2012

All. "A"

ISTITUTO AUTONOMO CASE POPOLARI DELLA PROVINCIA DI FOGGIA

SISTEMA DI MISURAZIONE E DI VALUTAZIONE DELLA "*PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA" DELL'ISTITUTO AUTONOMO CASE POPOLARI – IACP DELLA PROVINCIA DI FOGGIA

(Art. 7, D.Lgs. 150/2009)

Il documento definisce le fasi, gli strumenti e gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della **"Performance organizzativa"** dell'Istituto Autonomo Case Popolari – IACP della provincia di Foggia.

Adottato con Delibera commissariale n. _____ del _____

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

INDICE

1. Introduzione 3

2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa 4

2.1. L'Albero della performance 4

2.2. Gli ambiti di analisi della performance organizzativa 8

2.3. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa 19

3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti 21

4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio 21

1. Introduzione

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito "Decreto") introducono il concetto di "*performance* organizzativa". L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*".

L'articolo 45 del Decreto Legislativo n. 165/01 – nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto n. 150/09 – collega la *performance* organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

La funzione di misurazione e valutazione della performance organizzativa è attribuita dall'Istituto Autonomo Case Popolari – IACP della provincia di Foggia all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa – nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto, alla luce delle direttive adottate dalla "Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)" di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010 individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo manageriale esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.1. *L'Albero della* performance

Nella logica dell'"Albero della *performance*" (Delibera Civit n. 112/2010), il "Mandato istituzionale" e la "Missione" dell'Istituto Autonomo Case Popolari - IACP sono articolati in "aree strategiche".

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali "campi" di azione entro cui l'Istituto intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio "Mandato istituzionale" e la propria "Missione".

Nel caso dell'IACP della provincia di Foggia, le aree strategiche sono n. 4 e, nello specifico, sono le seguenti:

1. Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione
2. Sviluppo, recupero e manutenzione del patrimonio edilizio
3. Gestione tecnica del patrimonio e vendite
4. Gestione assegnatari

Si precisa che l'area strategica denominata "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione" fa riferimento (Delibera CiVIT 112/2010) a "quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo ... Nell'attività ordinaria vengono ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione" (a prescindere dai Settori che svolgono le attività).

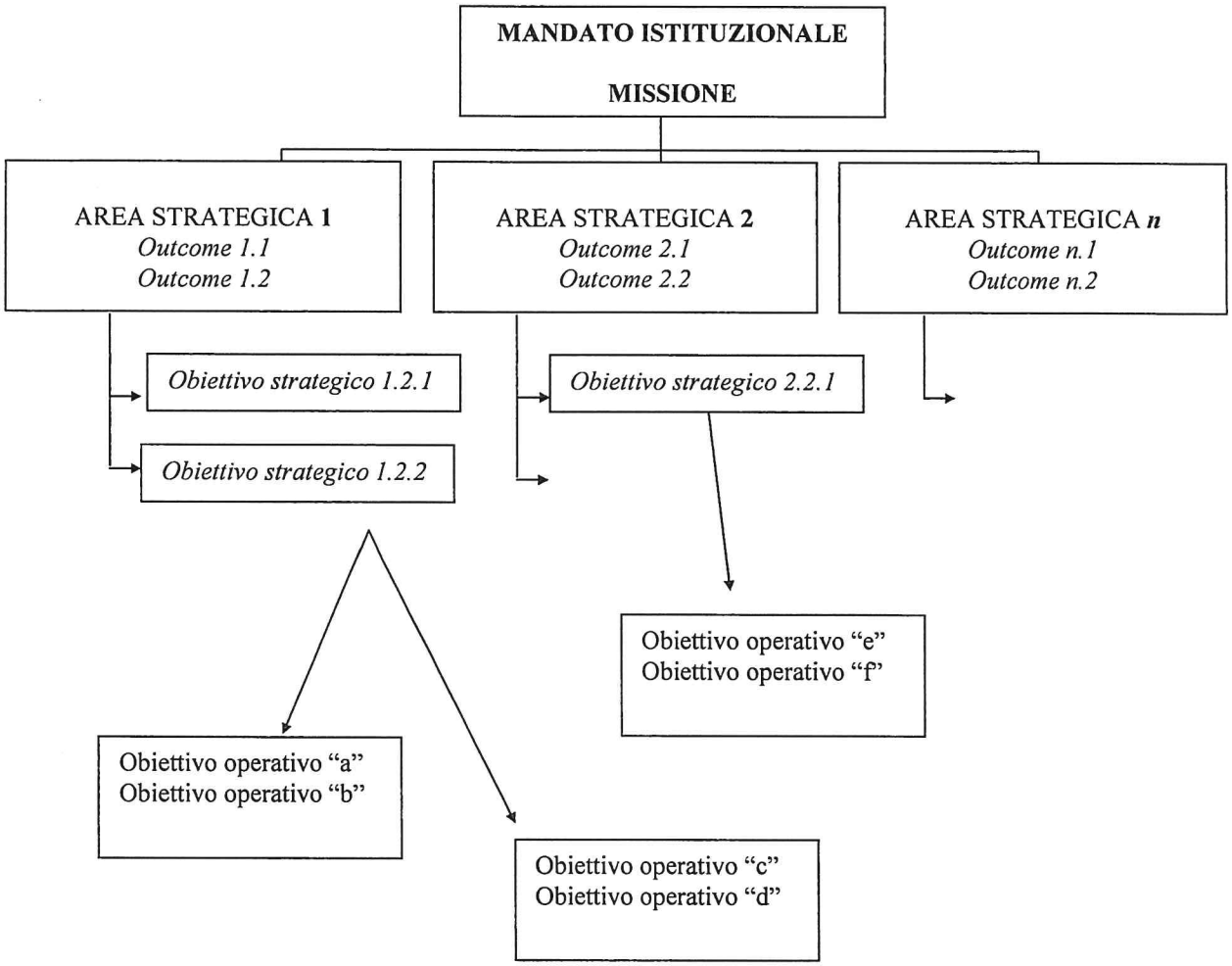
Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene – ove possibile – l'individuazione degli impatti (*outcome*) desiderati che rappresentano i "risultati finali" attesi delle politiche dell'Ente sull'ambiente esterno, in termini di miglioramento delle condizioni di vita dei destinatari del servizi.

Dagli *outcome* discendono logicamente uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento dei primi. Si noti come gli obiettivi strategici rappresentino il "risultato immediato" atteso dell'azione amministrativa[1]. Un obiettivo strategico può essere espresso in termini di "prodotti" (*output*) da erogare (ad esempio, nuove unità abitative, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), in termini di "risorse" (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero crediti, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.). Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione non breve (almeno due/tre anni).

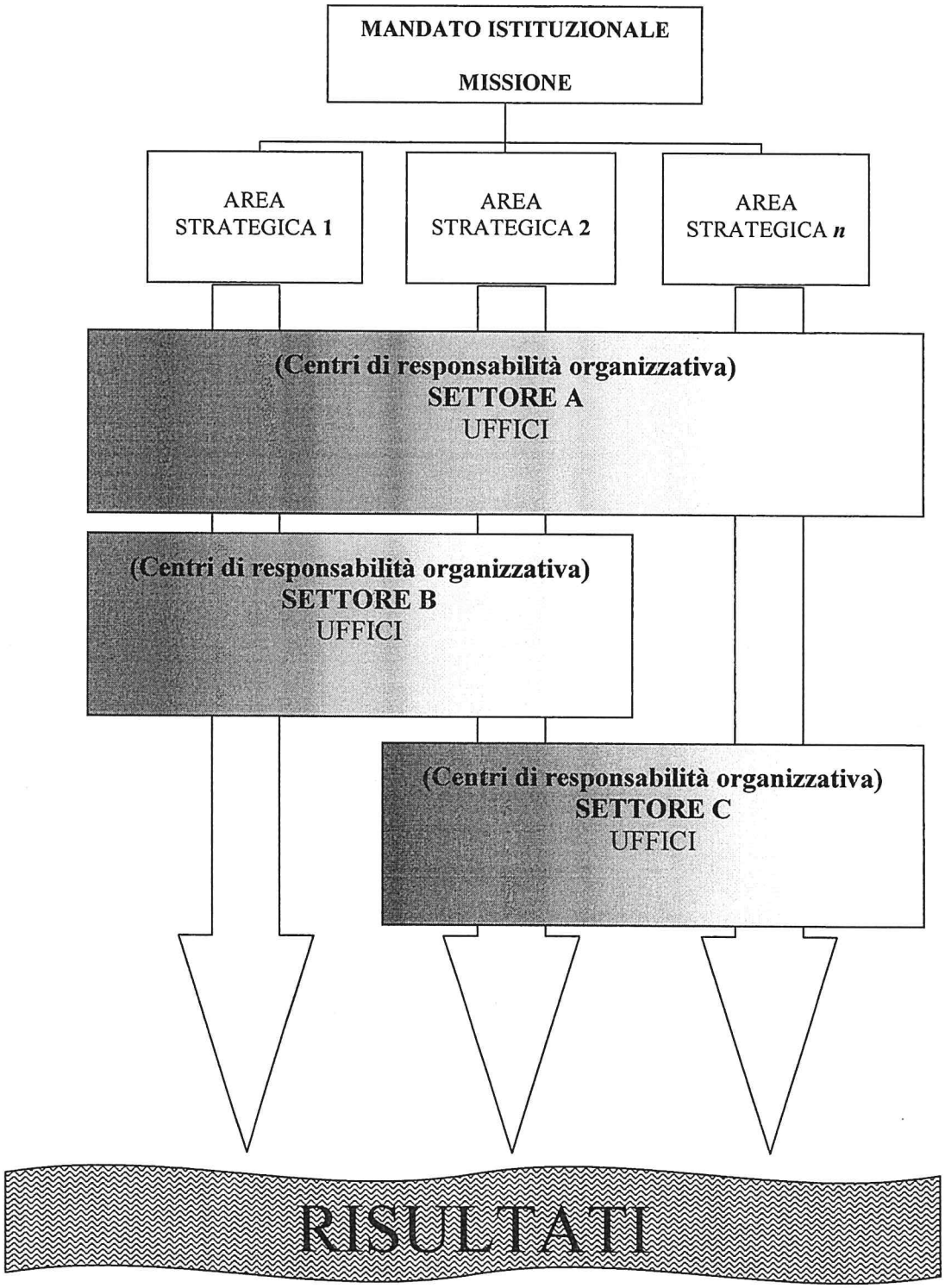
Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi "operativi" annuali/infrannuali.

[1] In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un "procedimento amministrativo", più o meno complesso e articolato.

Il seguente *flow-chart* illustra l'Albero della *performance* dell'IACP.



È appena il caso di notare che le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (facenti parte anche di Settori diversi), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.



2.2. *Gli ambiti di analisi della* performance *organizzativa*

Com'è noto, l'attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce nella raccolta di dati e informazioni, mediante indicatori, da parte del sistema informativo aziendale. La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (multidimensionalità del concetto di *performance*). Il sistema informativo aziendale deve produrre i dati e le informazioni necessarie con periodicità. Se il sistema in parola non appare in grado di produrre tali informazioni, deve essere necessariamente potenziato.

L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni aziendali – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

Nel caso dell'Istituto Autonomo Case Popolari – IACP della provincia di Foggia, l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa viene condotta rispetto ai seguenti ambiti di analisi della *performance* (cfr. art. 8, D.Lgs. 150/09):

a) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
b) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

c) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
d) il conseguimento di condizioni durevoli di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione potrà essere integrato – verosimilmente a partire dal 2014 – con specifiche sezioni concernenti: e) "l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; f) "la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, nonché il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità" (*salute organizzativa*); g) "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" (*salute relazionale*); h) "l'effettuazione di confronti con le *performance* organizzative di altre amministrazioni pubbliche comparabili" (*benchmarking*).

Si passa di seguito alla descrizione dei quattro ambiti della misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, richiamati in precedenza *sub* a), b), c) e d).

a) ATTUAZIONE DI PIANI E PROGRAMMI, OVVERO LA MISURAZIONE DELL'EFFETTIVO GRADO DI ATTUAZIONE DEI MEDESIMI, NEL RISPETTO DELLE FASI E DEI TEMPI PREVISTI, DEGLI *STANDARD* QUALITATIVI E QUANTITATIVI DEFINITI, DEL LIVELLO PREVISTO DI ASSORBIMENTO DELLE RISORSE

L'IACP definisce gli obiettivi strategici e quelli operativi nell'ambito del Piano triennale della *Performance*.

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori (*measure*) di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il

grado di conseguimento dell'obiettivo stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.

TABELLA 1 - SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI

1	AREA STRATEGICA				
	DESCRIZIONE				
	OUTCOME				
N.	OBIETTIVI STRATEGICI	N.IND.	INDICATORI STRATEGICI	dato storico 2011	TARGET triennio 2012-2014
OS.1.1		OS.1.1.1			
		OS.1.1.2			

TABELLA 2 - SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI

RIF.OB. STRAT. N.	SETTORE	N.OB	OBIETTIVI OPERATIVI	N.IND. OPER.	indicatori	Target operativi		Azioni a supporto
						dato storico 2011	Anno 2012 risultato atteso	
OS.1.1		001.1.1		001.1.1.1				
		001.1.2		001.1.2.1				
		001.1.3		001.1.3.1				
		001.1.4		001.1.4.1				
		001.1.5		001.1.5.1				
		001.1.6		001.1.6.1				
OS.1.1		001.1.7		001.1.7.1				
		001.1.8		001.1.8.1				
		001.1.9		001.1.9.1				

Si riporta di seguito la scheda anagrafica da compilare per ciascun indicatore strategico e operativo (si vedano la delibera n. 89/2010 della CiVIT).

Scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione dell'indicatore, 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?
Tipo di calcolo / Formula / Formato dell'indicatore	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Dove è possibile reperire i dati necessari alla costruzione dell'indicatore?
Criticità della rilevazione dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e nell'analisi dei dati che pensiamo emergeranno?
Frequenza e oneri della rilevazione	Quanto spesso deve essere rilevato l'indicatore? Quanto onerosa è la misurazione dell'indicatore?
***Target* da raggiungere (valore desiderato)**	A che livello di *performance* puntiamo?
Responsabile dell'attività di misurazione dell'indicatore all'indicatore	Chi è responsabile di raccogliere i dati, di aggiornarli e di controllarne l'attendibilità?
Responsabile della *performance* legata all'indicatore	Chi è responsabile della *performance* misurata tramite l'indicatore?
Reportistica	A chi vengono comunicate le informazioni relative alla misura dell'indicatore? In quale documento vengono inserite tali informazioni?
Note:	

Si ricorda che gli indicatori per essere validi devono superare alcuni *test*, così come previsto al paragrafo 4.2. della delibera n. 89/2010 della CiVIT.

Di seguito, si riportano due tabelle utili al fine di testare la "fattibilità informativa" e di validare la "qualità" di ciascun indicatore.

Test per l'affidabilità informativa degli indicatori

Lista degli indicatori da valutare	**Indicatore 1**	**Indicatore 2**	**Indicatore *n***
Responsabile dell'alimentazione dati			
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Ente			
Periodicità di rilevazione (giorni)			
Tempestività del dato (giorni)			
Verificabilità del dato (SI/NO)			
Esattezza *ex ante* del dato (Scala 0-10)			

Supporto informativo (cartaceo o elettronico)			
Applicativo a supporto			

Test di validazione della qualità degli indicatori

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		**Indicatore 1**	**Indicatore 2**	**Indicatore *n***
Comprensibilità	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 *standard*			
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			

Le analisi relative ai test precedenti potranno essere implementate a partire dall'anno 2014.

****

Con particolare riferimento all'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi pubblici erogati all'esterno attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), si fa riferimento, di seguito, alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alle Delibere CiVIT n. 88/2010 e n. 3/2012

Le linee in parola definiscono, tra l'altro, le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi (Delibera CiVIT n. 88/2010, pp. 5-6, 8).

"La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati ... In sostanza l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

- le principali caratteristiche del servizio;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli *standard* di qualità".

Occorre, successivamente, "... definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi". Nel caso dell'IACP della provincia di Foggia, si identificano quattro dimensioni tipiche, "... il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio":

a) "accessibilità". "Si intende la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio può essere richiesto, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile. Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio. Ne sono sottodimensioni l'accessibilità fisica (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio) e l'accessibilità multicanale (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione)";

b) "tempestività". Si misura il "tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio. Una prestazione è di qualità

se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa. La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio – anche se successivamente erogato – non sia stato erogato tempestivamente";

c) "trasparenza". Si intende fare riferimento alla "disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consente, a colui che richiede il servizio, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; il soggetto responsabile dell'ufficio o del procedimento e i suoi riferimenti; i tempi di conclusione del procedimento", ecc.;

d) "efficacia". Si misura la "rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la "conformità", intesa come corrispondenza del servizio erogato alle specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure *standard* dell'ufficio; l'"affidabilità", intesa come coerenza del servizio con le specifiche programmate o dichiarate all'utente; la "compiutezza", intesa come esaustività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore ...".

"Il passaggio successivo consiste nella definizione degli standard di qualità del servizio erogato" in corrispondenza di ciascuna dimensione della qualità. L'obiettivo di qualità si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che "rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato".

b) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE

In tal caso, si monitora la qualità "percepita" dei servizi da parte dei vari *stakeholder*, tramite apposite indagini di *customer satisfaction* che focalizzano, in particolare, l'attenzione sui fattori di qualità dei servizi (si veda la Delibera Civit 88/2010).

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi pubblici al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

Al fine di attuare le indagini di *customer satisfaction* ci si avvale di appositi questionari resi disponibili sul sito istituzionale dell'Ente (www.iacpfg.it)

c) EFFICIENZA

Riprendendo l'elencazione degli ambiti di misurazione della *performance* organizzativa riportati nel paragrafo 2.2., il terzo punto è quello che fa riferimento all'efficienza.

L'analisi dell'efficienza viene condotta solitamente tramite il calcolo di appositi indicatori di efficienza e lo studio dei costi sostenuti dagli "oggetti di

costo" che, di volta in volta, interessa monitorare (unità organizzative, servizi, ecc.).

È appena il caso di notare che tale analisi si riferisce alla gestione passata dell'Istituto e viene condotta per migliorare lo svolgimento futuro delle operazioni aziendali.

Nel caso in cui tale analisi evidenzi criticità gestionali sotto il profilo dei rendimenti dei fattori produttivi e/o dei costi sostenuti, potrebbe essere necessario identificare appositi obiettivi (strategici o operativi) di efficienza da inserire nei programmi/piani operativi degli anni successivi. Tali obiettivi riguardano l'area strategica denominata "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione".

Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

1. efficienza tecnica
2. efficienza economica

Nel primo caso si focalizza l'attenzione sul rendimento dei fattori produttivi, mentre nel secondo caso sui costi.

Nello specifico, il rendimento di ciascun fattore (c.d. produttività fisica) viene analizzato rapportando la quantità di *output* (prodotto/servizio, fondi erogati, norme/regolamenti emanati, progetti realizzati) ottenuta in un dato arco temporale alla quantità di risorse produttive consumate (*input*) nello stesso periodo appositamente per ottenere quell'*output*.

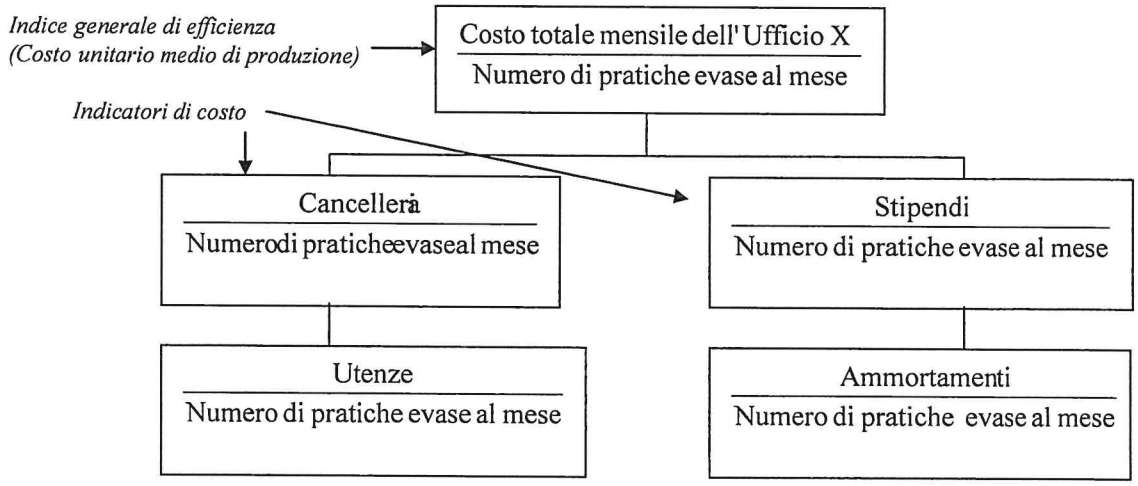
Esempio:

$$\frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{Numero di pratiche evase al mese}}{\text{Numero addetti}}$$

Ulteriore esempio:

- numero di unità abitative gestite/numero di dipendenti

L'"analisi dei costi" aziendali mediante indicatori si svolge rapportando i costi relativi al consumo dei fattori (*input*) alla quantità di *output* ottenuta con gli stessi fattori in un arco temporale definito.



Ulteriori esempi di indicatori di efficienza economica:

- costo ufficio X/numero di pratiche evase dall'ufficio medesimo
- costo manutenzione alloggi/numero di unità abitative

d) EQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI E PATRIMONIALI

Il quinto ambito di analisi della *performance* organizzativa fa riferimento al conseguimento di determinati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Anche in tal caso si può ricorrere ad appositi indicatori che devono essere confrontati con i dati storici dell'IACP e di altri Istituti similari, se questi ultimi sono disponibili e omogenei.

Nel caso in cui dall'analisi emergano criticità gestionali sotto il profilo del conseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale, potrebbe essere necessario avviare idonee azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si tradurrebbero nella realizzazione di appositi

programmi/piani operativi che prevedono, ad esempio, la dismissione di determinati beni immobili, la rinegoziazione del debito, la riduzione dell'entità dei residui attivi e il recupero di canoni inevasi.

Tali programmi/piani operativi sarebbero riconducibili all'area strategica "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione".

Si seguito si riportano alcuni esempi di indicatori utili all'analisi degli equilibri aziendali.

Indicatori economici:

Composizione proventi	*Come l'ente copre i costi di gestione* Es. => Proventi fonte X/proventi totali => Proventi servizio Y/Proventi totali
Composizione costi	*Incidenza delle varie tipologie di costo* Es. => Interessi passivi/costi totali
Correlazione proventi/costi	- tasso di copertura dei costi del servizio > X% - margine gestione patrimoniale

Indicatori finanziari

Composizione entrate	*Come l'ente finanzia la propria gestione* Es. => Grado di autonomia finanziaria
Composizione spese	*Incidenza delle varie tipologie di spesa* Es. => Spese correnti attività X/Spese correnti complessive
Correlazione entrate/spese	*Livello di copertura di alcune tipologie di spesa, con entrate della stessa natura* => Spese personale/entrate correnti
Gestione del bilancio	*Capacità di "gestire" il bilancio (accertamento, riscossione, impegno, pagamento)* => Riscossioni da fonte X/Stanziamenti iniziali fonte X => Riscossione in c.residui/Residui attivi iniziali => Impegni/Stanziamenti iniziali in uscita => Pagamenti/Impegni
Indicatori finanziari "ibridi": rapporto tra dati finanziarie e dati extra-contabili	*Proventi unitari servizi* => Proventi servizio Y/n.utenti

Indicatori patrimoniali

Solidità patrimoniale	*Indici di composizione dell'attivo e del passivo*

	Es. => Immobilizzazioni/Totale attività => Passività a breve/Totale Fonti *Quozienti di autonomia finanziaria* Mezzi propri/mezzi di terzi *Indici di copertura* Es.=> Fonti a m/l termine /Immobilizzazioni
Situazione di liquidità	Correlazione attività e passività a breve Es. => Capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di liquidità

2.3. *Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della* performance *organizzativa*

La struttura tecnica permanente a supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione deve procedere alla rilevazione periodica dei risultati con il supporto dei vari Settori che devono produrre le informazioni necessarie per il monitoraggio degli ambiti della *performance* organizzativa.

La struttura tecnica permanente, inoltre, deve procedere alla redazione di alcuni *report*:

- *report* relativi all'attuazione degli obiettivi strategici;
- *report* relativi all'attuazione degli obiettivi operativi;
- *report* relativi alle indagini di *customer satisfaction*;
- *report* per l'analisi di efficienza;
- *report* per l'analisi economica, finanziaria e patrimoniale.

Come detto in precedenza, a partire verosimilmente dal 2014, la valutazione della *performance* organizzativa potrà arricchirsi di ulteriori specifici elementi (*impatti, salute organizzativa, salute relazionale* e *benchmarking*).

*

***

*****

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
Misurare la *performance* organizzativa (obiettivi operativi annuali/infrannuali)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i *report* relativi all'attuazione degli obiettivi operativi	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi loro assegnati - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la *performance* organizzativa (obiettivi operativi annuali/infrannuali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Dirigenti sulla base dei *report* ricevuti. Dal confronto possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e, nel caso di valutazione intermedia, può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi operativi. L'eventuale rimodulazione intermedia deve essere autorizzata dal Presidente/Commissario Straordinario.	- Dirigenti - OIV - Presidente/Commissario Straordinario
Misurare la *performance* organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i *report* per l'analisi dell'efficienza e degli equilibri economici, finanziari e patrimoniali.	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti che devono trasmettere le informazioni di loro competenza necessarie alle analisi - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la *performance* organizzativa (efficienza, equilibri economici, finanziari e patrimoniali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dei dati e a trasmettere i *report* ai Dirigenti e al Presidente/Commissario Straordinario	- Dirigenti - OIV - Presidente/Commissario Straordinario
Misurare la *performance* organizzativa (obiettivi strategici triennali)	Entro il 31.1 dell'anno successivo occorre predisporre i *report* per l'analisi del grado di attuazione degli obiettivi strategici	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi strategici - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la *performance* organizzativa (obiettivi strategici triennali)	Entro il 28.2 dell'anno successivo l'OIV, il Presidente/Commissario Straordinario e il Coordinatore	- Presidente/Commissario Straordinario - Coordinatore Generale

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
	Generale analizzano il grado di attuazione degli obiettivi strategici. Dall'attività di valutazione possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi strategici.	- OIV

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

Allo stato attuale, l'IACP della provincia di Foggia dispone di un sistema non evoluto di controlli manageriali (controllo di gestione, controllo strategico e valutazione del personale).

Ne deriva che occorre dotare l'Istituto degli strumenti – materiali (*hardware*, *software*, ecc.) e immateriali (competenze) – necessari per un'efficace implementazione del Sistema descritto nel presente documento. Si ritiene che il Sistema possa andare a "regime" nel giro di tre anni.

Il sistema può essere modificato in qualunque momento, se intervengano modifiche o integrazioni alla normativa vigente a riguardo.

4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il "sistema di bilancio" dell'IACP della provincia di Foggia si compone di una serie di documenti contabili di previsione e di rendicontazione.

Va da sé che il sistema in parola deve essere opportunamente integrato con la pianificazione strategica e la programmazione operativa.

A tal fine, durante la definizione degli obiettivi strategici e operativi, in occasione della predisposizione del Piano triennale della *Performance*, si tiene

conto delle risorse finanziarie previste e prevedibili per il periodo di riferimento dell'attività di pianificazione/programmazione.

In tale ottica, le proposte di obiettivi strategici e operativi formulate dagli organi tecnici nell'ambito delle apposite schede (Tabella 1 e Tabella 2) devono essere vagliate sempre alla luce delle risorse disponibili.