **all'esecuzione di un'azione**, ai **risultati della stessa** e alle **modalità di rappresentazione** e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita.

La misurazione della performance è elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dei servizi pubblici. La misurazione della performance è essenzialmente un processo empirico e formalizzato, che mira ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive delle proprietà di un oggetto tangibile o intangibile (ad es. un processo, un'attività, un gruppo di persone). Per effettuare la misurazione della performance, un'organizzazione deve dotarsi di un sistema che svolga le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. Se appropriatamente sviluppato, il Sistema di misurazione deve rendere l'organizzazione dell'Ente capace di:

- ⇒ migliorare, una volta a regime, il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- ⇒ verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- ⇒ informare e guidare i processi decisionali;
- ⇒ gestire più efficacemente sia le risorse che i processi organizzativi;
- ⇒ influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- ⇒ rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- ⇒ incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un Sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- ⇒ la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- ⇒ la **completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo**;
- ⇒ la comprensione da parte del dirigente di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che il dirigente stesso svolge all'interno dell'organizzazione.

Un Sistema di misurazione della performance si compone di **tre elementi fondamentali**:

1. indicatori;
2. target;
3. infrastruttura di supporto e processi.

Un **indicatore** di performance è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori 'ideali' o a valori 'veri'. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del Decreto. A tal fine il presente regolamento/manuale sarà integrato dai contenuti dell'ulteriore documentazione tecnica di supporto alla costruzione di Sistemi di

misurazione e valutazione secondo la logica multidimensionale di cui all'articolo 8 del decreto che la Commissione fornirà nello svolgimento della propria attività.

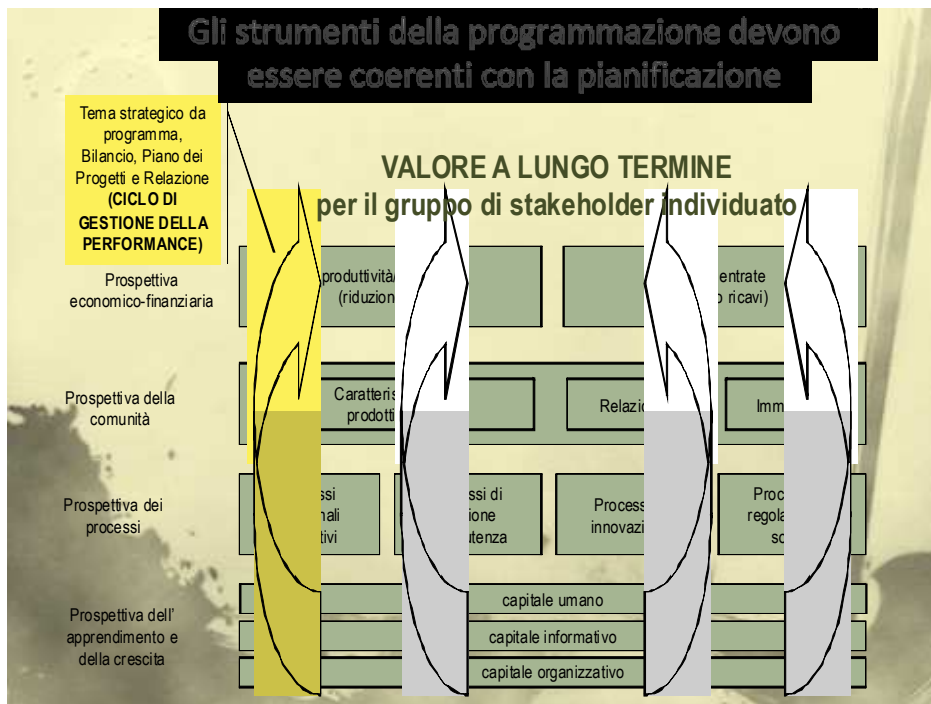
Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare target rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un target si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- il target sia ambizioso, ma realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'**infrastruttura di supporto** e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati

a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

Per rendere il Sistema di misurazione ancor più efficace, il Parco Nazionale dei Monti Sibillini potrà dotarsi di una mappa strategica, potenzialmente sviluppabile a cascata in diversi livelli organizzativi. La mappa strategica serve a collegare obiettivi a indicatori, risorse intangibili a risultati tangibili e indicatori di consuntivo a indicatori previsionali. Inoltre, può essere utilizzata come mezzo per comunicare la strategia sia all'interno dell'organizzazione, sia dall'organizzazione ai principali stakeholder esterni.



⌘ quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:

- ⇒ l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- ⇒ la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- ⇒ l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- ⇒ la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- ⇒ il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;

⌘ quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:

⇒ l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

⇒ la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

⌘ quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:

⇒ lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

4.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi è definito coerentemente con i tempi previsti nello statuto del Parco e nella normativa di settore. Il bilancio è corredato da una relazione previsionale e programmatica ed i suoi allegati devono comunque essere redatti in modo da consentirne la lettura per programmi, servizi e interventi.

L'OIV, sulla scorta della normativa riferita ai Parchi Nazionali, agli indirizzi regionali, alla finanza pubblica, agli indirizzi propri del Parco e di quanto previsto nel bilancio di

previsione, procede ad una prima individuazione delle priorità strategiche e alla predisposizione della bozza di lavoro dell'atto di indirizzo.

Nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie – da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione – vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione con la Comunità del parco, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- ⇒ la piena armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Governo e quelli legati all'attività istituzionale;
- ⇒ l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria.

Successivamente è attuata la “fase discendente”: il Consiglio Direttivo emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo.

Il periodo di dicembre è dedicato alla messa a punto degli obiettivi da parte dei titolari dell'unità organizzative e del Direttore Generale – coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV – che, per garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, provvedono alla predisposizione contestuale dello schema generale del progetto di bilancio di previsione, illustrandone i contenuti nel corso degli incontri di condivisione attraverso le schede dei singoli progetti/obiettivi. Queste ultime, in occasione della predisposizione dello schema generale del progetto del bilancio di previsione, infatti, su iniziativa dell'OIV, la collaborazione dei titolari delle unità organizzative e con la condivisione della Direzione Generale, sono lo strumento che consente di riconciliare le

Missioni ed i Programmi dell'Ente, con gli Obiettivi e gli Indicatori di cui al decreto legislativo n. 150 del 2009, così come, peraltro, previsto dall'articolo 21, comma 11, della legge 31 dicembre 2009, n. 196. Gli indicatori, in particolare, sono scelti fra quelli contenuti nel Piano della performance dell'anno finanziario cui si riferiscono e che meglio rappresentano l'Obiettivo ed il Programma.

La seconda metà del mese di dicembre è dedicata alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa e la gestione per l'anno successivo. La fase di "consolidamento" e la fase di stesura della direttiva risentono dell'andamento dei lavori del disegno di legge di stabilità.

La direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici delle unità dirigenziali di primo livello, articolati in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

Le schede attraverso cui procedere alla misurazione dei livelli di performance organizzativa ed individuale conseguiti sono affidate ad apposita deliberazione dell'OIV che ogni anno provvederà ad adeguarla alle condizioni di contesto.

5. ALLEGATI TECNICI

Schemi di sviluppo di indicatori e *target*

Scheda anagrafica dell'indicatore

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

all'indicatore	
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore 2
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex-ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex-post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Test di validazione della qualità dell'indicatore

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

	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

test della qualità del target

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

Ambiti di misurazione della *performance* organizzativa

Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della	outcome
--	----------------

collettività (lettera a)	
Attuazione di piani e programmi, ovvero misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli <i>standard</i> qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (lettera b)	processi
Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive (lettera c)	risultati
Modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi (lettera d)	processi
Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione (lettera e)	processi
Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (lettera f)	input
Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (lettera g)	output
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità (lettera h)	processi

schema logico per la classificazione degli obiettivi

Descrizione obiettivo:				
Arco temporale	Breve-medio periodo		Lungo periodo	
Ambito organizzativo (che ne è responsabile)	Amministrazione	Dipartimento	Direzione	Ufficio
Collegamento con le priorità politiche	Diretto		Indiretto	

Individuare l'outcome ed i suoi indicatori

Programma di riferimento	Leadership di programma	Descrizione delle priorità politiche di riferimento	Descrizione dell'Outcome	Priorità dell'Outcome (Percentuale su totale Programma)	Variabili chiave	
					Effetti desiderati	Effetti indesiderati
Programma 1	SI		Outcome 1			
Programma n	NO		Outcome n			

Identificazione dei principali effetti degli outcome e dei gruppi di stakeholder interessati

Outcome	Stakeholder Destinatari		
	Denominazione	Positivamente o negativamente interessati dagli effetti	Ampiezza dell'impatto (Alta, Media o Bassa)
Outcome 1		P	A
Outcome n		N	B

Identificazione dei principali contributi sugli outcome e degli stakeholder coinvolti

<i>Outcome</i>	<i>Stakeholder Contributor</i>				
	Denominazione del soggetto	Tipologia (Pubblico, Privato, Altro)	Soggetto abilitante / vincolante	Modalità del contributo / interazione	Rilevanza (Percentuale su totale outcome)
<i>Outcome 1</i>			A		
<i>Outcome n</i>			V		

Individuare l'outcome ed i suoi indicatori

Descrizione dell'Outcome	Indicatore di Outcome	Target
<i>Outcome 1</i>		
<i>Outcome n</i>		

Legare gli outcome e gli obiettivi strategici

<i>Outcome</i>	Obiettivi strategici	Peso relativo (%) dell'obiettivo strategico al raggiungimento dell' <i>outcome</i>	Descrizione del contributo dell'obiettivo strategico all' <i>outcome</i>	Variabili pienamente controllabili dall'amministrazione	Variabili parzialmente controllabili dall'amministrazione (sulle quali è possibile esercitare una influenza)	Variabili non controllabili dall'amministrazione
<i>Outcome</i> 1	Obiettivo 1					
<i>Outcome</i> n	Obiettivo n					

Legare le macro azioni agli obiettivi strategici

Obiettivi strategici	Indicatore di <i>Output</i>	<i>Target</i>	Macro Azioni	Peso relativo (%) delle azioni al raggiungimento dell'obiettivo strategico	Responsabile	<i>Contributor</i>

Obiettivo 1						
Obiettivo n						