

Allegato alle. Quota  
Debito

## REGOLAMENTO

**"IL CICLO DI GESTIONE DELLA  
PERFORMANCE"**

## Art. 1 La performance - definizione

Il concetto di performance, non essendo legato, *strictu iure*, alla produttività rappresenta il passaggio fondamentale dalla logica di mezzi a quella di risultato.

La performance è collegata ad un insieme di efficacia, efficienza, economicità e competenze, mentre la produttività è collegata solo all'efficienza.

La performance individuale esprime il contributo fornito dal titolare di p.o., in termini di modalità e risultato nel raggiungimento degli obiettivi.

La performance organizzativa esprime il risultato dell'intera organizzazione, con tutte le sue articolazioni, ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati ed, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La performance si valuta al fine di migliorare la qualità dei servizi e le competenze dei dipendenti.

## Art. 2 Finalità della negoziazione delle posizioni organizzative nel sistema di meritocratico

La negoziazione della corresponsione delle indennità e/o degli incentivi assunte per i funzionari incaricati di posizione organizzativa, nel sistema di misurazione, rendicontazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e della produttività collettiva ed individuale, le seguenti finalità:

- 1) Garantire la piena e coerente attuazione dell'indirizzo politico degli organi di governo in ambito amministrativo e gestionale, ferme le specificità da affrontare in ordine alla complessità dei bisogni dei cittadini/utenti da soddisfare,
- 2) Assumere le responsabilità legate al controllo della struttura organizzativa ed il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati;
- 3) Ampliare le proprie competenze e responsabilità nei processi di organizzazione, gestione e valutazione del personale.

In tale ultimo ambito, il sistema di misurazione e valutazione della produttività individuale e collettiva del personale dipendente da parte dei titolari di posizione organizzativa di cui al c.d.i., presuppone che costoro.

- Comunicano con chiarezza alle persone al lavoro quali sono le attese delle prestazioni richieste (risultati attesi e standard di comportamento), fornendo punti di riferimento per la prestazione lavorativa;
- Sollecitano l'apprendimento organizzativo e favoriscano un atteggiamento di continua autovalutazione,
- Spingano verso traguardi di miglioramento e di crescita professionale,
- Responsabilizzino su obiettivi sia individuali che collettivi;
- Evidenzino i gap di competenza professionale;
- Valorizzino le competenze e le capacità di sviluppo professionale dei dipendenti.

## Art 3 - Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere su base triennale, in conformità agli obiettivi di inizio mandato ed alla programmazione operativa contenuta nel DUP sez. operativa;

2. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere su base annuale previa confronto e contrattazione tra l'incaricato di p.o. e l'amministrazione;
3. assegnazione dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori per entrambe le tipologie di obiettivo;
4. collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse, in conformità al bilancio di previsione ed al peg;
5. monitoraggio in corso di esercizio ed eventuali interventi correttivi, su base almeno semestrale;
6. misurazione e valutazione della performance individuale e collettiva;
7. utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
8. rendicontazione dei risultati, mediante relazione da parte del nucleo di valutazione;
9. pubblicizzazione dell'esito agli organi di indirizzo politico amministrativo ai vertici delle amministrazioni (mediante delibera di presa d'atto delle risultanze della valutazione) ed ai cittadini destinatari dei servizi (mediante pubblicazione sul sito amministrazione trasparente);

#### Art 4 - Attori del ciclo della performance

Il ciclo della performance è governato da più "attori", che intervengono a diverso titolo e con distinte competenze, nell'ordine così come di seguito:

Gli attori del ciclo della performance sono:

1. il Consiglio comunale che, su proposta della Giunta comunale, approva il DUP, il bilancio di previsione e il rendiconto di gestione;
2. il Nucleo di Valutazione che, su elencazione degli obiettivi annuali e triennali desunti dal peg e trasmessi dal responsabile area finanziaria, li collega ad obiettivi prioritari obbligatori li indicizza in contraddittorio con i funzionari incaricati di p.o.
3. la Giunta comunale che approva il peg (nel quale confluiscono sia il piano degli obiettivi che il piano delle performance)
4. il Sindaco, al quale il Nucleo sottopone la proposta di valutazione.
5. I funzionari incaricati di p.o. che contrattano gli obiettivi da raggiungere, ne assumono la responsabilità della realizzazione secondo le indicate priorità ed in forza delle risorse finanziarie umane e strumentali loro assegnate dal Piano degli obiettivi performanti, sottoponendosi alla relativa valutazione in ordine ai risultati conseguiti, alla luce degli indicatori ivi dati;

#### Art. 5 -

Il nucleo di valutazione, presieduta dal segretario comunale, e composta da altri due componenti secondo quanto stabilito dal regolamento per il funzionamento del nucleo di valutazione supportata svolge le seguenti attività:

- avvia il ciclo della performance delineato dal presente regolamento;
- formula, previo contraddittorio con i funzionari incaricati di p.o., il piano triennale della performance;
- formula il piano annuale della performance in uno col piano dettagliato degli obiettivi misurabili e valutabili;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza della prevenzione della corruzione dei controlli interni;
- elabora una relazione annuale sullo stato del sistema dei controlli interni;

- comunica e propone tempestivamente al Sindaco le criticità riscontrate e le soluzioni alternative;
- formula la relazione sulle performance e ne cura altresì la pubblicazione sul sito amministrazione trasparente;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone al sindaco la valutazione annuale dei titolari delle posizioni organizzative al fine della corretta erogazione dell'indennità di risultato;
- promuove e cura il corretto assolvimento relativi agli obblighi di pubblicazione e ne cura le relative attestazioni, come richieste dall'ANAC;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- verifica l'adeguatezza del codice di comportamento adottato presso l'ente esprimendo il relativo parere;

Il compenso dei componenti esterni del nucleo di valutazione non può superare quello il compenso individuale annuo dei componenti del collegio dei revisori dei conti con le eventuali opportune modifiche.

#### Art. 6 - Gli obiettivi

Il servizio finanziario, dopo l'approvazione consiliare del bilancio pluriennale e annuale, allega al piano esecutivo di gestione, correlandolo al documento contabile per area di riferimento ed indicandone le priorità, l'elenco degli obiettivi annuali il cui conseguimento è stato condiviso con i funzionari titolari di posizione organizzativa in sede di redazione del DUP e del bilancio di previsione. Il ndv forma il piano delle performance, da allegare al piano esecutivo di gestione prima della sua approvazione da parte della Giunta, indicizzando in dettaglio i risultati attesi, coordinandoli ai programmi per la qualità dei servizi, per la trasparenza e l'integrità e per la prevenzione della corruzione, nel rispetto del regolamentato sistema di controllo, misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Gli obiettivi annuali sono quelli da coordinare col piano esecutivo di gestione per essere ad esso unificati. Essi devono essere rilevanti, pertinenti, migliorativi, specifici, misurabili, correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili, e distinti in:

- Obiettivi di mandato, il cui conseguimento è legato alle risorse economiche del piano esecutivo di gestione;
- Obiettivi operativi, il cui conseguimento non è direttamente e/o necessariamente legato alle risorse economiche del piano esecutivo di gestione, bensì ad adempimenti di legge, al sistema dei controlli interni, alla carta dei servizi, alla trasparenza ed integrità ed alla prevenzione della corruzione;
- Obiettivi routinari, il cui conseguimento afferisce l'ordinario funzionamento della struttura a prescindere dalle risorse economiche del piano esecutivo di gestione.

Gli obiettivi di mandato ed operativi, nell'accezione della performance, devono sempre essere misurabili e valutabili e, pertanto, necessariamente affiancati da indicatori di risultato.

Il conseguimento degli obiettivi annuali costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione decentrata integrativa.

#### Art. 7 - L'attribuzione degli obiettivi

Fermo il mandato istituzionale del Comune che trova la sua definizione negli artt. 13 e 14 del D.lgs n. 267/00 (secondo cui sono ad esso attribuite le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale, precipuamente nei settori organici dei servizi alla persona e alla comunità, dell'assetto ed utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico, oltre i servizi elettorali, di stato civile, di anagrafe, di leva militare e statistica salvo quanto non sia espressamente attribuito ad altri soggetti dalla legge statale o regionale secondo le rispettive competenze), il programma elettorale depositato dal Sindaco in occasione delle elezioni amministrative delinea in sé le aree strategiche e gli obiettivi che Egli, in rappresentanza dell'Ente, intende perseguire nel corso del proprio mandato.

Dopo l'approvazione del bilancio di previsione, detti obiettivi, compatibili con gli stanziamenti del bilancio annuale, sono trasferiti dal servizio finanziario, secondo l'ordine di priorità, nel piano esecutivo di gestione per essere in seno ad esso dettagliati e successivamente, da parte del Nucleo, resi controllabili, misurabili, valutabili e coordinati con il piano annuale per la prevenzione della corruzione e la trasparenza ed, infine, attribuiti ai titolari di posizione organizzativa unitamente agli obiettivi operativi e routinari.

#### Art. 8 - Il piano dettagliato degli obiettivi performanti - Definizione e contenuti.

Il piano annuale di dettaglio degli obiettivi performanti, più brevemente detto "piano delle performance", è il documento che, formato dal Nucleo e proposto dal Segretario alla Giunta Comunale per l'approvazione in seno al p.e.g., collega e coordina gli obiettivi annuali, operativi e routinari, assegnati ai funzionari incaricati delle posizioni organizzative, alle risorse umane e strumentali di cui costoro dispongono in base al piano della gestione di cui all'art. 169 del D. lgs 267/2000. Con detto documento le attività di conseguimento degli obiettivi sono sottoposte a misurazione, controllo, relazione di risultato, valutazione e rendicontazione per l'utilizzo del sistema premiante regolamentato secondo criteri di valorizzazione del merito.

Ai sensi del comma 3 bis dell'art. 169 del D. lgs n. 267/00 il Piano delle Performance è parte integrante del p.e.g..

Il Piano Esecutivo di Gestione, definito dal servizio finanziario ed approvato dalla Giunta sulla base del bilancio di previsione deliberato dal Consiglio Comunale, elenca secondo priorità gli obiettivi della gestione determina gli obiettivi di gestione e affida agli stessi, unitamente alle dotazioni organiche e finanziarie necessarie, ai titolari di p.o.;

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi definisce in dettaglio gli obiettivi del p.e.g. individuando per ciascun obiettivo, unitamente agli elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance:

- Il responsabile per il raggiungimento dell'obiettivo;
- I contenuti
- I tempi
- Le risorse assegnate
- Gli indicatori di risultato
- Gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza, alla integrità e alla prevenzione della corruzione.

## Art. 9 - Gli obiettivi del piano annuale

Gli obiettivi sono programmati su base triennale e annuale e definiti dall'Amministrazione prima dell'inizio dell'esercizio finanziario previa consultazione di titolari di p.o. quali destinatari responsabili della loro attuazione. Gli obiettivi triennali sono definiti per priorità in coerenza con quelli indicati nel programma del Sindaco, nella programmazione finanziaria e nel DUP. Indi sono declinati in obiettivi annuali in seno al bilancio di previsione per essere poi dettagliati e distinti in obiettivi di mandato, operativi e routinari.

Il conseguimento degli obiettivi annuali costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

Gli obiettivi annuali devono essere:

- a) Rilevanti e pertinenti ai bisogni di collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- b) Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale o internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, al triennio precedente;
- g) Correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Al fine di assicurare la necessaria flessibilità della struttura organizzativa alla evoluzione normativa, alle mutevoli condizioni di contesto esterno ed all'evolversi dei bisogni della collettività, i provvedimenti di conferimento delle posizioni organizzative recano i macro obiettivi, mentre la "pesatura" quali - quantitativa dell'area delle posizioni organizzative è definita dal Nucleo di valutazione in forza del sistema di misurazione controllo e valutazione regolamentato dalla Giunta Municipale in armonia alle disposizioni sulla produttività collettiva ed individuale della contrattazione decentrata integrativa.

## Art. 10 - Qualità degli obiettivi

Il seguente prospetto definisce, partendo dall'alto, la mappa logica delle competenze e dei rapporti tra gli attori istituzionali nel concorso alla individuazione degli obiettivi da inserire nel piano della performance:

Performance	Attori	Strumenti	Caratteri essenziali degli obiettivi
Generale	Sindaco Consiglio Comunale Giunta Municipale	Programma di mandato Relazione prev.le e progr.ca Piano triennale degli obiettivi Piano esecutivo della gestione	Rilevanti Misurabili controllabili congruenti
organizzativa	Segretario e Nucleo di Valutazione	Piano della performance Monitoraggi - controlli interni	Di mandato - operativi - routinari Coordinati - migliorativi - valutabili
Individuale	Titolari di p.o.	Capacità organizzative e obiettivi individuali	Condizionano la erogazione degli incentivi della c.d.i.

- Rilevanti, nell'ambito di quelle svolte dal valutato;
- Misurabili, secondo valori oggettivamente riscontrabili;
- Controllabili, da parte dello stesso valutato
- Congruenti, rispetto all'arco temporale previsto per la realizzazione e con riferimento alle risorse disponibili.

#### Art. 11 - Il sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione ha ad oggetto la performance organizzativa e la performance individuale dei funzionari preposti alle aree/settori organizzativi.

Il sistema collega:

- Alla performance organizzativa, le attività da porre in essere ed i risultati che si intendono raggiungere, con riferimento non soltanto agli obiettivi fissati dalla Amministrazione ma anche ai principali adempimenti cui gli Uffici e i Servizi sono tenuti nello svolgimento dell'attività operativa e routinaria per la quale si intende migliorare la qualità e/o l'efficienza e/o l'efficacia;
- Alla performance individuale, l'esercizio delle competenze che hanno ad oggetto le attese legate al ruolo (dirigente, posizione organizzativa, responsabile di un determinato progetto...) e comunque il comportamento richiesto nel contesto lavorativo in cui il valutato svolge la sua prestazione, sia esso funzionario con incarichi di responsabilità o componente del gruppo di lavoro od anche appartenente all'area/sezione/unità operativa.

La misurazione della performance si articola nella schedatura degli obiettivi assegnati a ciascuno dei quali il Nucleo di Valutazione affianca per tipologia (di mandato, operativi, routinari) indicatori di risultato sotto i diversi profili cui saranno presi in considerazione per la valutazione (economicità, efficienza, efficacia e competenza), tenuto conto anche dei controlli in itinere e delle relazioni di risultato.

La eliminazione delle inefficienze ed improduttività costituisce l'indice più elevato del criterio di valutazione della performance organizzativa.

Il riconoscimento dei demeriti è volto al progressivo miglioramento della performance individuale in ordine alle capacità relazionali di pianificazione, controllo, valutazione e rendicontazione, del funzionario incaricato di p.o. nell'ambito della struttura assegnatagli.

Il sistema di misurazione valuta, in particolare:

- Le capacità del titolare di p.o. di orientare al risultato i comportamenti del personale assegnato alle singole articolazioni dei servizi e delle unità organizzative semplici, cui vanno preventivamente specificate le competenze attese con riferimento al ruolo ricoperto nell'ambito dell'organizzazione, prendendo in esame le capacità dimostrate in termini di integrazione al lavoro di gruppo, di autonomia e risoluzione dei problemi, di accuratezza e affidabilità nell'esecuzione, di assiduità nel lavoro e, infine, di flessibilità e interesse al miglioramento; in tale ambito, a titolo esemplificativo, sono verificabili:
  - La capacità di fare squadra;
  - La capacità di individuare e risolvere i problemi;
  - Il grado di autonomia e la capacità di iniziativa;
  - La capacità di gestire la comunicazione all'interno del gruppo

- Le prestazioni fornite dal singolo titolare di p.o., in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi, in base ad elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Progressivamente, il sistema di misurazione e valutazione delle performance sarà arricchito con elementi basati sul giudizio degli utenti dei servizi, attraverso formule di customer satisfaction. Inoltre, la misurazione del risultato dovrà essere nel tempo basata non solo sull'output ma anche sulla qualità degli atti e dei servizi prodotti.

#### Art. 12 - La sostenibilità del risultato

Onde finalizzare il piano della performance ad incentivare economicamente la struttura verso il risultato, il Nucleo di Valutazione indicizza, in seno al regolamento sul sistema di misurazione e valutazione della performance, le componenti idonee a realizzare gli obiettivi annuali per fasce di merito (al pari della produttività collettiva ed individuale del personale dipendente non titolare di p.o. che è collegata alla sola efficienza) che devono essere:

- Correlati ad incentivi significativi e, comunque, proporzionali alla retribuzione in godimento, tali da evitare che la eventuale loro esiguità economica vanifichi la finalità stessa del piano della performance;
- Organizzate in non meno di tre fasce (art. 31, comma 2, del D. lgs n. 150/2009) e, comunque, di valore economico fra loro fortemente differenziato, tali da evitare che l'eccessivo frazionamento dell'incentivo svischi il processo meritocratico.

In ipotesi di esiguità o mancanza del fondo destinato alla produttività collettiva ed individuale, il Nucleo di Valutazione, onde mantenere la sostenibilità dei risultati delle posizioni organizzative:

- Limita il piano della performance al controllo, misurazione, relazione, valutazione e rendicontazione, dei soli obiettivi di mandato sì da mantenere significatività all'correlazione tra incentivo economico e risultato;
- Limita la valutazione dei risultati assegnati ai titolari di posizione organizzativa alla sola performance individuale;
- Valuta in unico contesto la performance organizzativa e la produttività collettiva sugli obiettivi operativi e routinari, proponendone la liquidazione proporzionale e congiunta sul complesso delle risorse residue.

#### Art. 13 - La rendicontazione sulla performance

Ricorrendo in tempo utile i presupposti sopra delineati, la rendicontazione delle performance è resa entro il 30 giugno dell'anno successivo a cura del Nucleo di Valutazione, senza prescindere dai contenuti della relazione al rendiconto del bilancio di cui all'art. 151, comma 6, del D. lgs n. 267/00, con il quale la Giunta Comunale esprime le valutazioni di efficacia dell'azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed i costi sostenuti.