

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

(PROCEDURA)

LE FASI

- **FASE 0 – IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELL'ENTE**
- **FASE 1 – DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE**
- **FASE 2 – MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO**
- **FASE 3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**
- **FASE 4 – UTILIZZO DI SISTEMI PREMIANTI SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO**
- **FASE 5 – RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI**

FASE 0 – IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELL'ENTE

- Il Processo di Pianificazione dell'Ente costituisce la cornice entro la quale opera il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- I principali documenti che, coerentemente con il Programma di Mandato, fungono da riferimento per la definizione, la misurazione e la rendicontazione delle performance ai tre livelli precisati nel D. Lgs 150/09 sono: il Piano di Sviluppo (PdS) se adottato, la Relazione Previsionale Programmatica (RPP), il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO).
- Le principali caratteristiche che gli strumenti di pianificazione devono possedere sono:
 - Gli obiettivi individuati annualmente devono raccordarsi con la Pianificazione Strategica Pluriennale dell'Ente (PdS) i cui obiettivi devono essere esplicitati nella loro declinazione annuale
 - La Programmazione degli Obiettivi deve avere carattere triennale e deve raccordarsi con gli atti di programmazione finanziaria
 - L'individuazione degli obiettivi deve raccordarsi al quadro delle responsabilità organizzative esistente e al piano dei conti o dei centri di costo/ricavo
- I tempi indicati sono riferiti ad un processo di pianificazione che porti all'approvazione del Bilancio dell'anno N entro il 31/12 dell'anno finanziario precedente (N-1)

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Ante Inizio Legislatura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sulla base delle conoscenze e delle valutazioni in merito ai bisogni dei cittadini e delle loro attese, delle potenzialità di sviluppo economico, sociale e culturale della comunità e del territorio, dell'evoluzione delle contingenze ambientali, il candidato a Sindaco e le forze politiche che lo sostengono formulano il programma di interventi che la futura Amministrazione intende perseguire nel corso del suo mandato 	PROGRAMMA DI MANDATO	CANDIDATO SINDACO E FORZE POLITICHE
Avvio Legislatura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In coerenza con il programma di mandato, il Sindaco e gli Amministratori definiscono le politiche che intendono perseguire precisandone tempi, contenuti e priorità in un coerente Piano di Sviluppo (o Piano Strategico) poliennale ▪ Il Segretario Comunale e i Responsabili di Area supportano gli Amministratori nel processo di definizione delle politiche, contribuendo a trasformarle in progetti/obiettivi realizzabili, supportandone l'esplicitazione in risultati attesi, identificando gli indicatori atti a renderne trasparente l'attuazione e il controllo ▪ Il Sindaco, gli Amministratori il Segretario Comunale e i Responsabili di Area adottano un Modello per la Misurazione e la Valutazione della Performance in coerenza con le disposizioni del D.Lgs. 150/09 	PIANO DI SVILUPPO	SINDACO E AMMINISTRATORI

ESEMPIO DI SCHEMA OPERATIVO

POLITICHE/PROGRAMMI (PDS – RPP)				PROGETTI/OBIETTIVI (PEG – PDO)				
N	DENOMINAZIONE	SITUAZIONE, BISOGNI, INDICATORI	AMMINISTRATORE	N	DENOMINAZIONE	DIRIGENTE	RISULTATI ATTESI, INDICATORI	ANNO
1	POLICY 1	Descrizione della situazione, dei bisogni correlati, delle possibili azioni, dei risultati attesi in termini di outcome	Amministratore Responsabile	1.1	Obiettivo 1	dirigente responsabile	Indicatori processo/risultato	
				1.2	Obiettivo 2			
				1.3	Obiettivo 3			
N	POLICY N							

FASE 1 – DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Inizio – metà settembre Anno N - 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindaco e Amministratori, in coerenza con le linee della pianificazione strategica poliennale e delle contingenze eventualmente intervenute, formulano gli indirizzi politici e le priorità sulla cui base procedere alla redazione della RPP e alla successiva programmazione annuale e triennale (Piano della Performance) ▪ Il Segretario Comunale supporta l'Amministrazione nella esplicitazione degli indirizzi di cui sopra curando la redazione della RPP, sottoponendola all'approvazione della Giunta e garantendone sia la diffusione interna, sia la pubblicazione sul sito dell'Ente 	<p align="center">RELAZIONE PREVISIONALE PROGRAMMATICA</p>	<p align="center">SINDACO E GIUNTA</p> <p align="center">SEGRETARIO COMUNALE</p>

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Metà Settembre Inizio Ottobre Anno N - 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I Responsabili di Area, coordinati dal Segretario Comunale, collaborano con gli Amministratori nella fase di formulazione della RPP segnalando possibili vincoli e opportunità ▪ Successivamente, sulla base degli indirizzi contenuti nella RPP, individuano e propongono obiettivi e programmi d'azione coerenti con gli indirizzi politici e le priorità espresse , favorendo il coinvolgimento dei loro collaboratori ▪ Gli obiettivi concordati, esplicitati in schede apposite, corredati dai necessari indicatori di performance, integrati tra loro e resi coerenti con la programmazione economico-finanziaria dell'Ente, compongono gli strumenti della pianificazione operativa: PEG, PDO (annuale e triennale) ▪ Il Segretario Comunale garantisce il coordinamento dell'intero processo, favorendo l'integrazione tra i diversi obiettivi e programmi d'azione e verificandone la compatibilità con le risorse disponibili. Al termine del processo cura la redazione della proposta dei documenti di PEG e PDO da sottoporre all'approvazione della Giunta 	<p>INCONTRI TRA AMMINISTRATORI E RESPONSABILI</p> <p>RIUNIONI DI AREA/SERVIZIO</p> <p>COMITATO DI DIREZIONE</p> <p>BOZZA PEG E PDO</p>	<p>SINDACO E AMMINISTRATORI</p> <p>RESPONSABILI DI AREA</p> <p>SEGRETARIO COMUNALE</p>

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Dicembre Anno N – 1 dopo l’approvazione del Bilancio da parte del Consiglio Comunale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindaco e Giunta verificano la coerenza tra gli indirizzi espressi nella RPP e gli obiettivi e i programmi d’azione contenuti nella proposta di PEG e PDO. Apportano alla proposta eventuali integrazioni e modifiche ed infine l’approvano. Alla riunione di Giunta, oltre che al Segretario Comunale, sono invitati i Responsabili di Area. ▪ L’approvazione di PEG e PDO costituisce un atto di precisa assunzione di responsabilità da parte di Amministratori e Responsabili in merito alle priorità verso cui dirigere l’azione amministrativa 	<p>PEG E DPO</p>	<p>SINDACO E AMMINISTRATORI RESPONSABILI DI AREA SEGRETARIO COMUNALE</p>

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Gennaio Anno Esercizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Comunale con la collaborazione dei Responsabili di Area, cura la presentazione di PEG e PDO alla struttura attraverso la pubblicazione sul giornale dell'Ente e/o organizzando apposito incontro tra l'Amministrazione e il personale ▪ Inoltre verifica che PEG e PDO vengano pubblicati nel sito dell'Ente, nei termini previsti dal D. Lgs 150/09 ▪ Infine il Segretario Comunale stabilisce con i Responsabili di Area le modalità operative per il controllo dello stato di avanzamento del processo di realizzazione degli obiettivi e dei programmi previsti, verificando che il personale dipendente sia stato informato dei contenuti degli obiettivi concordati per ogni Area e sulla correlazione tra il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e il sistema della premialità ▪ Nel corso dell'esercizio PEG e PDO possono essere sottoposti a modifica parziale o a revisione seguendo le medesime procedure che hanno portato alla loro iniziale approvazione 	<p>STRUMENTI E METODI PER LA TRASPARENZA INTERNA ED ESTERNA</p>	<p>SEGRETARIO COMUNALE RESPONSABILI DI AREA</p>
<p>Gennaio Anno Esercizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Nucleo di Valutazione assiste la struttura nella formulazione della documentazione di pianificazione annuale e triennale, esamina il processo di formulazione degli obiettivi (contenuti e metodi) rilevandone la coerenza con il disposto del D. Lgs 150/09 e verifica il rispetto delle norme relative alla trasparenza 	<p>REPORT NUCLEO DI VALUTAZIONE</p>	<p>NUCLEO DI VALUTAZIONE</p>

FASE 2 – REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Anno di Esercizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I Responsabili di Area dirigono il processo di realizzazione dei programmi stabiliti; organizzano e motivano le risorse umane anche assegnando loro obiettivi individuali o di gruppo coerenti con i programmi dell'Area; gestiscono con continuità i processi operativi relativi allo svolgimento delle attività della loro Area; propongono innovazioni e miglioramenti; verificano i risultati ▪ Informano con regolarità il personale sullo stato di avanzamento dei programmi e sul conseguimento degli obiettivi concordati, discutendo le cause di eventuali ritardi e/o scostamenti dai programmi medesimi. In particolare rilevano le performances dei loro collaboratori, sottolineando con gli interessati i motivi di particolare soddisfazione/insoddisfazione ▪ Informano periodicamente il Segretario Comunale e, attraverso questo o direttamente, gli Amministratori in merito allo stato di avanzamento dei programmi concordati. Nel caso di scostamento da detti programmi, propongono soluzioni ai possibili problemi riscontrati 	<p align="center">GESTIONE DELLE ATTIVITÀ, DEI PROCESSI OPERATIVI E DELLE RISORSE UMANE</p>	<p align="center">RESPONSABILI DI AREA</p>

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Comunale svolge il ruolo di coordinatore del processo di programmazione e controllo: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indica le riunioni di verifica periodica delle performance conseguite e dei problemi eventualmente emergenti ○ Interviene nella individuazione dei problemi riscontrati a favore dei Responsabili di Area ○ Assicura agli Amministratori la corretta informazione sullo stato di conseguimento degli obiettivi concordati 	GESTIONE DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	SEGRETARIO COMUNALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ai Responsabili di Area è attribuita l'effettiva realizzazione e gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il NUCLEO DI VALUTAZIONE, nel rispetto delle linee guida generali ▪ La rendicontazione dei risultati individuali conseguente all'azione di monitoraggio deve avvenire con cadenza quadrimestrale o almeno nei mesi di Giugno, Ottobre e a fine esercizio ▪ La comunicazione delle performance individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun Responsabile di Area e a ciascun dipendente, per comunicare il livello della performance registrata sino a quel momento: non prima di tre mesi dall'avvio del periodo di valutazione e non oltre tre mesi dalla conclusione di detto periodo 	MONITORAGGIO COSTANTE DELLA PERFORMANCE	RESPONSABILI DI AREA

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IL NUCLEO DI VALUTAZIONE supporta la messa in atto del processo di monitoraggio previsto, partecipando alle riunioni di verifica dello stato di avanzamento dei programmi deliberati ▪ Intervista i Responsabili di Area al termine del semestre al fine di verificare il livello di performance conseguito e fornisce loro il necessario feedback intermedio (mese di Luglio). I risultati della verifica sono riportati in una Relazione sulla Performance intermedia sottoposta all'attenzione dell'Amministrazione ▪ Il NUCLEO DI VALUTAZIONE certifica il monitoraggio intermedio della Performance complessiva dell'Ente e prevede una rendicontazione dei risultati ottenuti da presentare all'Amministrazione, le cui modalità di comunicazione sono approvate dagli organi politici e amministrativi dell'Ente ▪ I risultati del monitoraggio relativo alle Performance dell'Ente devono essere presentati ai cittadini, secondo le modalità coerenti con i principi di trasparenza e integrità (pubblicazione sul sito) 	MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI E COMPLESSIVA DELL'ENTE	NUCLEO DI VALUTAZIONE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gli Amministratori, attraverso i report formulati dai Responsabili di Area coordinati dal Segretario Comunale e le Relazioni sulla Performance redatte dall'NUCLEO DI VALUTAZIONE, verificano con continuità il grado di conseguimento degli obiettivi annuali concordati ▪ Nel caso di scostamenti discutono e concordano con il Segretario Comunale e i Responsabili di Area adeguate misure correttive ▪ Esaminano e approvano le modalità di comunicazione dei risultati verificati attraverso l'azione di monitoraggio ▪ Attraverso questi processi governano l'esecuzione del Piano di Sviluppo dell'Ente 	PEG E DPO	SINDACO E AMMINISTRATORI

FASE 3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Gennaio Febbraio Anno N + 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I Responsabili di Area avviano il processo di misurazione e valutazione dei loro collaboratori, utilizzando le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati ○ La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ○ Le competenze dimostrate e il comportamento professionale e organizzativo espresso ▪ Lo scopo del processo consiste nel formulare una equa differenziazione delle valutazioni seguendo una corretta logica meritocratica ▪ Il Segretario Comunale supporta i Responsabili di Area nella armonizzazione delle valutazioni espresse secondo criteri di equità trasversale, indicando apposite riunioni 	<p>PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE</p>	<p>RESPONSABILI DI AREA</p> <p>SEGRETARIO COMUNALE</p>

<p>Gennaio Febbraio Anno N + 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compito del NUCLEO DI VALUTAZIONE è di assistere l'Ente nella misurazione e valutazione della performance ai tre livelli: Ente, Servizio e Individuale (Responsabili di Area e Personale Dipendente) ▪ Il NUCLEO DI VALUTAZIONE avvia il processo di misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente secondo le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ Le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni collettivi ○ Il grado di attuazione di piani e programmi ○ Il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi resi ○ La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dei servizi resi ○ Lo sviluppo delle relazioni con cittadini, utenti e stakeholders ○ L'efficienza nell'impiego delle risorse ○ La quantità e la qualità dei servizi erogati ○ Il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità ▪ Le misurazioni effettuate e le valutazioni espresse in merito alla Performance dell'Ente richiedono un processo di analisi e sono destinate a confluire nella Relazione sulle Performance ▪ IL NUCLEO DI VALUTAZIONE avvia il processo di misurazione e valutazione della performance dei Responsabili di Area utilizzando le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando: <ul style="list-style-type: none"> ○ gli indicatori di performance dell'unità organizzativa di responsabilità diretta ○ il grado di raggiungimento degli obiettivi concordati ○ le competenze manageriali e professionali dimostrate ○ la qualità del contributo assicurato alla performance Comunale 	<p>PROCESSI, STRUMENTI E RISULTATI RELATIVI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ENTE E INDIVIDUALE</p>	<p>NUCLEO DI VALUTAZIONE</p>
--	---	--	----------------------------------

	<p>della struttura</p> <ul style="list-style-type: none">○ la capacità di valutazione dei propri collaboratori <ul style="list-style-type: none">▪ Il processo di misurazione e valutazione attuato dal NUCLEO DI VALUTAZIONE prevede un'attenta analisi dei materiali di supporto forniti da ciascun Responsabile di Area, l'utilizzo dei dati relativi alle verifiche intermedie e una intervista a ciascun Responsabile di Area▪ Il NUCLEO DI VALUTAZIONE predispone la proposta finale in merito alla valutazione dei responsabili di Area da sottoporre al Sindaco		
--	--	--	--

<p>Gennaio Febbraio Anno N + 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Sindaco esamina i risultati del processo di valutazione della performance dei Responsabili di Area riportati nella proposta del NUCLEO DI VALUTAZIONE apportandovi eventuali motivate modifiche e la licenzia ▪ Il Sindaco esprime inoltre, utilizzando una scheda appositamente disegnata, la valutazione sulla performance del Segretario Comunale 	<p>VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRETTIVO E DEL SEGRETARIO COMUNALE</p>	<p>SINDACO</p>
--	--	--	----------------

FASE 4 – UTILIZZO DI SISTEMI PREMIANTI SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Febbraio-Marzo</p> <p>Anno N+1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il processo di misurazione e valutazione della performance si conclude con l'assegnazione al personale (Responsabili di Area e Dipendente) di un punteggio che ne riassume la performance nell'esercizio considerato e lo colloca in una specifica fascia prestazionale cui corrisponde una particolare situazione premiale. ▪ Il sistema di erogazione dei premi, pur potendo assumere entro certi limiti caratteristiche diverse in Enti differenti, deve tuttavia corrispondere ai principi e al disposto normativo di cui al Titolo III del D.Lgs 150/09 ▪ Contenuti e metodologie di applicazione dei meccanismi legati alla premialità sono riportati nel Regolamento di Organizzazione dell'Ente ▪ I Responsabili di Area convocano i loro collaboratori per comunicare loro, individualmente, i risultati della valutazione, ne ascoltano le ragioni, comunicano loro eventuali proposte per il miglioramento della performance. Alla valutazione vengono aggiunti gli elementi relativi alla premialità ▪ Il Sindaco, coadiuvato dal Segretario Comunale, convoca i Responsabili di Area per comunicare loro, individualmente, i risultati della valutazione, ne ascolta le motivazioni, ed evidenzia eventuali aree di 	<p>REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE</p> <p>CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA</p> <p>SCHEDE DI VALUTAZIONE</p> <p>COLLOQUI CON IL PERSONALE DIRETTIVO E DIPENDENTE</p>	<p>RESPONSABILI DI AREA</p> <p>NUCLEO DI VALUTAZIONE</p> <p>SINDACO</p>

	<p>miglioramento. La valutazione è completata dagli elementi relativi alla premialità</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Il Sindaco convoca il Segretario Comunale e gli comunica i risultati della sua valutazione, nonché le conseguenze intermini di riconoscimento economico▪ Procedure e metodologie di conciliazione derivanti dall'applicazione dello SMIVAP a Responsabili di Area e Dipendenti sono riportate nel Regolamento di Organizzazione dell'Ente		
--	--	--	--

FASE 5 – RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
<p>Entro il 30 Giugno</p> <p>Anno N+1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Comunale coordina i Responsabili di Area nella redazione della Relazione sulla Performance utilizzando l'eventuale supporto del NUCLEO DI VALUTAZIONE. Gli scopi della relazione sono: <ul style="list-style-type: none"> ○ Raccogliere tutti i risultati quantitativi e qualitativi sulla performance dell'Ente ○ Raccogliere tutti i risultati quantitativi e qualitativi sulla performance individuale relativa al personale direttivo e dipendente ○ Evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle performance complessive e individuali rispetto ai target fissati nel Piano della Performance ○ Evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza ○ Valutare il personale, comunicare i risultati, individuare interventi atti a migliorare le performance individuali (sintesi delle corrispondenti attività concluse nella fase precedente) ○ Verificare la corretta gestione delle risorse umane e il rispetto delle norme relative ai sistemi premianti ○ Consentire una rendicontazione di sintesi sui risultati ottenuti agli Organi di Indirizzo Politico-Amministrativo, ai vertici delle Amministrazioni, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai 	<p>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</p>	<p>SEGRETARIO COMUNALE</p> <p>RESPONSABILI DI AREA</p>

	<p>soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi esterni</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il NUCLEO DI VALUTAZIONE approva la Relazione sulla Performance e ne verifica la diffusione, anche tramite pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente, coerentemente con i principi di trasparenza e integrità ▪ L'analisi dei risultati conseguiti riportati nella Relazione sulla Performance rappresenta un feedback sulla gestione strategica e operativa dell'Ente tale da consentire ad Amministratori, Segretario Comunale e Responsabili di Area di adeguare con continuità il processo di pianificazione strategica dell'Ente e di individuare e mettere in atto possibili azioni di miglioramento della performance 		<p>NUCLEO DI VALUTAZIONE</p>
--	--	--	------------------------------