UNIONE RENO GALLIERA

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 esistente e al piano dei conti o dei centri di costo/ricavo**

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Ante Inizio Legislatura	▪ **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 Legislatura	▪ **In coerenza con il programma di mandato, il Sindaco e gli Amministratori definiscono le policies che intendono perseguire precisandone tempi,**	**PIANO DI SVILUPPO**	**SINDACO E AMMINISTRATORI**

	contenuti e priorità in un coerente Piano di Sviluppo (o Piano Strategico) poliennale ▪ **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** ▪ **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**		

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
Inizio – metà Novembre Anno N - 1	▪ 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) ▪ 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	RELAZIONE PREVISIONALE PROGRAMMATICA	SINDACO E GIUNTA SEGRETARIO GENERALE
Metà Novembre Inizio Dicembre Anno N - 1	▪ I Responsabili di Area, coordinati dal Segretario Generale, collaborano con gli Amministratori nella fase di formulazione della RPP segnalando possibili vincoli e opportunità ▪ 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 ▪ 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 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	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	▪ Sindaco e Giunta verificano la coerenza tra gli indirizzi espressi nella RPP e gli		SINDACO E

Anno N – 1	**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** ▪ **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**	**PEG E DPO**	**AMMINISTRATORI** **RESPONSABILI DI AREA** **SEGRETARIO GENERALE**
Gennaio Anno Esercizio	▪ **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** ▪ **Inoltre verifica che PEG e PDO vengano pubblicati nel sito dell'Ente, nei termini previsti dal D. Lgs 150/09** ▪ **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** ▪ **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**
Gennaio Anno Esercizio	▪ **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**	**REPORT OIV**	**OIV**

FASE 2 – REALIZZAZIONE E MONITORAGGIO IN CORSO DI ESERCIZIO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Anno di Esercizio	▪ 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 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	GESTIONE DELLE ATTIVITÀ, DEI PROCESSI OPERATIVI E DELLE RISORSE UMANE	RESPONSABILI DI AREA
Anno di Esercizio	▪ Il Segretario Generale svolge il ruolo di coordinatore del processo di programmazione e controllo: ▪ ○ 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 ○ Assicura agli Amministratori la corretta informazione sullo stato di conseguimento degli obiettivi concordati	GESTIONE DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	SEGRETARIO GENERALE

Anno di Esercizio	▪ **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** ▪ **La rendicontazione dei risultati individuali conseguente all'azione di monitoraggio deve avvenire con cadenza almeno quadrimestrale, ossia nei mesi di Giugno, Ottobre 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	▪ **L'OIV 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** ▪ **L'OIV certifica il monitoraggio intermedio della Performance complessiva dell'Ente e prevede una rendicontazione dei risultati ottenuti da presentare all'Ammnistrazione, 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 presentati ai cittadini, secondo lmodalità coerenti con i principi di trasparenza e integrità**	**MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI E COMPLESSIVA DELL'ENTE**	**OIV**
Anno di Esercizio	▪ **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** ▪ **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** ▪ **Attraverso questi processi governano l'esecuzione del Piano di Sviluppo dell'Ente**		

FASE 3 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Gennaio Febbraio Anno N + 1	▪ I Responsabili di Area avviano il processo di misurazione e valutazione dei loro collaboratori, utilizzando le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando: ○ 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 supporta i Responsabili di Area nella armonizzazione delle valutazioni espresse secondo criteri di equità trasversale, indicendo apposite riunioni del Comitato di Direzione	PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	RESPONSABILI DI AREA SEGRETARIO GENERALE
Gennaio Febbraio Anno N + 1	▪ 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) ▪ L'OIV avvia il processo di misurazione e valutazione della performance complessiva dell'Ente secondo le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando: ○ Le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni collettivi ○ Il grado di attuazione di piani e programmi ○ Il grado di soddisfazione dei destinatari dei servizi resi ○ La modernizzazione eil 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	PROCESSI, STRUMENTI E RISULTATI RELATIVI ALLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELL'ENTE E INDIVIDUALE	OIV

	▪ **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** ▪ **L'OIV avvia il processo di misurazione e valutazione della performance del Personale Direttivo utilizzando le modalità previste dallo SMIVAP e dunque considerando:** ○ **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 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** ▪ **L'OIV predispone la proposta finale in merito alla valutazione del Personale Direttivo da sottoporre al Sindaco**		
Gennaio Febbraio Anno N + 1	▪ **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 licenzia** ▪ **Il Sindaco esprime inoltre, utilizzando una scheda appositamente disegnata, la valutazione sulla performance del Sgretario Generale**	**VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRETTIVO E DEL SEGRETARIO GENERALE**	**SINDACO**

FASE 4 – UTILIZZO DI SISTEMI PREMIANTI SECONDO CRITERI DI VALORIZZAZIONE DEL MERITO

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Febbraio-Marzo Anno N+1	▪ 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, coadiuvato dall'OIV, 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 convoca il Segretario Generale e gli comunica i risultati della sua valutazione, nonchè 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	REGOLAMENTO DI ORGANIZZAZIONE COLLOQUI CON IL PERSONALE DIRETTIVO E DIPENDENTE	RESPONSABILI DI AREA OIV SINDACO

FASE 5 – RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

TEMPI	SOGGETTI, AZIONI, DECISIONI	STRUMENTI	RESPONSABILITÀ
Aprile **Anno N+1**	▪ **Il Segretario Generale coordina i Responsabili di Area nella redazione della Relazione sulla Performance utilizzando l'eventuale supporto dell'OIV. Gli scopi della relazione sono:** ○ **Raccogliere tutti i risultati quantitativi e qualitativi sulla perfromance 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** ▪ **L'OIV 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** ▪ **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** **RESPONSABILI DI AREA** **OIV**