



IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

(PROCEDURA)

MAGGIO 2019

LE FASI

- **FASE 0 – IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE 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 PROGRAMMAZIONE DELL'ENTE

- **Il Processo di Programmazione 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, come modificato dal d.lgs 74/2017, sono: il DUP (Documento Unico di Programmazione): sezione strategica, di valenza temporale pari al mandato, dove sono definiti gli indirizzi strategici e sezione operativa, di valenza triennale, dove sono individuati gli obiettivi strategici; 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 gli obiettivi strategici esplicitati nella sezione operativa del DUP**
 - **La Programmazione degli Obiettivi deve avere carattere triennale e deve essere coerente con le risorse finanziarie ed umane assegnate**
 - **L'individuazione degli obiettivi deve raccordarsi al quadro delle responsabilità organizzative esistente 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"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In coerenza con il programma di mandato, il Sindaco o il Presidente 	DUP (SEZIONE	SINDACO E

Legislatura	<p>dell'Unione e gli Amministratori definiscono le policies che intendono perseguire precisandone tempi, contenuti e priorità in un coerente Piano di Sviluppo: DUP, sezione strategica di valenza temporale pari al mandato</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Generale, il Direttore e i Responsabili di Area 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 ▪ Il Sindaco, il Presidente dell'Unione, gli Amministratori il Segretario Generale, il Direttore 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 e S.M.I. 	STRATEGICA)	AMMINISTRATORI
-------------	---	-------------	----------------

INDIRIZZI E OBIETTIVI STRATEGICI (DUP, SEZIONE STRATEGICA ED OPERATIVA)				PROGETTI/OBIETTIVI (PEG – PDO)				
N	Denominazione	Situazione, bisogni, indicatori	AMM.	N	Denominazione	DIR	Risultati attesi,Indicatori	Anno
1	INDIRIZZO 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	INDIRIZZO N							

FASE 1 – DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Inizio – entro il settembre Anno N – 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindaco e Amministratori, in coerenza con gli indirizzi strategici del DUP e delle contingenze eventualmente intervenute, formulano gli obiettivi strategici e le priorità sulla cui base procedere alla redazione del DUP e alla successiva programmazione annuale e triennale (Sezione operativa) ▪ Il Segretario Generale e il Direttore supporta l'Amministrazione nella esplicitazione degli indirizzi di cui sopra curando la redazione del DUP, sottoponendola all'approvazione della Giunta entro il 31 luglio. Il Dup dovrà essere inviato ai consiglieri per l'approvazione entro settembre, in coerenza con le tempistiche definite dal regolamento di contabilità dell'ente. 	DUP (SEZIONE STRATEGICA ED OPERATIVA)	SINDACO/PRESIDENTE E GIUNTA SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE
Settembre fino a dicembre Anno N - 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I Responsabili di Area, coordinati dal Segretario Generale o dal Direttore collaborano con gli Amministratori nella eventuale nota di aggiornamento del DUP, che dovrà essere approvata dal Consiglio dell'Ente contestualmente al bilancio di previsione. ▪ Successivamente, sulla base degli obiettivi strategici contenuti nella sezione operativa del DUP, individuano e propongono obiettivi di sviluppo o di mantenimento e programmi d'azione coerenti con la "Mission" del servizio e con le priorità politiche 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 Generale o il Direttore 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 	INCONTRI TRA AMMINISTRATORI E RESPONSABILI RIUNIONI DI AREA/SERVIZIO COMITATO DI DIREZIONE BOZZA PEG E PDO	SINDACO E AMMINISTRATORI RESPONSABILI DI AREA SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE

	sottoporre all'approvazione della Giunta		
Dicembre Anno N – 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sindaco e Giunta verificano la coerenza tra gli indirizzi espressi nella DUP 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 Generale o al Direttore, 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. Il Peg/pdo deve essere approvato entro 20 giorni dalla approvazione del bilancio di previsione e della eventuale nota di aggiornamento del DUP 	PEG E PDO	SINDACO E AMMINISTRATORI RESPONSABILI DI AREA SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE
Gennaio Anno Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Generale o il Direttore cura la presentazione di PEG e PDO alla struttura attraverso la pubblicazione sul sito dell'Ente e/o organizzando apposito incontro tra l'Amministrazione e il personale ▪ Infine il Segretario Generale o il Direttore 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 	STRUMENTI E METODI PER LA TRASPARENZA INTERNA ED ESTERNA	SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE
Gennaio Anno Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IL NdV assiste la struttura nella formulazione della documentazione di programmazione 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 s.m.i e verifica il rispetto delle norme relative alla trasparenza 	REPORT NDV	NDV

FASE 2 – REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	<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 Generale o il Direttore, 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 	GESTIONE DELLE ATTIVITÀ, DEI PROCESSI OPERATIVI E DELLE RISORSE UMANE	RESPONSABILI DI AREA
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Generale o il Direttore svolge il ruolo di coordinatore del processo di programmazione e controllo: ▪ <ul style="list-style-type: none"> ○ Indice 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 	GESTIONE DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	SEGRETARIO GENERALE

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Assicura agli Amministratori la corretta informazione sullo stato di conseguimento degli obiettivi concordati 		
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 NDV, nel rispetto delle linee guida generali ▪ La rendicontazione dei risultati individuali conseguente all'azione di monitoraggio deve avvenire con cadenza almeno semestrale ossia nei mesi di luglio (rilevazione dati al 30/06), 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: entro il mese di Luglio (ossia 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
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IL NDV 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 NDV valida 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 diffusi secondo modalità coerenti con i principi di trasparenza e integrità, attraverso il sito istituzionale dell'ente. 	MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI E COMPLESSIVA DELL'ENTE	NDV

Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gli Amministratori, attraverso i report formulati dai Responsabili di Area coordinati dal Segretario Generale dal Direttore e le Relazioni sulla Performance individuale redatte dal NDV, verificano con continuità il grado di conseguimento degli obiettivi annuali concordati ▪ Nel caso di scostamenti discutono e concordano con il Segretario Generale e i Responsabili di Area adeguate misure correttive ▪ Esaminano e approvano le modalità di comunicazione dei risultati verificati attraverso l'azione di monitoraggio ▪ Questi processi hanno ricadute sugli strumenti di programmazione (DUP, Peg/PdO) che andranno conseguentemente adeguati 		
--------------------------	--	--	--

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 Generale o il Direttore supporta i Responsabili di Area nella armonizzazione delle valutazioni espresse secondo criteri di equità trasversale, indicando apposite riunioni del Comitato di Direzione 	<p>PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE</p>	<p>RESPONSABILI DI AREA</p> <p>SEGRETARIO GENERALE</p>
<p>Gennaio Febbraio Anno N + 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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) ▪ 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"> ○ Le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni collettivi 	<p>PROCESSI, STRUMENTI E RISULTATI RELATIVI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE</p>	<p>NDV</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Il grado di attuazione degli obiettivi ○ 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 accurato processo di analisi e sono destinate a confluire nella Relazione sulle Performance ▪ IL NDV avvia il processo di misurazione e valutazione della performance dei Dirigenti e del Personale Direttivo 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 generale della struttura ○ la capacità di valutazione dei propri collaboratori ▪ Il processo di misurazione e valutazione attuato dal NDV 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 NDV predispone la proposta finale in merito alla valutazione del Personale Direttivo da sottoporre al Sindaco o al Presidente 	DELL'ENTE E INDIVIDUALE	
Gennaio Febbraio Anno N + 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Sindaco o il Presidente esamina i risultati del processo di valutazione della performance del Personale Direttivo riportati nella proposta del NDV apportandovi eventuali motivate modifiche e la licenza ▪ Il Sindaco o il Presidente esprime inoltre, utilizzando una scheda appositamente disegnata, anche con il supporto del NdV, la valutazione sulla performance del Segretario Generale 	VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRETTIVO E DEL SEGRETARIO GENERALE	SINDACO /PRESIDENTE

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 (Direttivo 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 o il Presidente, coadiuvato dal NDV, convoca i Responsabili di Area per comunicare loro, individualmente, i risultati della valutazione, ne ascolta le motivazioni, ed evidenzia eventuali aree di miglioramento. La valutazione è completata dagli elementi relativi alla premialità ▪ Il Sindaco o il Presidente convoca il Segretario Generale 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 	<p>REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE</p> <p>COLLOQUI CON IL PERSONALE DIRETTIVO E DIPENDENTE</p>	<p>RESPONSABILI DI AREA</p> <p>NDV</p> <p>SINDACO/PRESIDEE</p>

FASE 5 – RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Aprile Anno N+1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il Segretario Generale o il Direttore coordina i Responsabili di Area nella redazione della Relazione sulla Performance utilizzando l'eventuale supporto del NDV. 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 soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi esterni ▪ Il NDV valida 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 Generale 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 	RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	SEGRETARIO GENERALE/DIRETTORE RESPONSABILI DI AREA NDV