



CITTÀ DI SESTO SAN GIOVANNI
MEDAGLIA D'ORO AL VALOR MILITARE

Ciclo di gestione della performance

dicembre 2010

Indice

1. Introduzione	3
2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance	4
2.1 Il sistema di programmazione e controllo in vigore in Comune	4
2.2. La mappa logica della performance.....	6
2.3 Metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa	7
2.4 Metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale	10
2.5 Procedure di conciliazione.....	11
2.6 Il ciclo di gestione della performance: fasi, responsabilità e soggetti	12
2.7 Valutazione della performance e trasparenza.....	13
3. Raccordo tra valutazione delle prestazioni individuali e gestione delle risorse umane.....	14
4. Adeguamento e implementazione nel tempo del sistema di misurazione	14

1. Introduzione

Il Decreto Legislativo 150/2009 e le collegate delibere della CiViT (89/2010, 104/2010) mettono l'accento su tre questioni centrali per il miglioramento delle amministrazioni pubbliche: la **misurazione** e la **valutazione** della performance, la **trasparenza** e la **valorizzazione del merito**.

Per quanto riguarda la **performance**, una nuova enfasi è posta sul tema della performance organizzativa, e cioè sull'esigenza di individuare, sperimentare e mettere a regime sistemi di misurazione capaci di dar conto in maniera chiara e leggibile dell'andamento complessivo di ogni singola amministrazione.

Per quanto riguarda la **trasparenza**, essa è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali, 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 svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. Ogni amministrazione ha l'obbligo di pubblicare sul proprio sito istituzionale in apposita sezione di facile accesso e consultazione e denominata "Trasparenza, valutazione e merito" tutti i documenti relativi alla gestione del ciclo della performance.

Per quanto riguarda il **merito**, le amministrazioni pubbliche promuovono il miglioramento della performance organizzativa e individuale anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi secondo logiche meritocratiche e valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

Destinatari del Decreto sono tutte le amministrazioni pubbliche. Tuttavia, in ossequio all'autonomia riconosciuta dalla Costituzione agli enti territoriali, per questi enti e quindi per il Comune sono norme di immediata applicazione solo i commi 1 e 3 dell'art. 11, che disciplina la trasparenza. Le altre hanno valore di principi a cui gli Enti locali devono adeguarsi attraverso la rivisitazione dei propri ordinamenti. Su questo tema, l'ANCI ha recentemente reso pubblico il documento "L'applicazione del decreto legislativo n. 150/2009 negli Enti locali: le Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della performance", a cui sono seguite le osservazioni ed i suggerimenti integrativi della CiViT nella delibera 121/2010.

Questo insieme di disposizioni costituisce il quadro di riferimento entro cui si colloca il Sistema di misurazione e valutazione definito per il Comune di Sesto. Tale Sistema assicura la coerenza con i principi e le finalità del decreto, ma anche si propone di valorizzare le importanti esperienze fin qui fatte dal Comune in materia di programmazione e controllo, adottando modalità adeguate allo specifico contesto comunale.

Tenuto conto della sua portata comunque innovativa rispetto alle prassi vigenti, occorre considerare il primo triennio come **periodo sperimentale**, in cui affinare progressivamente le strumentazioni, il processo e le modalità di gestione del nuovo Ciclo. In aggiunta, la fase di vita dell'attuale Consigliatura, di cui è prevista la scadenza nella primavera del 2012, suggerisce che tanto il 2011, nel quale si porteranno a termine i progetti e gli obiettivi definiti nelle Linee programmatiche di mandato, quanto il 2012, quando la nuova Giunta si insedierà prevedibilmente a metà anno, potranno registrare solo passi parziali nella direzione indicata nel presente documento.

Né va dimenticato che la soppressione della figura del Direttore generale, prevista nella recente legge finanziaria per i Comuni con meno di 100 mila abitanti, contribuirà a generare ulteriori elementi di complessità nell'attuazione del Sistema.

Il presente documento ha come oggetto la definizione delle finalità, degli ambiti e delle modalità operative “a tendere” del Ciclo della performance per il Comune di Sesto San Giovanni.

2. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance

L'obiettivo con cui il Comune si appresta a innovare progressivamente le proprie prassi di programmazione e controllo non è il semplice adempimento di una nuova normativa. Il riferimento ai principi contenuti nel decreto rappresenta infatti l'occasione per approfondire con modalità condivise i temi della misurazione e della valutazione della performance ed in particolare, come sottolinea la delibera 89/2010 della CiVIT, per

- migliorare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi alla città e alla generalità degli stakeholder esterni ed interni
- verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti e intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive;
- guidare i processi decisionali dei diversi attori nei relativi ambiti di responsabilità
- gestire più efficacemente le risorse e i processi organizzativi;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

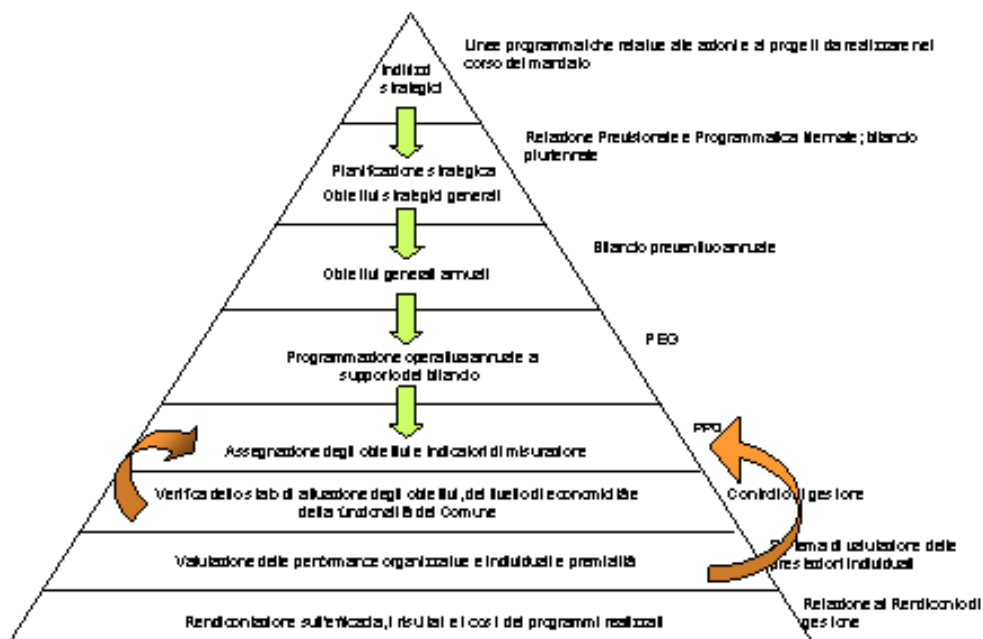
Con questa prospettiva, il Sistema definito in questa fase di avvio sarà esso stesso oggetto di valutazione, in modo da assicurarne il progressivo affinamento e renderlo uno strumento sempre più efficace per il raggiungimento degli obiettivi appena indicati. Non è tuttavia inutile sottolineare che questa efficacia non dipenderà soltanto dal Sistema in quanto tale, ma in gran parte anche da aspetti organizzativi, tra cui la leadership, l'impegno dei vari attori ai diversi livelli, la cultura ed il clima organizzativo che attorno a questo processo di cambiamento si sarà in grado di attivare.

Di seguito, dopo una sintetica ricognizione del processo di programmazione e controllo in atto in Comune, si illustrano le caratteristiche fondamentali del sistema a regime, con riferimento alla misurazione e valutazione della performance organizzativa, alla misurazione e valutazione della performance individuale e alla trasparenza.

2.1 Il sistema di programmazione e controllo in vigore in Comune

In linea con il vigente ordinamento degli Enti locali, il Comune di Sesto ha progressivamente consolidato i propri strumenti di programmazione e controllo migliorando progressivamente la capacità di individuare le priorità, valutare il rapporto tra i risultati attesi e le risorse necessarie per realizzarli, monitorare lo stato di avanzamento e, quando necessario, porre in essere le eventuali azioni correttive.

Il grafico seguente illustra le caratteristiche del **processo di programmazione e controllo in atto**:



Come si può vedere, il macro-processo di programmazione e controllo in vigore nel Comune contiene già gli elementi fondamentali del ciclo della performance definito nel D. Lgs. 150/2009:

- l'articolazione tra livello strategico, che deriva direttamente dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, e livello operativo, come coerente implementazione del primo livello,
- la previsione di strumenti di controllo sull'attuazione degli obiettivi programmatici e sul livello di efficienza ed efficacia del funzionamento del Comune nel suo complesso,
- il collegamento tra sistema di valutazione delle prestazioni individuali e livello di raggiungimento degli obiettivi programmatici,
- il raccordo tra valutazione delle prestazioni e premialità,
- la previsione di uno strumento di rendicontazione, la relazione al rendiconto di gestione, sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi-obiettivi realizzati.

Tuttavia a tutt'oggi **persistono alcune aree critiche** a cui il Sistema di misurazione e valutazione della performance deve dare risposta:

- migliorando il sistema e gli strumenti di misurazione della *performance organizzativa* e rappresentando in maniera efficace e facilmente leggibile *il livello di performance atteso e il relativo stato di avanzamento*
- completando *l'integrazione tra i diversi livelli e i diversi strumenti*, ed in particolare tra la pianificazione strategica e quella operativa annuale e tra il sistema di misurazione della performance ed il controllo di gestione
- affinando e consolidando l'attuale *sistema di indicatori*, ancora parziale;
- rafforzando il *collegamento* tra la valutazione delle prestazioni individuali del personale e le performance organizzative dell'ente e della struttura di appartenenza.

2.2. La mappa logica della performance

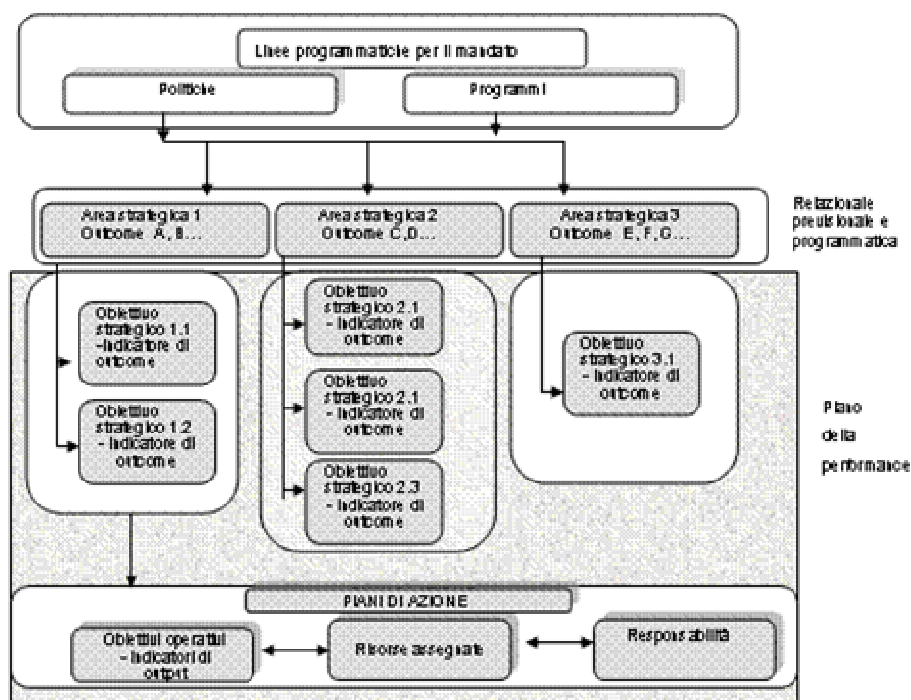
Alla luce delle considerazioni appena esposte, il **Sistema mette al centro del Ciclo della performance l'integrazione tra PEG e PPO**. Questa opzione infatti

- capitalizza le esperienze maturate dal Comune in materia di programmazione e controllo,
- riduce la documentazione amministrativa e, anche per questa via, ne promuove la coerenza interna,
- esplicita il collegamento tra gli obiettivi dell'Ente individuati dagli organi di indirizzo politico e gli obiettivi assegnati ai diversi attori,
- facilita il raffronto tra la performance organizzativa e quella individuale.

Perchè tuttavia il PEG-PPO assuma correttamente il ruolo di Piano della performance, così come delineato dal Dlgs 150/2009, è necessario che esso si evolva. In particolare, a regime dovrà

- estendere l'orizzonte temporale di riferimento al triennio,
- rendere evidenti i legami tra indirizzi strategici e programmazione operativa rafforzando gli elementi di collegamento con la pianificazione pluriennale illustrata nella Relazione previsionale e programmatica e esplicitando la gestione degli outcome nei confronti della pluralità degli stakeholder,
- consolidare la batteria di indicatori-chiave idonei a rappresentare i risultati che si vogliono raggiungere,
- esplicitare le azioni da mettere in atto per il raggiungimento degli obiettivi, con la relativa tempistica, in modo da facilitare la verifica dello stato di avanzamento, quantificando le risorse umane, economiche e strumentali necessarie e individuando le responsabilità organizzative.

Il grafico seguente illustra la **mappa logica** (il c.d. **albero della performance**) che rappresenta nel nuovo Sistema i legami tra i vari livelli del processo di pianificazione e programmazione.



- Le **aree strategiche**, individuate nella RPP, non vanno confuse con la struttura organizzativa. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (dipartimenti, uffici, settori, etc.) anche se, in alcuni casi, un'area strategica può essere contenuta all'interno di una sola unità organizzativa.
- Le aree strategiche sono declinate, nel Piano della performance, in uno o più **obiettivi strategici** (comunque in numero limitato) per i quali l'organizzazione è responsabile. Gli obiettivi strategici sono obiettivi che il Sindaco e la Giunta valutano di particolare rilevanza rispetto ai bisogni della città, sono programmati su base triennale e aggiornati annualmente dagli stessi organi che li hanno definiti. Sono misurati ex ante (in fase di programmazione) e ex post (in fase di rendicontazione) in termini di outcome e cioè di impatti generati nel contesto territoriale di riferimento, o in altre parole di valore pubblico generato dal Comune nell'erogazione di servizi per la collettività sestese.
- Fra gli obiettivi strategici sono da considerare anche quelli attinenti l'efficienza, l'efficacia ed il **miglioramento complessivo delle caratteristiche strutturali dell'organizzazione**, sotto il profilo economico-finanziario, organizzativo, dello sviluppo delle competenze del personale e della promozione delle pari opportunità.
- Gli **obiettivi operativi** declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo) e sono misurati attraverso indicatori di output, e cioè di risultati concretamente attesi o realizzati
- I **Piani di azione** individuano:
 - 1) l'obiettivo operativo, a cui si associano uno o più indicatori;
 - 2) le azioni da porre in essere con la relativa tempistica;
 - 3) la quantificazione delle risorse economiche, umane e strumentali;
 - 4) le responsabilità organizzative, identificando un solo responsabile per ciascun obiettivo operativo.

Operativamente, tenuto conto degli obblighi normativi previsti dall'ordinamento vigente degli Enti locali (decreto legislativo 267/2000) in particolare per quanto riguarda il PEG e il PPO, il Piano della performance di Sesto sarà articolato in tre partizioni:

- la componente triennale
- il PEG, come previsto dalla normativa (art.169 Dlgs 267/2000)
- il PPO, anch'esso come previsto dalla normativa (art. 197 Dlgs 267/2000).

2.3 Metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Le metodologie di misurazione e valutazione della performance organizzativa devono consentire risultati di **facile leggibilità**. A questo fine, la stessa CIVIT ha introdotto la logica di rappresentazione a canocchiale, e cioè di una rappresentazione dei risultati "a scalare", da quelli più aggregati a quelli più analitici e di dettaglio.

Per quanto riguarda i contenuti, anche se non si tratta di disposizioni di immediata applicazione, la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa farà riferimento ai macroambiti indicati nell' art.8 del decreto 150, dal momento che essi forniscono un quadro esauriente e strutturato delle "viste" utili per misurare i risultati dell'amministrazione comunale.

Questi ambiti sono raggruppati sotto tre grandi voci:

la performance sul versante esterno:

1. **il grado di attuazione delle strategie e delle politiche** definite dagli organi di indirizzo politico in vista della soddisfazione dei bisogni della collettività. Sotto questo profilo il Sistema deve

individuare indicatori sintetici che consentano una misurazione progressiva del grado di attuazione degli obiettivi definiti nella RPP per le diverse aree strategiche. Sarà anche opportuno individuare un unico indicatore aggregato che dia conto del livello complessivo di attuazione delle strategie: tale indicatore potrà risultare dalla sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati, eventualmente ponderati in base alla rilevanza e alla complessità;

2. **il portafoglio dei servizi e delle attività**, misurato e valutato attraverso la quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi che il Comune, alla luce delle scelte degli organi di indirizzo politico, mette a disposizione dei propri utenti e dei principali *stakeholder*. Dal momento che l'elenco dei servizi è ampio, il Piano della *performance* farà riferimento ai servizi principali che qualificano il portafoglio di servizi del Comune, per ciascuno dei quali andranno definiti indicatori di quantità, di qualità, di efficienza e di customer satisfaction. Si tratta di indicatori già in buona parte individuati e monitorati sia dalle singole Direzioni sia attraverso il sistema di controllo di gestione. In una prima fase si tratterà dunque di farne una selezione, esplicitarne e consolidarne le modalità di rilevazione, completando la mappa nelle aree di maggiore carenza. Anche in questo caso sarà utile individuare indicatori rappresentativi del portafoglio nel suo insieme, per consentire una lettura immediata dell'avanzamento;
3. **il grado di soddisfazione dei destinatari** delle prestazioni e dei servizi e **lo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder**. La Customer satisfaction deve entrare a tutti gli effetti come uno degli indicatori-chiave della misurazione della performance organizzativa di ogni ambito/servizio/attività, consolidando una prassi già ampiamente sperimentata in Comune. Allo stesso modo potranno essere inseriti tra gli indicatori lo sviluppo ed il miglioramento delle relazioni con gli stakeholder, misurato attraverso il loro grado di coinvolgimento nella progettazione e nella gestione dei servizi, il coinvolgimento e l'ascolto dei cittadini, il livello di fiducia;

la performance sul versante interno

4. **l'efficienza e il miglioramento dell'organizzazione e dei processi di lavoro** e l'attuazione di progetti innovativi per la modernizzazione del sistema organizzativo. Nel primo caso si tratta di individuare indicatori di output-risultato e/o di processo, a livello di singola unità organizzativa (direzione, servizio) e a livello complessivo; nel secondo di identificare i milestones dei progetti attivati e di verificarne, in sede di valutazione, l'avanzamento
5. **la "salute" economico-finanziaria**, misurata attraverso indicatori riconducibili alle analisi di bilancio;
6. **lo sviluppo delle competenze del personale** e la **promozione di pari opportunità**. Ai tradizionali indicatori-base rappresentativi di questi aspetti (ad esempio, nel primo caso il numero delle giornate di formazione o il numero di coaching) si dovranno aggiungere nel tempo indicatori progressivamente più sofisticati in grado di rappresentare più compiutamente tanto "la crescita" del personale comunale quanto la qualità del contesto organizzativo ("benessere organizzativo").

nel confronto con altri soggetti

7. **il posizionamento di Sesto rispetto ad altri Comuni** utilmente comparabili per dimensioni e caratteristiche. La domanda a cui rispondere in questo caso è: "Rispetto ad altri Comuni comparabili, come è posizionato Sesto? Quali sono i punti di forza e i criticità che il confronto mette in evidenza? I lavori in corso presso ANCI, con il Progetto "Performance e Merito - Il lavoro pubblico e la riforma" che ha tra gli altri proprio l'obiettivo di attivare percorsi di benchmarking, serviranno da importante riferimento in questa direzione.

Come si capisce da quanto si è detto, l'efficacia del Sistema è legata, oltre che ad una corretta gestione dell'Albero della performance, ad una **definizione rigorosa della mappa degli indicatori**.

“Il sistema degli indicatori presuppone, necessariamente, pena l'evanescenza e l'inutizzabilità, alcune caratteristiche di metodo e di impostazione:

- *coerenza, completezza e controllo del sistema di misurazione della produzione dei servizi da ottenersi anche tramite adeguati strumenti di raccolta e classificazione dei dati ricavati dai diversi applicativi gestionali*
- *rispondenza ad un metodologia di consolidamento nel più generale scenario della contabilità analitica e/o industriale.”* Da “Linee guida dell'ANCI in materia di Ciclo della Performance”

A questo fine sono centrali le modalità che dovranno essere seguite per costruire un archivio “solido” di indicatori. Di seguito si riporta una possibile *check list* di riferimento, tratta dalla delibera della CIVIT 121/2010.

Nome dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore
Razionale (perché si vuole misurare questo aspetto)
Obiettivo di riferimento
Tipo di calcolo / Formula /Formato
Fonte dei dati
Frequenza di rilevazione
Responsabile della rilevazione
Reportistica (dove vengono pubblicate le informazioni)

Per quanto riguarda specificamente la **fase della valutazione**, gli aspetti qualificanti del Sistema sono i seguenti:

- A) *Metodologia di valutazione.* Si sostanzia nel confronto tra risultati realizzati e *target* definiti nel Piano. Per rendere più efficace l'attività di monitoraggio e l'eventuale attivazione di azioni correttive, nel Piano della *performance* l'avanzamento atteso degli obiettivi operativi sarà, ogniqualvolta sia utile e possibile (tipico è il caso di progetti o di azioni che prevedono più fasi), scadenziato nel corso dell'anno in modo da poter cogliere facilmente eventuali ritardi che possono incidere sul risultato finale.
- B) *Livello della valutazione.* A regime sono previsti tre livelli di valutazione della *performance* organizzativa:
- 1) il livello di amministrazione: nel Piano della *performance* sono indicati uno o più obiettivi-chiave (comunque in numero limitato) che sintetizzano (con una “*prox*”) le *performance* complessive attese, alla luce degli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo politico, e per la cui realizzazione è richiesto il contributo di tutte (o quasi) le aree organizzative;
 - 2) il livello di Direzione: il riferimento è al grado di realizzazione degli obiettivi assegnati nel Piano della *performance* a ciascuna Direzione, obiettivi per i quali la Direzione svolge il ruolo di agente principale;

- 3) il livello di servizio/Ufficio/Gruppo di lavoro: il Dirigente può individuare obiettivi operativi – che concorrono alla *performance* della Direzione – la cui realizzazione è attribuita in via esclusiva/prevalente ad uno specifico Servizio/Ufficio/Gruppo di lavoro/*Task force*.
- C) *Monitoraggio*. Il Sistema prevede la seguente articolazione temporale:
- 1) trimestrale, per gli obiettivi operativi;
 - 2) annuale, per gli obiettivi strategici.
- Alle scadenze, il Direttore generale convocherà una riunione del Comitato di direzione per verificare e condividere lo stato di avanzamento della generalità degli obiettivi operativi, valutare gli eventuali scostamenti e definire le azioni correttive necessarie..
- D) *Introduzione di nuovi obiettivi o modifica significativa di obiettivi definiti nel Piano della performance*. La fattispecie presenta due eventualità:
- 1) nel caso in cui nel corso dell'anno l'organo di indirizzo politico individui nuovi bisogni o novità rilevanti nel contesto esterno, spetta al medesimo organo, sentito il Direttore generale sul piano della fattibilità e sostenibilità organizzativa, adottare la conseguente modifica del Piano;
 - 2) nel caso in cui nel corso dell'anno si verifichino eventi imprevisti interni all'organizzazione o modifiche del contesto esterno che non comportino impatti sugli obiettivi strategici, spetta al Direttore generale, sentiti i Dirigenti, proporre il conseguente adeguamento degli obiettivi operativi.

2.4 Metodologie di misurazione e valutazione della performance individuale

La metodologia che si intende adottare e che è attualmente in corso di elaborazione si ispira ai medesimi scopi a cui risponde la metodologia in uso, ossia:

- rendere consapevole ciascuna persona del contributo del suo ruolo rispetto agli obiettivi del Comune, della struttura organizzativa di appartenenza e delle aspettative – in termini di risultati e comportamenti – che l'organizzazione ha nei suoi confronti;
- condividere in anticipo eventuali esigenze di rafforzamento delle competenze derivanti dagli obiettivi assegnati;
- favorire il diffondersi di una cultura della responsabilità;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane, utilizzando il sistema di valutazione per supportare le persone nel miglioramento delle loro *performance*;
- riconoscere e valorizzare i meriti di coloro che raggiungono migliori *performance*.

Nella ridefinizione del Sistema di valutazione delle prestazioni individuali si seguiranno alcuni *criteri-guida*, già in buona parte presenti nei sistemi di valutazione in vigore in Comune.

- I. Per il *Direttore generale*, la cui valutazione spetta al Sindaco su proposta dell'OIV (art.14, D.Lgs. 150/2009), il Sistema farà riferimento a tre parametri prevalenti:
- 1) l'efficacia della sua azione di direzione, misurata sulla base dei risultati complessivi conseguiti, e la sua capacità di utilizzare le risorse disponibili, di individuare le soluzioni organizzative e gestionali più adeguate;
 - 2) la capacità di relazionarsi e di esercitare una funzione di *leadership* all'interno e all'esterno dell'ente, la capacità di coinvolgere e orientare la dirigenza del Comune verso gli obiettivi assegnati e alla capacità di fornire elementi, analisi e spunti di riflessione a supporto del ruolo di decisore strategico degli organi di indirizzo politico;
 - 3) la capacità di svolgere compiti o incarichi specifici conferiti dal Sindaco.

- II. Per il *Segretario Generale*, la cui valutazione spetta al Sindaco su proposta dell'OIV
1. l'efficacia e la qualità dell'assistenza giudico-amministrativa prestata agli organi di vertice, nella veste consultiva e propositiva;
 2. la capacità di relazionarsi e di esercitare una funzione di *leadership tecnica* all'interno e all'esterno dell'ente e la capacità di esercitare funzioni di consulenza tecnico-giuridica al Direttore generale e ai dirigenti e di sostenere la dirigenza del Comune nel consolidare comportamenti rispondenti ai principi di legalità
 3. la capacità di svolgere compiti o incarichi specifici conferiti dal Sindaco.
- III. Per i *Dirigenti*, la cui performance è valutata dal Direttore generale, la valutazione sarà strettamente e prioritariamente collegata alla performance organizzativa della struttura a cui sono preposti. Anche in questo caso tre saranno i parametri di riferimento:
- 1) la performance organizzativa della Direzione;
 - 2) il grado di realizzazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti e prioritari, tenuto conto di eventuali variazioni intervenute nel contesto normativo e organizzativo;
 - 3) le competenze professionali e manageriali manifestate nello svolgimento del loro ruolo. Tra le altre andranno valutate la capacità di contribuire, per quanto attiene al ruolo, al consolidamento del processo di misurazione e valutazione delle performance, la capacità di cooperare con gli altri attori dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi che l'ente si dà, la capacità di riconoscere il merito differenziando le valutazioni dei propri collaboratori, la capacità di promuovere all'interno dell'organizzazione un'attenzione diffusa al tema delle pari opportunità.
- IV. Per il *restante personale*, la cui performance è valutata dal Dirigente di riferimento, direttamente o attraverso altri valutatori, la valutazione è collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati all'inizio del periodo, al contributo personalmente dato alle performance della struttura di appartenenza e ai comportamenti organizzativi agiti nel contesto del proprio ufficio e dell'organizzazione generale.
- La valutazione ha come riferimento temporale l'anno; per rispondere agli scopi indicati in precedenza, il Sistema di valutazione va disegnato e gestito come un processo, articolato lungo l'anno in vari momenti:
1. il colloquio per l'assegnazione e la condivisione degli obiettivi dell'anno;
 2. un monitoraggio continuo della prestazione da parte del valutatore, con la tempestiva segnalazione al valutato di eventuali difficoltà e criticità nell'esercizio del suo ruolo, con lo scopo di promuovere il riallineamento;
 3. la valutazione di periodo, secondo modalità e schemi definiti;
 4. il colloquio finale, di comunicazione della valutazione, di confronto con il valutato sui risultati raggiunti e eventualmente mancati e di accompagnamento al miglioramento.

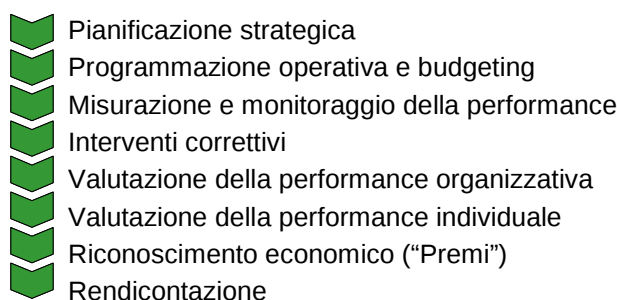
2.5 Procedure di conciliazione

La delibera 104/2010 della CiVIT definisce le procedure di conciliazione come quelle iniziative che sono volte a risolvere i conflitti che possono sorgere nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

I soggetti responsabili di tali procedure, nonché le modalità del loro esercizio, saranno definiti nel Sistema di valutazione delle prestazioni individuali in corso di definizione.

2.6 Il ciclo di gestione della performance: fasi, responsabilità e soggetti

Il Sistema come si è fin qui definito deve alimentare il Ciclo di gestione della performance, nelle sue diverse fasi



In particolare, il Ciclo di gestione della performance del Comune, integrato con il processo di programmazione economico-finanziaria, è il seguente:

- All'inizio del mandato, il Consiglio Comunale approva le linee programmatiche di mandato
- Annualmente il Sindaco e la Giunta, in attuazione degli indirizzi approvati dal Consiglio, definiscono le priorità, precisano e aggiornano, se del caso, gli obiettivi pluriennali fornendo il quadro strategico a cui ancorare la programmazione operativa
- Sulla base dei risultati del processo di programmazione presidiato dal Direttore generale, la Giunta predispone il Bilancio di previsione annuale, corredato dalla Relazione Previsionale e Programmatica pluriennale, che è deliberato dal Consiglio Comunale.
- Sulla base della Relazione previsionale e programmatica e del Bilancio annuale approvati dal Consiglio, il Direttore generale, sentiti i dirigenti, predispone il Piano della performance (PEG e PPO) con i contenuti più sopra indicati. Il Piano, una volta validato dall'OIV, viene approvato dalla Giunta
- A valle dell'approvazione del Piano, il Direttore generale assegna formalmente ai Direttori gli obiettivi da realizzare nell'anno. I Direttori a loro volta provvedono all'assegnazione degli obiettivi a cascata
- Contestualmente si avviano le operazioni di monitoraggio e valutazione, intermedie e finali.
- Entro il 30 aprile, il Direttore generale predispone il rendiconto, che viene deliberato dal Consiglio Comunale
- Entro la data ultima del 30 luglio, la Giunta approva la Relazione sulla Performance, previa validazione dell'Organismo Indipendente di Validazione.
- A valle della validazione dell'OIV, si procede all'assegnazione degli incentivi.

Di seguito, per maggiore chiarezza e trasparenza, si richiamano, per i principali soggetti che intervengono nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, le relative responsabilità.

Soggetto	Responsabilità nel Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>
Consiglio comunale	• Approva le linee programmatiche di mandato • Delibera il Bilancio di previsione e la Relazione Previsionale e Programmatica • Delibera il Rendiconto finanziario

Sindaco	• Propone le linee programmatiche di mandato • Valuta, su proposta dell'OIV, le prestazioni annuali del Direttore Generale e del Segretario Comunale
Sindaco e Giunta comunale	• Formula indirizzi e priorità per il programma triennale e annuale • Predispone il Bilancio di previsione annuale e la Relazione previsionale e programmatica e la propone al Consiglio comunale • Discute e approva il Piano della performance • Riceve le informazioni relative al monitoraggio periodico dello stato di avanzamento degli obiettivi e dei programmi • Approva, previa validazione dell'OIV, la Relazione sulla performance • Propone, sentito il Direttore generale per valutarne la fattibilità, e adotta eventuali aggiornamenti del Piano della <i>performance</i>,
Direttore Generale	• Presidia il processo di programmazione sulla base del quale la Giunta Comunale predispone la proposta di bilancio preventivo e la RPP • Predispone, sentiti i dirigenti, il Piano della performance • Assegna con provvedimento formale ai dirigenti gli obiettivi annuali • Attiva e coordina il processo di monitoraggio periodico e concorda con i dirigenti eventuali azioni correttive in caso di scostamento, dandone comunicazione alla Giunta • Valuta il livello di <i>performance</i> raggiunto dai dirigenti rispetto agli obiettivi assegnati, comunicando le valutazioni tramite colloqui individuali • Predispone la Relazione sulla <i>performance</i> e la sottopone alla Giunta
Dirigenti, direttamente e/o attraverso altri valutatori	• Partecipano all'elaborazione del Piano della <i>performance</i> • Assegnano al personale gli obiettivi individuali e/di gruppo attraverso colloqui individuali • Provvedono al monitoraggio periodico delle <i>performance</i> delle relative strutture organizzative • Concordano con il Direttore Generale e attivano azioni correttive in caso di scostamento • Monitorano le prestazioni dei propri collaboratori e, se necessario, attivano colloqui intermedi • Valutano il livello di <i>performance</i> raggiunto dai propri collaboratori, comunicando le valutazioni tramite colloqui individuali
OIV	• Monitora il funzionamento complessivo del Sistema e comunica eventuali criticità al Direttore generale • Valuta la coerenza e la completezza dei contenuti del Piano della performance e ne verifica la congruenza con gli altri documenti di programmazione • Propone al Sindaco la valutazione annuale del Direttore generale e del Segretario comunale • Valida la Relazione sulla <i>performance</i> e ne dà comunicazione ai soggetti attori del ciclo della <i>performance</i> • Vigila sulla corretta gestione del Sistema di valutazione delle prestazioni individuali e svolge tutti compiti previsti dal D.LGS 150/2009 in materia di valutazione e premialità • Valuta il rispetto dei principi in materia di trasparenza

2.7 Valutazione della performance e trasparenza

La pubblicazione di tutti i documenti relativi alla gestione del Ciclo della performance costituisce un aspetto essenziale per qualificare il rapporto con i cittadini e con la generalità degli stakeholder,

rendendo espliciti i programmi e gli obiettivi che si vogliono raggiungere e dando conto del loro grado di realizzazione, e promuovendo attraverso questo strada l'attenzione della città sui risultati, sulle risorse disponibili e sulle relative compatibilità.

Indirettamente, la pubblicazione ha effetto anche sui comportamenti interni all'amministrazione in quanto sollecita uno sforzo di focalizzazione e rappresentazione delle priorità e di esplicitazione di programmi e obiettivi significativi, compatibili e credibili.

Le modalità di pubblicazione devono rispondere a criteri di immediatezza, comprensibilità e facile consultabilità: a questo scopo il rinvio alla sezione Trasparenza, valutazione e merito, che deve contenere tutte le informazioni relative al Ciclo della performance, deve essere direttamente accessibile dalla Home page. La sezione stessa deve essere articolata secondo schemi di rappresentazioni facili e immediatamente leggibili.

3. Raccordo tra valutazione delle prestazioni individuali e gestione delle risorse umane

I risultati del processo di misurazione delle *performance* individuali saranno il pilastro fondamentale a cui verranno ancorate le politiche e le azioni di gestione e sviluppo del personale del Comune.

Oltre al collegamento con i sistemi premiali e con le progressioni economiche e di carriera, i risultati della valutazione delle *performance* individuali, mettendo in evidenza i punti di forza e contemporaneamente i *gap* di competenza presenti nel personale dell'ente, forniranno la base per

- l'impostazione dei piani di formazione
- la gestione della mobilità interna
- le azioni di reclutamento necessarie per coprire figure e competenze non presenti nell'ente.

4. Adeguamento e implementazione nel tempo del sistema di misurazione

Il Sistema sarà oggetto di periodica revisione, alla luce dei punti di forza e delle criticità che emergeranno nel corso della sua applicazione. L'obiettivo è quello di assicurare il progressivo miglioramento della capacità dell'amministrazione di misurare e valutare – ma anche di programmare e controllare in itinere – la performance organizzativa e di comunicarla sempre più efficacemente alla città e alla generalità degli stakeholder.