

# **IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

## **(PROCEDURA)**

### **LE FASI**

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

## FASE 0 – IL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DELL'ENTE

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

<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI</b>	<b>STRUMENTI</b>	<b>RESPONSABILITÀ</b>
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 Generale 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</li> <li>Il Sindaco, gli Amministratori il Segretario Generale 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</li> </ul>	PIANO DI SVILUPPO	SINDACO E AMMINISTRATORI

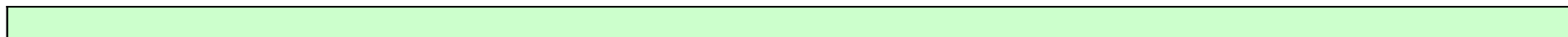
<b>POLICIES/PROGRAMMI (PDS – RPP)</b>				<b>PROGETTI/OBIETTIVI (PEG – PDO)</b>				
<b>N</b>	<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>SITUAZIONE, BISOGNI, INDICATORI</b>	<b>AMM.</b>	<b>N</b>	<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>DIR</b>	<b>RISULTATI ATTESI,INDICATORI</b>	<b>ANNO</b>
1	POLICY 1	Descrizione della situazione, dei bisogni 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
Inizio – metà Novembre Anno N - 1	<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 e triennale (Piano della Performance)</li> <li>▪ Il Segretario Generale 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>	RELAZIONE PREVISIONALE PROGRAMMATICA	SINDACO E GIUNTA  SEGRETARIO GENERALE
Metà Novembre Inizio Dicembre Anno N - 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I Responsabili di Area, coordinati dal Segretario Generale, 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 e triennale)</li> <li>▪ Il Segretario Generale 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>	INCONTRI TRA AMMINISTRATORI E RESPONSABILI  RIUNIONI DI AREA/SERVIZIO  COMITATO DI DIREZIONE  BOZZA PEG E PDO	SINDACO E AMMINISTRATORI  RESPONSABILI DI AREA  SEGRETARIO GENERALE
Dicembre Anno N – 1	<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. Alla riunione di Giunta, oltre che al Segretario Generale, sono invitati i Responsabili di Area</li> </ul>	PEG E PDO	SINDACO E AMMINISTRATORI  RESPONSABILI DI AREA

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
	<ul style="list-style-type: none"> <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>		SECRETARIO GENERALE
Gennaio Anno Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il Segretario Generale cura la presentazione di PEG e PDO alla struttura attraverso la pubblicazione sul giornale dell'Ente e/o organizzando apposito incontro tra l'Amministrazione e il personale</li> <li>▪ Inoltre verifica che PEG e PDO vengano pubblicati nel sito dell'Ente, nei termini previsti dal D. Lgs 150/09</li> <li>▪ Infine il Segretario Generale 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</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	SECRETARIO GENERALE
Gennaio Anno Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'OIV 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 OIV	OIV

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



<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI</b>	<b>STRUMENTI</b>	<b>RESPONSABILITÀ</b>
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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</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 Generale 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 AREA
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Il Segretario Generale 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 Area</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 GENERALE
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 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 l'OIV, nel rispetto delle linee guida generali</li><li>▪ La rendicontazione dei risultati individuali conseguente all'azione di monitoraggio deve</li></ul>	MONITORAGGIO COSTANTE DELLA PERFORMANCE	RESPONSABILI DI AREA

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
	<p>avvenire con cadenza almeno quadrimestrale, ossia nei mesi di Giugno, Ottobre e a fine esercizio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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)</li> </ul>		
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'OIV 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 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</li> <li>▪ L'OIV 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>	MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI E COMPLESSIVA DELL'ENTE	OIV
Anno di Esercizio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gli Amministratori, attraverso i report formulati dai Responsabili di Area coordinati dal Segretario Generale e le Relazioni sulla Performance individuale e dell'Ente redatte dall'OIV, verificano con continuità il grado di conseguimento degli obiettivi annuali concordati</li> <li>▪ Nel caso di scostamenti discutono e concordano con il Segretario Generale e i Responsabili di Area adeguate misure correttive</li> <li>▪ Esaminano e approvano le modalità di comunicazione dei risultati verificati attraverso</li> </ul>		

<b>TEMPI</b>	<b>SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI</b>	<b>STRUMENTI</b>	<b>RESPONSABILITÀ</b>
	l'azione di monitoraggio <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="389 347 1285 373">▪ Attraverso questi processi governano l'esecuzione del Piano di Sviluppo dell'Ente</li></ul>		



## FASE 3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Gennaio Febbraio Anno N + 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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"> <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 Generale supporta i Responsabili di Area nella armonizzazione delle valutazioni espresse secondo criteri di equità trasversale, indicando apposite riunioni del Comitato di Direzione</li> </ul>	PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	RESPONSABILI DI AREA  SEGRETARIO GENERALE
Gennaio Febbraio Anno N + 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compito dell'OIV 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>▪ L'OIV 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> </ul>	PROCESSI, STRUMENTI E RISULTATI RELATIVI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ENTE E INDIVIDUALE	OIV

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
	<ul style="list-style-type: none"> <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>■ L'OIV avvia il processo di misurazione e valutazione della performance del Personale Direttivo utilizzando le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando: <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> </li>   <li>▪ Il processo di misurazione e valutazione attuato dall'OIV 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</li>   <li>■ L'OIV 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 dell'OIV apportandovi eventuali motivate modifiche e la licenza</li>   <li>▪ Il Sindaco esprime inoltre, utilizzando una scheda appositamente disegnata, la valutazione sulla performance del Sgretario Generale</li> </ul>	<p>VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRETTIVO E DEL SEGRETARIO GENERALE</p>	<p>SINDACO</p>





**ENTE**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

# **MODELLO PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRETTIVO**

Ente

## VALUTAZIONE PERFORMANCE PERSONALE DIRETTIVO

(Esercizio .....)

DATI ANAGRAFICI E POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL DIPENDENTE

Cognome e Nome	
Titolo di Studio	Età
Settore/Servizio	Categoria
Posizione Organizzativa/Mansione	

<b>PERFORMANCE OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>				
	DESCRIZIONE OBIETTIVI	1 Ragg.to %	2 Peso	3 Punti
1	Obiettivo 1			
2	Obiettivo 2			
3	Obiettivo 3			
4	Obiettivo 4			
5	Obiettivo 5			
<b>VALUTAZIONE FINALE = XX PUNTI</b>				

<b>PERFORMANCE COMPORAMENTO MANAGERIALE</b>		
	DESCRIZIONE COMPETENZE	Punti Assegnati
		1 - 5
1	Capacità di tradurre le policies in strategie e programmi d'azione e capacità di programmare, organizzare e controllare le attività sottoposte alla sua responsabilità	
2	Orientamento al cittadino-cliente e capacità di mantenere relazioni esterne positive, promuovendo immagine e cultura dell'Ente	
3	Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e promuovendone la crescita professionale	
4	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con altri servizi e uffici	
5	Impegno personale, motivazione verso il proprio lavoro e tensione verso il risultato	
6	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza	
7	Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi	
8	Attitudine all'aggiornamento professionale e capacità di garantire la crescita del know how dell'Ente sui temi di pertinenza della sua unità organizzativa	
<b>VALUTAZIONE FINALE = XX PUNTI</b>		

<b>CAPACITÀ VALUTAZIONE COLLABORATORI</b>		
	VARIABILI UTILIZZATE	Punti Assegnati 1 - 5
1	Qualità del processo e degli strumenti utilizzati dal Dirigente per esprimere la valutazione	
2	Qualità dei risultati della valutazione in termini di una chiara e motivata differenziazione	
<b>VALUTAZIONE FINALE = XX PUNTI</b>		

<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		
	CONFRONTO CON STANDARD E/O CON SITUAZIONE PRECEDENTE	Punti Assegnati
1	Peggioramento quantitativo e qualitativo di notevole entità	
2	Peggioramento significativo	
3	Peggioramento limitato	
4	Conferma situazione precedente e indicatori allineati a standard	
5	Miglioramento limitato	
6	Miglioramento significativo	
7	Miglioramento quantitativo e qualitativo di buon livello e apprezzato dall'utenza	
<b>VALUTAZIONE FINALE = XX PUNTI</b>		

<b>VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL CONTRIBUTO APPORTATO ALLA PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ENTE</b>				
Poco significativo, limitato Punti 1	Adeguate al ruolo svolto Punti 2	Superiore alle attese Punti 3	Importante, innovativo Punti 4	Determinante e di qualità elevata Punti 5



<b>VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE COMPLESSIVA</b>		
		<b>PUNTI ASSEGNATI</b>
<b>1</b>	GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI	
<b>2</b>	COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI DIMOSTRATE	
<b>3</b>	CAPACITÀ DI VALUTAZIONE DEI PROPRI COLLABORATORI	
<b>4</b>	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
<b>5</b>	QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE	
<b>PERFORMANCE COMPLESSIVA = XX PUNTI</b>		

Indicazioni per il miglioramento del Valutato

--

Opinioni del Valutato
-----------------------

Firma OIV	Data
-----------	------