



COMUNE DI MONTE ROMANO

PROVINCIA DI VITERBO

IL CICLO DELLA PERFORMANCE. Anni 2014/2016

PREMESSA

In relazione a quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, il presente documento individua e definisce il “*Ciclo di gestione della performance*” (art 4 D.lgs. 150/2009) adottato dal Comune di Monte Romano che si conforma alle Linee Guida in materia elaborate dall’ANCI.

Il Ciclo della performance, coordinato con il Sistema di misurazione e valutazione della performance, sono finalizzati alla misurazione della *performance* in un’ottica non solo statica di “risultato”, declinato secondo obiettivi di gestione, ma anche in un’ottica dinamica di “prestazione” dell’individuo e dell’intera struttura organizzativa.

Il Ciclo di gestione della *performance* si articola nelle seguenti sei fasi fondamentali:

- 1) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 2) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;
- 3) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- 4) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- 5) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- 6) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di ente è stato adottato con delibera di G.C. n. 37/2013 ed individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all’applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Comune di Monte Romano pone al centro del Sistema il Piano degli Obiettivi, assumendolo come elemento centrale delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione delle performance.

Il PDO, dunque:

- accoglie gli indirizzi della pianificazione strategica
- sviluppa la pianificazione operativa
- collega obiettivi ad indicatori e target
- associa obiettivi a responsabilità
- è integrato nel ciclo di programmazione economico finanziaria
- è strumento di monitoraggio infrannuale e annuale dei risultati conseguiti

- consente di rilevare le eventuali criticità in fase di monitoraggio infrannuale e finale per l'attivazione dei necessari interventi correttivi
- è oggetto di rendicontazione dei risultati conseguiti dai responsabili a cui sono stati assegnati gli obiettivi e costituisce la base per la valutazione della performance, organizzativa ed individuale, collegata al sistema premiante.

Nel presente documento vengono rappresentati nel dettaglio i singoli elementi costitutivi del Ciclo di gestione della performance unitamente alla descrizione delle modalità procedurali di gestione delle differenti fasi di programmazione e rendicontazione della performance medesima.

DEFINIZIONI E CONCETTI BASE

Performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e si presta ad essere misurata e gestita.

La performance si rappresenta attraverso il sistema degli obiettivi e degli indicatori di risultato.

Performance organizzativa

Esprime il risultato che un'intera organizzazione, ovvero una sua componente, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa concernono (art. 8 D.lgs. 150/2009):

- 1) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- 2) 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;
- 3) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- 4) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 5) 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;
- 6) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- 7) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- 8) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Performance individuale

Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

Per le posizioni organizzative e le alte professionalità gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono collegati (art. 9 D.lgs. 150/2009):

- 1) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

- 2) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 3) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- 4) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di comparto sono effettuate dai titolari di posizione organizzativa dai quali dipendono e collegate (art. 9 D.lgs. 150/2009):

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

Obiettivo

Rappresenta la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi.

Può essere strategico o operativo/gestionale.

Obiettivo Strategico

Si tratta di un obiettivo di particolare rilevanza con riferimento

- alle priorità individuate dalla pianificazione strategica
- ai bisogni ed alle attese degli stakeholders
- alla significatività delle risorse umane e finanziarie necessarie per il suo conseguimento.

Ove opportuno, è oggetto di programmazione su base pluriennale e aggiornato annualmente sulla base delle priorità politiche dell'Amministrazione.

Obiettivo Operativo o gestionale

Declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo).

Può essere rappresentato attraverso due modalità alternative e complementari:

- modalità "descrittiva sintetica", che individua il consolidamento o lo sviluppo dei prodotti/prestazioni/attività/servizi; tali obiettivi risultano per lo più associati a strumenti di misurazione del tipo "rispetto del cronoprogramma"
- modalità "specificità di performance e/o specificità di qualità" rappresentata da:
 - descrizione/ caratteristica della prestazione
 - indicatori
 - target o risultato atteso.

Indicatore

Strumento multidimensionale che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni relativamente al grado di raggiungimento di un obiettivo.

Può essere rappresentato da una misura elementare o dal rapporto tra misure elementari.

A ciascun indicatore si associa quindi una grandezza, empiricamente rilevabile e univocamente misurabile, attraverso la quale effettuare una valutazione della performance programmata e realizzata.

Indicatori di Outcome

Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholders.

Target (o Valore atteso)

È il risultato che ci si prefigge di ottenere ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo.

Nucleo di Valutazione

La composizione e le funzioni del Nucleo di Valutazione sono definite dagli art. 21,22,23 del Regolamento di Ordinamento uffici e servizi.

Il Nucleo di Valutazione coadiuva il Segretario generale, ai fini della determinazione della retribuzione accessoria, nella valutazione delle diverse posizioni in relazione alle funzioni ed alle responsabilità attribuite, nonché alla valutazione dell'attività dirigenziale ed all'assegnazione dei premi.

All'interno del Nucleo di Valutazione è presente un componente esterno – in posizione di indipendenza all'Amministrazione comunale - nominato dal Sindaco, nel rispetto di quanto disposto dal comma 8 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/2009.

Il Nucleo:

- a) effettua, sulla base del relativo sistema, la misurazione e valutazione della performance della struttura amministrativa nel suo complesso;
- b) propone al Sindaco, sulla base del sistema di valutazione dell'ente, la valutazione annuale del Segretario generale;
- c) assevera e monitora il sistema di valutazione e trasparenza;
- d) elabora una relazione annuale sullo stato del sistema di valutazione, comunicando al Sindaco le eventuali criticità riscontrate. Ai fini di una maggiore trasparenza, i risultati raggiunti nell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati saranno evidenziati in un documento di sintesi indirizzato al Sindaco.

Asseverazione

Attestazione di conformità rispetto ai principi, alle procedure e agli schemi di lavoro individuati nel modello del Ciclo e del Sistema della Performance.

1. LA PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE

La fase di pianificazione avvia il ciclo di gestione della performance.

I documenti di pianificazione definiscono gli obiettivi e i risultati attesi:

- dell'ente nel suo complesso in quanto sintesi degli obiettivi e dei livelli di prestazione prioritari derivati dal mandato istituzionale e dalle scelte strategiche adottate dagli organi di indirizzo politico;
- delle unità organizzative nei diversi livelli individuati dallo schema organizzativo adottato dall'Ente;
- adottando eventuali schemi alternativi di pianificazione quali piani, politiche, programmi.

La pianificazione della performance si avvale del PDO quale documento centrale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

La pianificazione della performance è distinta in due specifici livelli tra di loro strettamente correlati: la pianificazione strategica e la pianificazione operativa.

Il quadro complessivo di regole e strumenti è organizzato in una logica top down:

- il livello strategico è definito inizialmente dalle Linee programmatiche che il Sindaco, sentita la Giunta, presenta al Consiglio; esse individuano le azioni e i progetti da realizzare nel corso del mandato. Le Linee programmatiche possono evolvere successivamente in specifici piani strategici suscettibili di aggiornamento periodico, sulla base delle scelte politiche e gestionali adottate nel corso del mandato

- la Relazione previsionale e programmatica redatta ai sensi dell'art. 170 del Dlgs 267/2000 recepisce le priorità definite declinandole sull'assetto organizzativo del Comune
- il Piano dettagliato degli Obiettivi assolve allo scopo di definire il dettaglio operativo rispetto a quanto individuato dalla Relazione Previsionale e Programmatica e dal Bilancio di Previsione.

1.1 La pianificazione strategica

La pianificazione strategica è la riflessione di insieme che orienta la scelta degli obiettivi strategici e che indica le modalità con le quali l'Amministrazione intende perseguirli.

Si esplicita attraverso l'individuazione degli obiettivi strategici che vengono inseriti nel PDO; ove necessario la programmazione di tali obiettivi può riferirsi ad un orizzonte temporale pluriennale.

L'individuazione degli obiettivi strategici si basa sulle linee programmatiche individuate in collaborazione con ciascun responsabile di settore

In fase di pianificazione strategica è opportuno individuare indicatori di outcome, utilizzati per la misurazione e valutazione dell'impatto sociale che la strategia adottata dall'Amministrazione può avere nel medio /lungo periodo.

1.2 La pianificazione operativa annuale

La pianificazione operativa consiste nella predisposizione del Piano annuale degli obiettivi inserito nel PDO e coerente con la pianificazione strategica.

1.3. La performance dell'Ente e delle unità organizzative

1.3.1. Aspetti generali

La performance dell'Ente ha per oggetto:

1. la capacità di raggiungere gli obiettivi, inclusi quelli definiti dal livello politico, in relazione a:

1.1. risultati nell'erogazione dei servizi (output) in termini di:

1.1.1. efficienza ed economicità dei servizi erogati;

1.1.2. efficacia: quantità/produttività e qualità erogata (aderenza agli standard di qualità);

1.2. risultati conseguiti con azioni e iniziative ad impatto economico, sociale, ambientale sul territorio e sulla società;

1.3. risultati interni al Servizio nel campo della gestione e dell'innovazione (miglioramenti nei processi, nelle strutture, nelle tecnologie dell'informazione, nei risultati degli audit e delle ispezioni);

1.4. risultati finanziari (raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari, miglioramento delle entrate, riduzione delle spese, miglioramento rating ed audit finanziari);

2. la capacità di raggiungere la soddisfazione dei clienti dei servizi (qualità percepita) attraverso risultati di indagini di customer satisfaction, focus group, esame delle segnalazioni (reclami, apprezzamenti e suggerimenti degli utenti);

3. la capacità di migliorare l'immagine complessiva dell'unità organizzativa rispetto ai cittadini, al livello politico, ai dipendenti;

4. la capacità di sviluppare le competenze del personale, conseguire un adeguato livello di soddisfazione e motivazione del personale;

5. la capacità di migliorare apportando cambiamenti in conseguenza di risultati inadeguati.

Tutti i risultati di performance possono essere quindi valutati rispetto alle seguenti dimensioni:

- il raggiungimento degli obiettivi pianificati,

- evidenze di eccellenza dei risultati raggiunti (in assoluto o in confronto con altre situazioni simili e/o altre amministrazioni),

- la copertura dei risultati raggiunti (le performance misurate rispetto alle performance chiave),

- evidenze di miglioramenti rispetto all'anno precedente.

1.3.2 Strumenti per la misurazione della qualità dei servizi

A. Misure di qualità erogata (misura delle condizioni reali di erogazione del servizio):

- dovranno essere definiti e controllati gli standard di qualità per i servizi erogati; per ogni standard di qualità viene rilevata la performance di qualità erogata la cui misura è data dal rispetto sistematico degli standard di qualità (% dei casi di servizio conforme sui casi totali).

B. Misure di qualità percepita (misura della valutazione degli utenti sul servizio ricevuto).

Tali misure sono svolte con frequenza triennale ed, in generale, si riferiscono ai soli servizi con diretto rapporto con l'utenza esterna ovvero, ove il servizio venga erogato ad utenti interni, in maniera assimilata a quelli esterni. La performance della qualità percepita dagli utenti può essere misurata attraverso le seguenti modalità.

- Reclami: la performance riguarda il numero dei reclami ed il numero di apprezzamenti degli utenti.

- Indagini di customer satisfaction (questionari a compilazione assistita): la performance di soddisfazione degli utenti rispetto ai servizi erogati è data dalla % degli utenti che si dichiarano soddisfatti del servizio (valutazione maggiore o uguale a 6 nella scala 1-10).

Tali misure sono verificate durante gli audit interni ed esterni e a seguito di risultati inadeguati (rispetto agli standard o agli obiettivi) dovranno essere avviate azioni correttive e di miglioramento.

1.3.3 La performance dell'Ente

La performance dell'Ente è misurata attraverso gli obiettivi strategici da assegnare ai responsabili e gli indicatori di performance individuati nella fase di pianificazione strategica.

Il Segretario Generale, sulla base delle indicazioni fornite dalla Giunta Comunale, individua la proposta di obiettivi, indicatori e target che costituiscono la performance dell'Ente verificando tra l'altro:

- idoneità a misurare i risultati collegati alle priorità strategiche e programmatiche con particolare riferimento alla programmazione finanziaria,
- idoneità rispetto alle necessità di misurazione del grado di soddisfazione dell'utente,
- opportunità di utilizzare schemi e modelli messi a punto da altre istituzioni che svolgono attività di misurazione e confronto delle prestazioni della pubblica amministrazione, (es: linee guida emanate da ANCI e ANAC).

Nell'individuazione degli obiettivi strategici di Ente può essere considerata anche la dimensione dell'efficienza e dell'efficacia complessiva dell'attività istituzionale ordinaria, ossia di quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo.

Ciascun indicatore di performance dell'Ente è associato al valore consuntivato nell'ultimo anno di gestione e al target previsto per il primo anno oggetto di pianificazione e, ove ritenuto opportuno e significativo, per i due successivi.

Il Segretario generale comunica alla Giunta Comunale la proposta degli obiettivi strategici, degli indicatori di performance e dei relativi target individuati nell'ambito della pianificazione strategica preventivamente alla presentazione del PDO per l'approvazione.

1.3.4 La performance di Servizio

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target di ciascun Servizio sono individuati selezionando un gruppo di obiettivi ed indicatori ritenuti particolarmente significativi a rappresentare i risultati del servizio/dei servizi offerti dall'unità organizzativa, secondo i principi individuati nel presente documento.

I Responsabili di settore sono responsabili della redazione e dell'aggiornamento della "mappa dei servizi" volta ad individuare:

- tutti i servizi forniti dagli uffici di competenza;

- tutti gli indicatori ritenuti idonei e necessari alla misurazione della performance dei suddetti servizi.

Di concerto con il Segretario generale sarà individuato un piano di regola pluriennale di completamento della mappa dei servizi e dei relativi indicatori.

Ciascun responsabile di settore individua gli obiettivi, gli indicatori e dei target rappresentanti la performance dei servizi di competenza.

Ove possibile e opportuno, sono individuati obiettivi di gruppo da assegnare al personale del settore;

Nelle more della compiuta messa a regime del sistema di attribuzione degli obiettivi, la performance del personale dell'area sarà comunque valutata tenendo conto della "qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza" così come specificato nei criteri di valutazione adottati dall'Ente.

2. IL PROCESSO DI REDAZIONE ED APPROVAZIONE DEL PDO

2.1. Piano di predisposizione del PEG/PDO

Il PDO annuale individua, tra l'altro, le linee guida per l'individuazione degli obiettivi delle unità organizzative, anche in conformità con il processo di predisposizione del Bilancio di previsione.

In caso di approvazione del Bilancio di Previsione in data successiva al 31 dicembre, può essere prevista la predisposizione di un PDO provvisorio secondo modalità definite nel piano annuale, o, comunque, l'assegnazione di obiettivi strategici e gestionali.

2.2. Collegamento obiettivi/risorse

Premesso che, ai sensi dell'art. 169 del Dlgs 267/2000, il PDO determina gli obiettivi di gestione affidando gli stessi, unitamente alle risorse necessarie, ai responsabili dei servizi, è condizione imprescindibile che le risorse siano congruenti con gli obiettivi assegnati.

Il Segretario generale, ove ritenuto necessario, può richiedere al responsabile del servizio finanziario di sviluppare analisi contabili a supporto dell'evidenza della predetta congruità.

2.3. Comunicazione degli obiettivi

Ciascun responsabile comunica gli obiettivi e gli indicatori al personale.

Dopo l'approvazione del PDO gli obiettivi e gli indicatori vengono attribuiti a ciascun Responsabile.

3. MONITORAGGIO DELL'ANDAMENTO DELLA PERFORMANCE

L'andamento della performance deve essere costantemente monitorato nel corso dell'intero periodo di applicazione e validità dei parametri definiti nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Qualora siano riscontrate criticità, il Nucleo, sentito il responsabile interessato valuta l'opportunità di eventuali interventi correttivi.

Le risultanze del monitoraggio finale del grado di conseguimento degli obiettivi costituiscono input per l'attivazione del sistema premiante.

3.1 Il monitoraggio dell'andamento degli obiettivi del personale

Durante l'intero ciclo di gestione della performance, i responsabili apicali svolgono l'attività di verifica sull'andamento della performance riferita all'unità organizzativa di propria competenza.

Le verifiche svolte dai superiori gerarchici hanno il fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi pianificati, di verificare l'andamento degli indicatori di performance e, in caso di criticità riscontrate, di attivare tempestivamente le eventuali azioni correttive ritenute necessarie, sentito il dipendente interessato e il Segretario generale.

3.2 L'attività di verifica dei risultati

La verifica dei risultati consiste in attività di analisi e di approfondimento sull'andamento della performance svolte dal superiore gerarchico e dal segretario generale, supportato dal componente esterno del Nucleo di valutazione.

4. IL RACCORDO FRA LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA PREMIANTE

I risultati della valutazione della performance organizzativa e individuale, il rispetto delle metodologie e l'utilizzo degli strumenti individuati nel presente documento sono condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato dei funzionari in P.O., delle Alte Professionalità, ove presenti e del personale dipendente.

4.1. Valutazione della performance individuale dei responsabili di P.O.

La valutazione della performance individuale dei responsabili è collegata agli obiettivi operativi o gestionali e alle competenze professionali e manageriali, come definite nel documento di Sistema di valutazione, approvato con delibera di G.C. n. 37/2013.

4.2. Valutazione della performance individuale del personale del comparto

La valutazione della performance individuale del personale del comparto è collegata alle competenze dimostrate, ai comportamenti professionali e organizzativi, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, come definite nel documento di Sistema di valutazione, approvato con delibera di G.C. n.37/2013 .

Al termine del processo di validazione, i risultati finali della valutazione sono trasmessi al Servizio gestione del personale per l'avvio delle procedure di pagamento del premio di risultato.

5. RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

5.1. Obiettivi della relazione

La Relazione sulla performance viene redatta con una duplice finalità: da un lato rendere trasparente e comunicare agli utenti interni/esterni il rendiconto dei risultati di performance conseguiti dall'Ente nell'anno di riferimento, dall'altro avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

Nella fase di raccolta dei risultati, tenuto conto dell'analisi dei dati, sulla base delle esperienze maturate, è valutato l'avvio di un processo di ridefinizione delle attività gestionali e degli interventi operativi affinché:

- i target annuali degli obiettivi strategici e/o di lungo periodo (triennali) siano raggiunti;
- si creino i presupposti per incrementare i target di Ente/Servizio migliorando le performance;
- le valutazioni dei risultati siano sempre più puntuali ed accurate.

5.2. Forma e contenuti

La Relazione sulla performance integra opportunamente la Relazione al Rendiconto della gestione.

In particolare dovrà contenere le seguenti informazioni:

- sintesi dei risultati salienti e di effettivo interesse per il cittadino/utente;
- eventuali significativi scostamenti, sia positivi che negativi, delle performance complessive ed individuali rispetto agli obiettivi, agli indicatori ed ai target individuati nel PDO;
- azioni correttive e piani di miglioramento intrapresi nel corso dell'esercizio per fare fronte a situazioni di criticità relativamente al raggiungimento dei target programmati.

5.3. Responsabilità

La responsabilità della predisposizione della relazione è così individuata:

- Segretario Generale, coadiuvato dal componente esterno del nucleo di valutazione è responsabile della relazione relativa ai risultati conseguiti con riferimento alla performance dell'Ente,

- I Responsabili di settore sono responsabili della relazione dei Servizi di competenza.

5.4. Tempistiche di predisposizione

La Relazione sulla performance segue l'iter di predisposizione della Relazione al Rendiconto della gestione come previsto dal Regolamento di Contabilità.

La Relazione sulla performance viene quindi comunicata al Consiglio Comunale e poi pubblicata sul sito internet dell'Ente.

Approvato con deliberazione G.C. n° 27 del 08/04/2014