

# **REGOLAMENTO SUL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

## **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 livelli precisati nel D. Lgs 150/09 sono: 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 (RPP) 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 esistenti e al piano dei conti o dei centri di costo/ricavo

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Ante Inizio Legislatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	PROGRAMMA DI MANDATO	CANDIDATO SINDACO E FORZE POLITICHE
Avvio Legislatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>In coerenza con il programma di mandato, il Sindaco e gli Amministratori definiscono le policies che intendono perseguire precisandone tempi, contenuti e priorità in un coerente Piano di Sviluppo (o Piano Strategico) poliennale</li> <li>Il Segretario Comunale ed i Responsabili di Servizio supportano gli Amministratori nel processo di definizione delle policies, 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</li> <li>Il Sindaco, gli Amministratori il Segretario Comunale ed i Responsabili di Servizio adottano un Modello per la Misurazione e la Valutazione della Performance in coerenza con le disposizioni del D.Lgs. 150/09</li> </ul>	PIANO DI SVILUPPO	SINDACO E AMMINISTRATORI

POLICIES/PROGRAMMI (PDS – RPP)				PROGETTI/OBIETTIVI (PEG – PDO)				
N	DENOMINAZIONE	SITUAZIONE, BISOGNI, INDICATORI	AMM.	N	DENOMINAZIONE	DIR	RISULTATI ATTESI,INDICATORI	ANNO
1	POLICY 1	Descrizione della situazione, dei bisogni correlati, delle possibili azioni, dei risultati attesi in termini di outcome	Amm. Resp.	1.1	Obiettivo 1		Indicat. 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 Novembre Anno N - 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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 (Piano della Performance)</li> <li>▪ 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</li> </ul>	<p style="text-align: center;">RELAZIONE PREVISIONALE PROGRAMMATICA</p>	<p style="text-align: center;">SINDACO E GIUNTA</p> <p style="text-align: center;">SEGRETARIO COMUNALE</p>
<p style="text-align: center;">Metà Novembre Inizio Dicembre Anno N - 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I Responsabili di Servizio, coordinati dal Segretario Comunale, collaborano con gli Amministratori nella fase di formulazione della RPP segnalando possibili vincoli e opportunità</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ 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)</li> <li>▪ 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</li> </ul>	<p style="text-align: center;">INCONTRI TRA AMMINISTRATORI E RESPONSABILI</p> <p style="text-align: center;">RIUNIONI DI SERVIZIO CONFERENZA DEI RESPONSABILI</p> <p style="text-align: center;">BOZZA PEG E PDO</p>	<p style="text-align: center;">SINDACO E AMMINISTRATORI</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABILI DI SERVIZIO</p> <p style="text-align: center;">SEGRETARIO COMUNALE</p>
<p style="text-align: center;">Dicembre Anno N – 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ 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</li> </ul>	<p style="text-align: center;">PEG E PDO</p>	<p style="text-align: center;">SINDACO E AMMINISTRATORI</p> <p style="text-align: center;">RESPONSABILI DI SERVIZIO</p> <p style="text-align: center;">SEGRETARIO COMUNALE</p>

<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI</b>	<b>STRUMENTI</b>	<b>RESPONSABILITÀ</b>
Gennaio Anno Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il Segretario Comunale verifica che PEG e PDO vengano pubblicati nel sito dell'Ente, nei termini previsti dal D. Lgs 150/09</li> <li>▪ Infine il Segretario Comunale stabilisce con i Responsabili di Servizio 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 Servizio e sulla correlazione tra il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e il sistema della premialità</li> <li>▪ 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</li> </ul>	STRUMENTI E METODI PER LA TRASPARENZA INTERNA ED ESTERNA	SEGRETARIO COMUNALE
Gennaio Anno Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IL NDV 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</li> </ul>	REPORT NDV	NDV

**FASE 2 – REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO**

<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI</b>	<b>STRUMENTI</b>	<b>RESPONSABILITÀ</b>
--------------	------------------------------------	------------------	-----------------------

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I Responsabili di Servizio 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 del Servizio; gestiscono con continuità i processi operativi relativi allo svolgimento delle attività del loro Servizio; propongono innovazioni e miglioramenti; verificano i risultati</li> <li>▪ 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</li> <li>▪ 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</li> </ul>	GESTIONE DELLE ATTIVITÀ, DEI PROCESSI OPERATIVI E DELLE RISORSE UMANE	RESPONSABILI DI SERVIZIO
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il Segretario Comunale svolge il ruolo di coordinatore del processo di programmazione e controllo:</li> <li>▪ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indice le riunioni di verifica periodica delle performance conseguite e dei problemi eventualmente emergenti</li> <li>○ Interviene nella individuazione dei problemi riscontrati a favore dei Responsabili di Servizio</li> <li>○ Assicura agli Amministratori la corretta informazione sullo stato di conseguimento degli obiettivi concordati</li> </ul> </li> </ul>	GESTIONE DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	SEGRETARIO COMUNALE
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ai Responsabili di Servizio è attribuita l'effettiva realizzazione e gestione degli strumenti di monitoraggio e della efficace misurazione dei risultati di performance nelle tempistiche concordate con il NDV, nel rispetto delle linee guida generali</li> <li>▪ La rendicontazione dei risultati individuali conseguente all'azione di monitoraggio deve avvenire con cadenza almeno semestrale, ossia nei mesi di Giugno/Luglio e a fine esercizio</li> <li>▪ La comunicazione delle performance individuali deve prevedere almeno una sessione di feedback formale intermedio a ciascun Responsabile di Servizio e a ciascun dipendente, per comunicare il livello della performance registrata sino a quel momento: entro il mese di Luglio</li> </ul>	MONITORAGGIO COSTANTE DELLA PERFORMANCE	RESPONSABILI DI SERVIZIO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IL NDV supporta la messa in atto del processo di monitoraggio previsto, partecipando alle riunioni di verifica dello stato di avanzamento dei programmi deliberati</li> <li>▪ Intervista i Responsabili di Servizio al termine del semestre al fine di verificare il livello di performance conseguito e fornisce loro il necessario feedback intermedio (mese di Giugno/Luglio). I risultati della verifica sono riportati in una Relazione sulla Performance intermedia sottoposta all'attenzione dell'Amministrazione</li> <li>▪ Il NDV 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</li> <li>▪ I risultati del monitoraggio relativo alle Performance dell'Ente devono essere presentati ai cittadini, secondo modalità coerenti con i principi di trasparenza e integrità</li> </ul>	<p style="text-align: center;">MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI E COMPLESSIVA DELL'ENTE</p>	<p style="text-align: center;">NDV</p>
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gli Amministratori, attraverso i report formulati dai Responsabili di Servizio coordinati dal Segretario Comunale e le Relazioni sulla Performance individuale e dell'Ente redatte dal NDV, verificano con continuità il grado di conseguimento degli obiettivi annuali concordati</li> <li>▪ Nel caso di scostamenti discutono e concordano con il Segretario Comunale ed i Responsabili di Servizio adeguate misure correttive</li> <li>▪ Esaminano e approvano le modalità di comunicazione dei risultati verificati attraverso l'azione di monitoraggio</li> <li>▪ Attraverso questi processi governano l'esecuzione del Programma di mandato</li> </ul>		

### 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"> <li>▪ I Responsabili di Servizio 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"> <li>○ Il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati</li> <li>○ La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza</li> <li>○ Le competenze dimostrate e il comportamento professionale e organizzativo espresso</li> </ul> </li> <li>▪ Lo scopo del processo consiste nel formulare una equa differenziazione delle valutazioni seguendo una corretta logica meritocratica</li> <li>▪ Il Segretario Comunale supporta i Responsabili di Servizio nell'armonizzazione delle valutazioni espresse secondo criteri di equità trasversale, indicando apposite riunioni della Conferenza dei Responsabili</li> </ul>	<p>PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE</p>	<p>RESPONSABILI DI SERVIZIO</p> <p>SEGRETARIO COMUNALE</p>
<p>Gennaio Febbraio Anno N + 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compito del NDV è di assistere l'Ente nella misurazione e valutazione della performance ai tre livelli: Ente, Unità Organizzativa e Individuale (Personale direttivo e Personale dipendente)</li> <li>▪ Il NDV 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"> <li>○ Le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni collettivi</li> <li>○ Il grado di attuazione di piani e programmi</li> <li>○ Il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi resi</li> <li>○ La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dei servizi resi</li> <li>○ Lo sviluppo delle relazioni con cittadini, utenti e stakeholders</li> <li>○ L'efficienza nell'impiego delle risorse</li> <li>○ La quantità e la qualità dei servizi erogati</li> <li>○ Il raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità</li> </ul> </li> <li>▪ Le misurazioni effettuate e le valutazioni espresse in merito alla Performance dell'Ente richiedono un accurato processo di analisi e sono destinate a confluire nella Relazione sulle Performance</li> <li>▪ IL NDV avvia il processo di misurazione e valutazione</li> </ul>	<p>PROCESSI, STRUMENTI E RISULTATI RELATIVI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ENTE E INDIVIDUALE</p>	<p>NDV</p>

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
	<p>della performance del Personale direttivo utilizzando le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ gli indicatori di performance dell'unità organizzativa di responsabilità diretta</li> <li>○ il grado di raggiungimento degli obiettivi concordati</li> <li>○ le competenze manageriali e professionali dimostrate</li> <li>○ la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura</li> <li>○ la capacità di valutazione dei propri collaboratori</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il processo di misurazione e valutazione attuato dal NDV prevede un'attenta analisi dei materiali di supporto forniti da ciascun Responsabile di Servizio, l'utilizzo dei dati relativi alle verifiche intermedie e una intervista a ciascun Responsabile di Servizio</li> <li>▪ IL NDV predispose la proposta finale in merito alla valutazione del Personale direttivo da sottoporre al Sindaco</li> </ul>		
<p>Gennaio Febbraio Anno N + 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il Sindaco esamina i risultati del processo di valutazione della performance del Personale direttivo riportati nella proposta del NDV apportandovi eventuali motivate modifiche e la licenzia</li> <li>▪ Il Sindaco esprime inoltre, utilizzando una scheda appositamente designata, la valutazione sulla performance del Segretario Comunale</li> </ul>	<p>VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRETTIVO E DEL SEGRETARIO COMUNALE</p>	<p>SINDACO</p>



<p>Entro il 30 Giugno</p> <p>Anno N+1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il Segretario Comunale coordina i Responsabili di Servizio nella redazione della Relazione sulla Performance utilizzando l'eventuale supporto del NDV. Gli scopi della relazione sono: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Raccogliere tutti i risultati quantitativi e qualitativi sulla performance dell'Ente</li> <li>○ Raccogliere tutti i risultati quantitativi e qualitativi sulla performance individuale relativa al personale direttivo e dipendente</li> <li>○ Evidenziare gli eventuali scostamenti (positivi e negativi) delle performance complessive e individuali rispetto ai target fissati nel Piano della Performance</li> <li>○ Evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza</li> <li>○ Valutare il personale, comunicare i risultati, individuare interventi atti a migliorare le performance individuali (sintesi delle corrispondenti attività concluse nella fase precedente)</li> <li>○ Verificare la corretta gestione delle risorse umane e il rispetto delle norme relative ai sistemi premianti</li> <li>○ 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 soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi esterni</li> </ul> </li> <li>▪ Il NDV 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</li> <li>▪ 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 Servizio di adeguare con continuità il processo di pianificazione strategica dell'Ente e di individuare e mettere in atto possibili azioni di miglioramento della performance</li> </ul>	<p>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</p>	<p>SEGRETARIO COMUNALE</p> <p>RESPONSABILI DI SERVIZIO</p> <p>NDV</p>