



Performance e Merito

Linee guida sul ciclo della performance
per gli Enti locali

Roma, 4 Giugno 2010

- Il presente documento rappresenta un primo passo per la definizione del “ciclo della performance” ed ha l’obiettivo di creare un linguaggio comune, evidenziare le aree di novità introdotte dal Dlgs. 150 e identificare gli strumenti e le fasi del processo.

Il ciclo della performance



- Processo che collega la pianificazione, la definizione degli obiettivi, la misurazione dei risultati e la valutazione della performance declinata con riferimento all'Ente nella sua globalità, alle unità organizzative e al singolo dipendente.
- Tale processo è collegato all'utilizzo di un sistema premiante articolato in premi e incentivi definiti dalla norma e recepiti negli ordinamenti locali.

- Sono coinvolti gli organi politici, il vertice direzionale con il controllo di gestione, i dirigenti e i cittadini/utenti.
- Elementi nuovi sono: l'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) e la Commissione centrale mediata dal protocollo previsto dall'art. 13, c. 2. (CIVIT).



- La disciplina degli Enti locali già prevede un processo di pianificazione e valutazione dei risultati che deve essere integrato con le nuove previsioni normative.
- Il raccordo e l'integrazione con i sistemi di controllo e programmazione esistenti sono attribuiti alla Commissione Centrale mediante intesa con ANCI e quindi con il coinvolgimento/collaborazione con la Commissione Nazionale ANCI (art. 7 c.3).

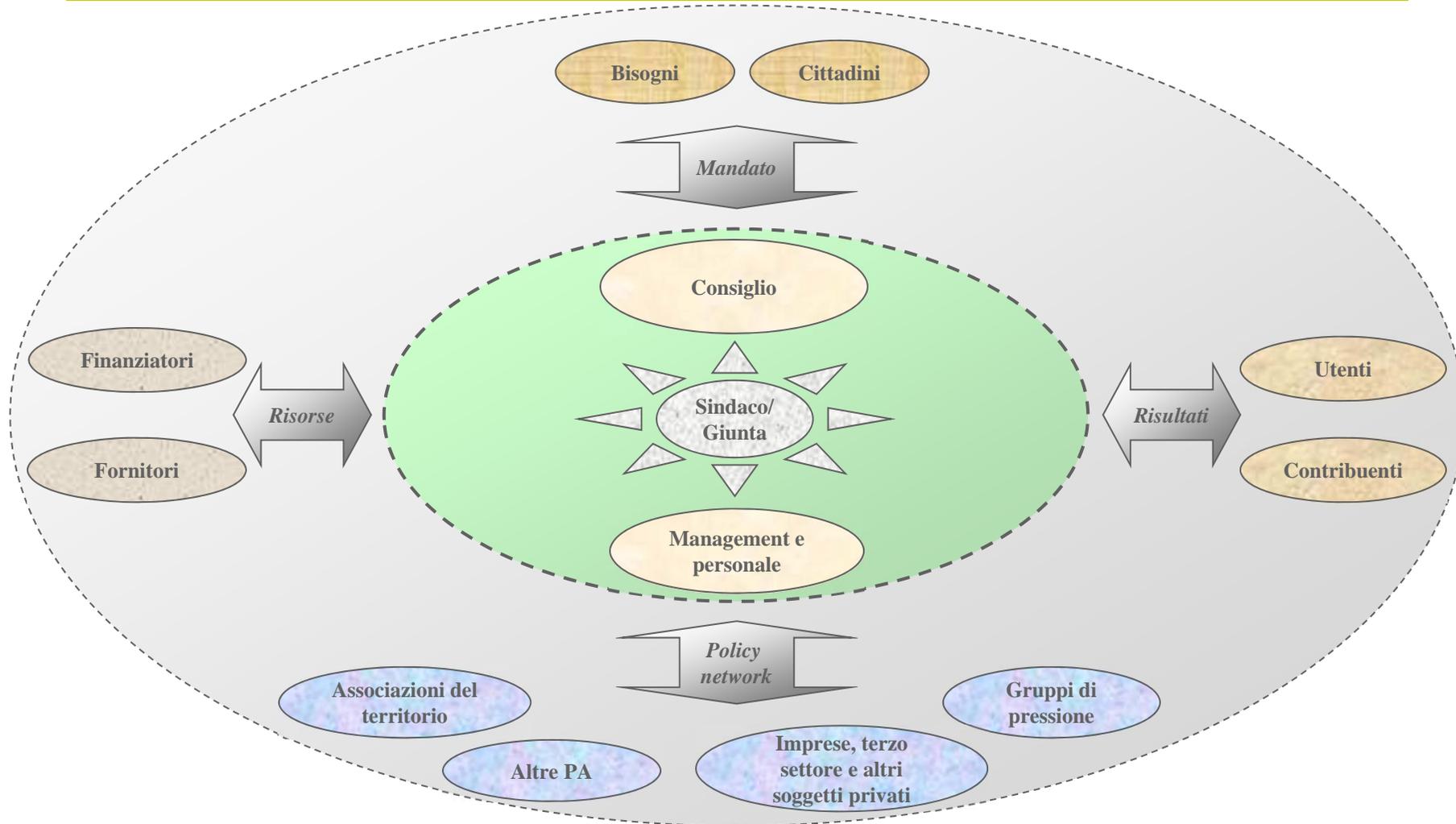


- Analizzando le fasi del ciclo della performance, così come indicate dall'art. 4 del Decreto, emerge che gli strumenti attualmente in uso agli EELL rispondono formalmente a molte delle richieste della riforma.
- In particolare i documenti di programmazione e pianificazione richiamati dal Titolo II del TUEL (su tutti la relazione previsionale al bilancio e il PEG/PDO) formalmente assolvono la funzione indicata dal Decreto relativa alla definizione e assegnazione degli obiettivi di gestione e al collegamento tra questi ultimi e le risorse.

Il modello di governance locale



Il Ciclo della Performance deve coinvolgere tutti gli attori del modello di governance (cittadini/utenti, controllate e partecipate e relativi dipendenti, ...) e non solo i dipendenti del comune.



Gli strumenti attualmente in uso negli Enti locali per il ciclo di pianificazione, controllo e valutazione



Gli strumenti attualmente in uso negli Enti locali per il ciclo di pianificazione, controllo e valutazione sono coerenti con le principali fasi del Ciclo della performance

Fase	Strumento	Periodo temporale	Note
Pianificazione	Programma di mandato, Linee Programmatiche di Giunta/Consiglio	Pluriennale	Documenti Politici
	Piano strategico / Piano Generale di Sviluppo	Pluriennale	Scarsamente utilizzato
	Bilancio e Relazione Previsionale e Programmatica	Pluriennale	Obbligatorio, con differenze tra comuni di diverse dimensioni
Definizione obiettivi	Piano Esecutivo di Gestione (PEG)	Annuale	Non uniforme, di legge se > 15.000 ab
	Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)	Annuale	Talvolta abbinato al PEG
	Carta dei servizi	Annuale	Scarsamente utilizzata
Consuntivo/ valutazione	Conto Consuntivo e Bilancio Sociale	Annuale	Obbligatorio, ma non uniforme
	Referto dei revisori e Referto Controllo di gestione	Annuale	Obbligatorio, ma non uniforme
	Customer Satisfaction	Annuale	Scarsamente utilizzata
	Valutazione dei Dirigenti/dipendenti	Annuale	Vertice/Nucleo di val.

- Gli strumenti in uso nell'Ente locale dovranno essere finalizzati alla misurazione della performance.
- Non si tratta di una novità terminologica ma di sostanza in quanto contiene in sé, oltre il concetto – statico - di “risultato” declinato secondo obiettivi di gestione, anche quello – *in progress* - di “prestazione” sia dell'individuo che della struttura organizzativa.

- Questo nuovo concetto viene riferito per la prima volta anche all'Ente nella sua globalità mirando a misurare e a rendere confrontabili la “produttività complessiva” dell'Ente pubblico locale.
- Inoltre nei documenti di programmazione, redatti nell'ottica della performance, il ruolo valutativo è affidato anche ai cittadini/utenti (certificazioni di qualità, processi di *customer satisfaction*).

Le novità: il sistema di misurazione e valutazione della performance/1



- Elementi centrali nel ciclo della performance sono le fasi di monitoraggio, misurazione e valutazione.
- Mutano infatti l'oggetto/ambito della valutazione, che riguarda la performance individuale (dipendenti e dirigenti) e organizzativa nella duplice accezione di singola struttura e dell'ente nel suo complesso e mutano anche i soggetti coinvolti.

Le novità: il sistema di misurazione e valutazione della performance/2



- I soggetti comprendono accanto al vertice direzionale un nuovo Organismo Indipendente nominato dal Sindaco (OIV) con il compito di misurare e valutare la performance complessiva dell'ente e del/i dirigente/i di Vertice.



- L'articolazione del Sistema di valutazione è rimessa all'Ente, che mantiene autonomia e indipendenza nella definizione del modello di applicazione.
- I risultati tuttavia devono possedere elementi di confrontabilità con gli altri enti analoghi.
- Il sistema di valutazione è strettamente collegato agli strumenti di premialità, definiti dalla norma e recepiti negli ordinamenti locali.

- Gli strumenti di rendicontazione già previsti nel sistema normativo degli Enti Locali hanno una finalità fondamentale finanziaria e gestionale in esito ad un processo di controllo essenzialmente di natura tecnico contabile (ad es. Relazione al consuntivo e Referto controllo di gestione).

- La riforma invece richiede, in coerenza con il concetto di performance, anche una forma di controllo diffuso affidata ai destinatari dei servizi e, più in generale, ai cittadini (art. 4 lett. f, art. 11).
- A questo fine in tutto il ciclo di gestione della performance le Amministrazioni debbono garantire la massima trasparenza per rendere concreta la partecipazione attiva degli utenti/cittadini fino ad incidere sulle politiche di premialità dell'Ente.

- Gli strumenti di pianificazione, controllo e valutazione esistenti contengono formalmente gli elementi necessari per dare corpo alle previsioni del Decreto, ma necessitano di una reinterpretazione e di un completamento che:

- li adegui al concetto di “performance”, sia in termini di contenuti, sia in termini di tempistiche
- ne consenta un rinnovamento in ottica di maggiore affidabilità e attendibilità
- introduca, nel rispetto dell’autonomia degli Enti, elementi di confrontabilità, standardizzazione e semplificazione

RIASSUMENDO....

Coerenza tra strumenti in uso e richieste dal D. Lgs. 150/9



ESEMPLIFICATIVO, DIFFERENTE DA ENTE A ENTE

Gli **strumenti** già in uso oggi dagli Enti Locali **rispondono a molte delle richieste** espresse nella riforma ...

Richieste del <i>D. Lgs. 150/9</i>	Strumenti in uso negli Enti Locali	Coerenza (forma / contenuto)
Definizione obiettivi triennali (art. 5 comma 1)* *secondo l'interpretazione normativa data dalla commissione è da applicarsi solo alle PA Statali	<ul style="list-style-type: none"> • Programma e linee programmatiche • Piano generale di sviluppo • Piano strategico 	
Programmazione dei servizi e degli interventi previsti su cui misurare la performance dell'Ente	<ul style="list-style-type: none"> • Bilancio e Relazione Previsionale e Programmatica 	
Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori (individuali e organizzativi)	<ul style="list-style-type: none"> • PEG • Piano Dettagliato degli Obiettivi • Proposta del DG 	
Collegamento tra obiettivi e allocazione risorse	<ul style="list-style-type: none"> • PEG 	

Coerenza tra strumenti in uso e richieste dal D. Lgs. 150/9 (cont.)

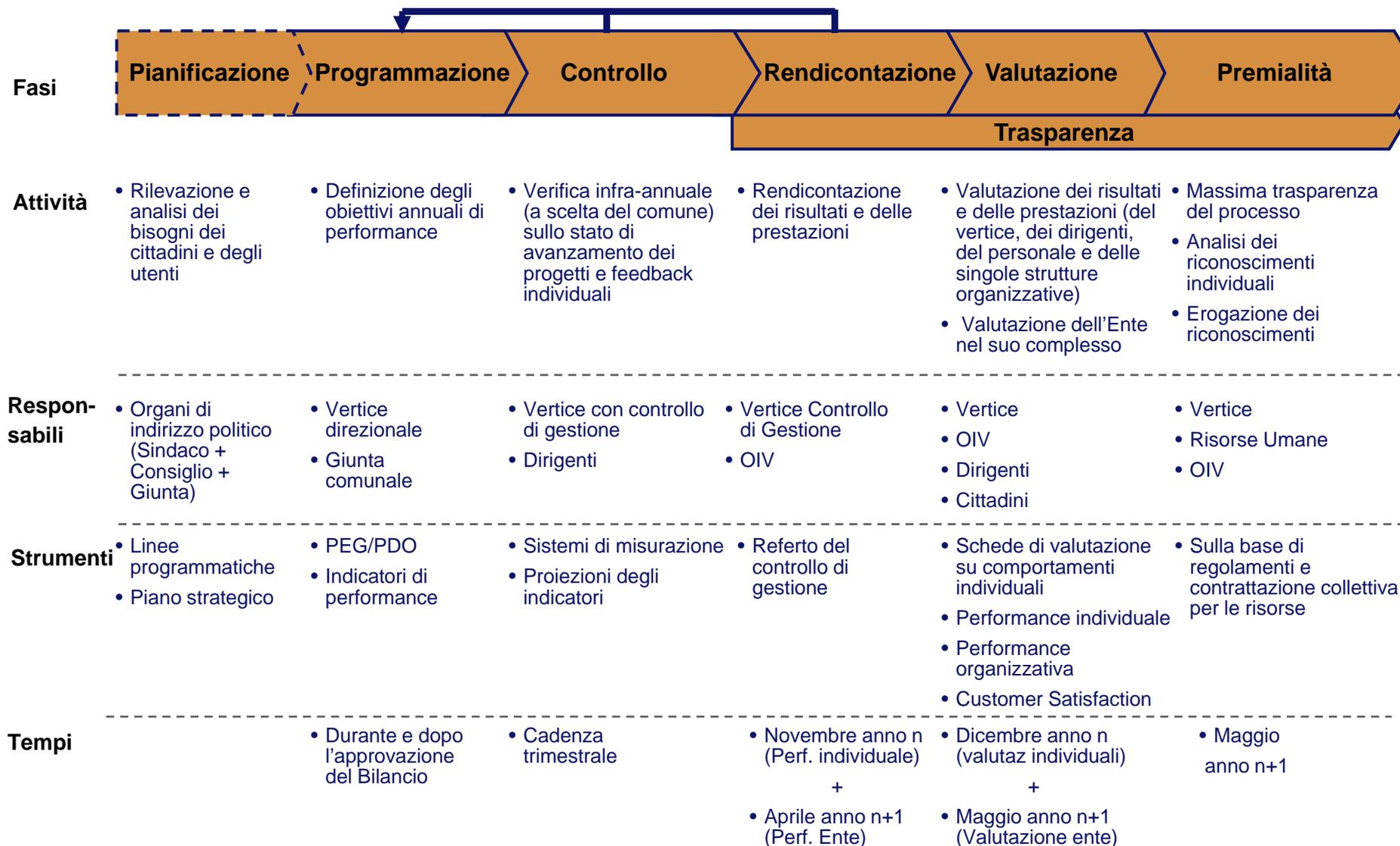


ESEMPLIFICATIVO, DIFFERENTE DA ENTE A ENTE

Gli **strumenti** già in uso oggi dagli Enti Locali **rispondono a molte delle richieste** espresse nella riforma ...

Richieste del <i>D. Lgs. 150/9</i>	Strumenti in uso negli Enti Locali	Coerenza (forma / contenuto)
Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	<ul style="list-style-type: none"> •Verifica interna a cura del Controllo di Gestione •Controllo di regolarità amministrativa (verifica della legalità sostanziale) 	
Misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale	<ul style="list-style-type: none"> •... 	
Utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito	<ul style="list-style-type: none"> •Decisione del DG e dei dirigenti nei confronti dei rispettivi collaboratori (dirigenti e dipendenti) 	
Rendicontazione dei risultati degli 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	<ul style="list-style-type: none"> •Referto del Controllo di Gestione •Relazione al Consuntivo •Bilancio sociale 	

Ciclo della performance: un esempio



Le tempistiche del ciclo delle performance



- Il ciclo delle performance esige dei tempi di realizzazione più rapidi di quelli dei processi di controllo e rendicontazione tradizionali: (es. le valutazioni individuali devono essere completate prima della definizione dei nuovi obiettivi individuali annuali, della fase di premialità e pertanto prima della definizione del nuovo Bilancio e dei documenti di PEG e PDO).
- Dovranno essere definite delle tempistiche disgiunte, ma coerenti, per i processi di gestione tradizionale e del ciclo delle performance.

La valutazione dei dipendenti

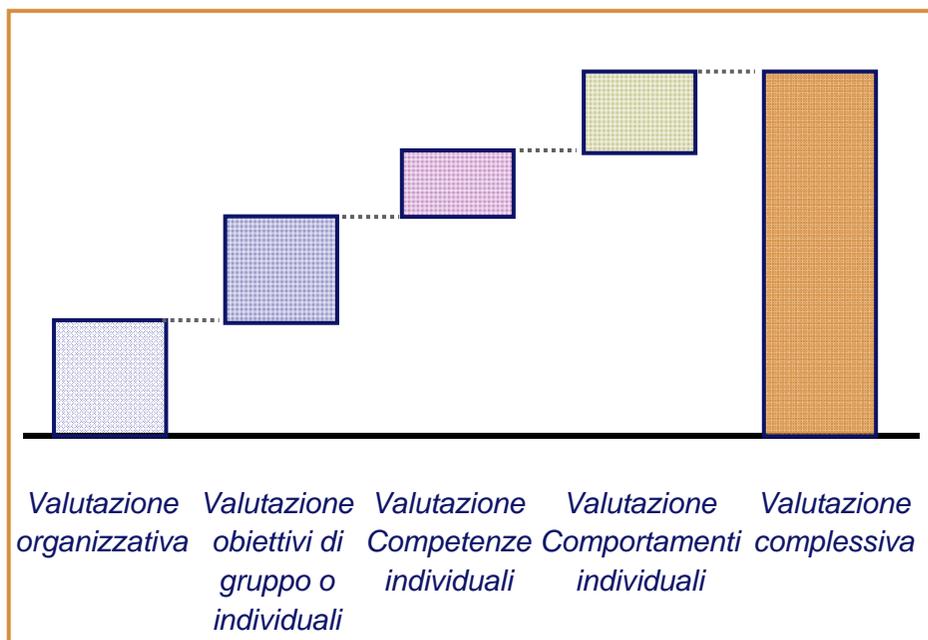


Strumenti di Pianificazione/ valutazione



OIV

Valutazione complessiva



Riconoscimento

- *Aumenti*
- *Responsabilità*
- *Bonus*
- *Crescita orizzontale*
- *Crescita verticale*
- *Indennità di risultato*
- *Indennità di posizione*
- ...

L'OIV certifica la metodologia di valutazione ed effettua la valutazione del Vertice e dell'Ente nel suo complesso