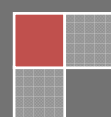




# PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE 2019/2021

Comune di Castrolibero (CS)



## **PREMESSA**

Con l'introduzione del piano esecutivo di gestione, disciplinato dall'articolo 169 del D.Lgs n. 267 del 2000, così come modificato dal D.Lgs. 118/2011 e dal principio applicato 4/1 concernente gli strumenti di programmazione di bilancio, è stato completato il sistema dei documenti di programmazione degli enti locali.

Mediante il piano esecutivo di gestione si evidenzia, infatti, la dimensione finanziaria delle risorse assegnate ad ogni responsabile per il raggiungimento degli obiettivi gestionali deliberati dall'organo esecutivo sulla base degli indirizzi generali di governo.

Nell'ambito del piano esecutivo di gestione gli obiettivi sono definiti per ogni servizio sulla base di tre regole contabili fondamentali: la prima e relativa alla chiarezza cioè a dire che l'obiettivo deve essere di facile ed immediata comprensione e lettura; la seconda è riferita alla precisione, nel senso che l'obiettivo deve essere definito in tutte le sue componenti e non generico; la terza, infine, attiene alla misurabilità, sul presupposto che ciascun responsabile del servizio dovrà essere valutato in relazione ai risultati conseguiti. Essi scaturiscono da un processo di negoziazione tra giunta e responsabili, nel quale agli amministratori è riservata la determinazione degli indirizzi generali di governo ed ai dirigenti, invece, le attività di gestione

E proprio nell'ambito del processo di definizione degli obiettivi è di fondamentale importanza che, nel rispetto del principio di separazione tra funzione di indirizzo e controllo e funzione gestionale, si crei uno stretto rapporto di collaborazione tra organi politici ed organi burocratici, sia nella definizione degli obiettivi da perseguire che nella gestione delle varie attività.

## **PIANO DELLE PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Il piano esecutivo di gestione descrive in termini quantitativi e qualitativi gli obiettivi che l'ente locale intende perseguire. tuttavia affinché questo documento contabile si sviluppi come sistema budgetario devono ricorrere le seguenti tre condizioni:

- individuazione dei risultati da raggiungere con le risorse disponibili;
- autonomia dei responsabili relativamente alle modalità di utilizzo delle risorse;
- misurazione dei risultati conseguiti sia in termini di utilizzo delle risorse che di attività svolte.

La logica budgetaria con cui è concepito il piano esecutivo di gestione è finalizzata, infatti, a collegare le risorse impiegate ai risultati da conseguire per centri di responsabilità, attraverso l'attribuzione ai responsabili dei servizi di ampia autonomia organizzativa.

Il piano esecutivo costituisce inoltre uno strumento di controllo perché ad ogni centro di responsabilità è data possibilità, attraverso una griglia di indicatori preventivamente definiti, di misurare nel corso della gestione i risultati ottenuti, con la dovuta evidenziazione degli eventuali scostamenti tra quanto programmato e quanto realizzato al fine di apportare le necessarie correzioni.

Il decreto legislativo n. 150/2009, (cd “decreto Brunetta”), in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni ha disciplinato i sistemi di misurazione e valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche “*al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance*”. In particolare, ha previsto che tutte le amministrazioni sviluppino un ciclo di gestione della performance coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio. La citata norma ha subito una recente modifica normativa in relazione all’introduzione del D.Lgs. 25 maggio 2017, n. 74.

La misurazione della performance individuale e organizzativa costituisce presupposto necessario per l’erogazione dei premi e il riconoscimento delle progressioni e l’attribuzione di incarichi di responsabilità al personale. Il mancato rispetto degli indicatori forniti dalla amministrazione e la conseguente valutazione negativa rileva l’eventuale responsabilità dirigenziale.

Oggi tale documento viene assorbito nel Piano Esecutivo di Gestione, come previsto dal comma *3bis* dell’art. 169 come modificato dal D.Lgs. 126/2014.

L’esistenza dell’Ente ruota proprio intorno ad alcuni concetti fondamentali che partono dalla pianificazione e giungono alla verifica passando per la programmazione e il monitoraggio, e, proprio sulla base di tali elementi cardine, accogliendo l’*input* del decreto stesso, decide di adottare anche il presente Piano della Performance (PF).

Questo nasce per rendere ancora più manifesti e comprensibili gli obiettivi strategici che **il Comune di Castrolibero** si propone di conseguire, coerentemente con il **Programma di Mandato**, inserito anche nel DUP, a cui si fa rinvio.

Gli obiettivi che nel dettaglio del presente piano saranno definiti, intendono rispondere ad alcune priorità di fondo, come quelle nel seguito puntualizzate:

- incrementare i risultati delle prestazioni lavorative dei singoli dipendenti di questo Ente;
- migliorare le prestazioni di ogni singolo servizio al fine di rendere il sistema comunale un punto di riferimento per gli utenti (monitorabile con apposita azione di rilevamento *customer satisfaction*);
- rafforzare i contatti e le collaborazioni con gli altri Enti e Associazioni che si interfacciano con il Comune.

Pertanto, lo scopo è quello di rendere ancora più trasparente l’azione amministrativa trasferendo ogni ciclo produttivo a tutti i soggetti interessati alle varie scale, dai cittadini alle istituzioni alle imprese, attraverso l’utilizzo di indicatori chiari e misurabili in concreto.

In tal modo il Piano della Performance s’innesta in un processo più complesso che tiene conto anche della attività ordinarie svolte dall’Ente. Di tale piano, infine, l’Amministrazione è tenuta a rendere noti i risultati della sua performance organizzativa, che sono misurati su quanto definito preventivamente per ciascun obiettivo.

## DEFINIZIONE DI “PERFORMANCE”

La “*Performance*” non è altro che la prestazione lavorativa e, dunque, rappresenta il parametro in base al quale si misura, valuta e premia l’ottimizzazione del lavoro pubblico.

Il Comune di Castrolibero valuta la performance con riferimento all’Amministrazione nel suo complesso, ai Capo Area, ai Responsabili dei servizi e ai singoli dipendenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e la crescita delle competenze professionali mediante la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli dipendenti e Responsabili.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa viene svolta dall’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

La performance organizzativa fa riferimento all’articolazione strutturale dell’Ente (Aree) e tiene conto di molteplici aspetti tra cui:

- a) attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) attuazione di piani e programmi, ossia misurazione dell’effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell’organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) efficienza nell’impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all’ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- f) qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- g) h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

I parametri di valutazione delle varie articolazioni interne del Comune sono rappresentati da:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano delle Performance (indicatore quantitativo: percentuale di raggiungimento prefissato, indicatore qualitativo: tempo impiegato per raggiungere l’obiettivo);
2. rispetto delle procedure: (indicatore quantitativo: percentuale di raggiungimento prefissato);
3. impatto sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività – *customer satisfaction* (indicatore qualitativo: indagine di *customer satisfaction* all’interno della procedura di qualità).

Per “*performance*” del singolo s’intende il dovere del lavoratore, sia come singolo dipendente, sia come componente di un ufficio, di svolgere il lavoro con impegno, capacità ed intensità tali da ottenere il

massimo risultato. Questa viene valutata per Responsabili titolari di posizione organizzativa, e per dipendenti.

Nel primo caso la valutazione è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali dimostrate;
- dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

### **CICLO DI GESTIONE DELLA *PERFORMANCE***

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
4. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
5. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **SOGGETTI COINVOLTI**

I soggetti chiamati a svolgere la misurazione e la valutazione sono:

- a) l'Organismo Indipendente di Valutazione (o nucleo di valutazione);
- b) i Capo Area;
- c) Cittadini o utenti finali.

L'**Organismo Indipendente di Valutazione** svolge funzioni di valutazione indipendente del sistema dei controlli, dell'adeguatezza degli strumenti utilizzati e di attestazione e validazione della correttezza di scelte gestionali, operando in posizione di autonomia e rispondendo esclusivamente all'Organo politico. In particolare:

- a. propone alla Giunta il sistema di valutazione della performance e le sue eventuali modifiche periodiche;

- b. monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- c. comunica tempestivamente le criticità riscontrate all'Organo politico;
- d. garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e. propone all'Organo politico la valutazione annuale dei Responsabili e l'attribuzione ad essi dei premi, secondo quanto stabilito dal vigente sistema di valutazione e di incentivazione;
- f. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla commissione per la valutazione e la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche;
- g. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- h. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- i. esprime pareri eventualmente richiesti dall'amministrazione sulle tematiche della gestione del personale e del controllo.

In questa sede è opportuno ricordare che le funzioni di O.I.V. possono essere espletate anche dai Nuclei di Valutazione già esistenti al momento dell'approvazione del presente Piano.

I **Capo Area** sono chiamati a valutare, secondo uno schema e parametri approvati dalla Giunta, i dipendenti loro assegnati e a trasmettere all'Organismo Indipendente di Valutazione tali valutazioni.

Una delle novità introdotte dal citato D.Lgs. 74/2017 è la partecipazione dei cittadini, anche in forma associata, alla performance organizzative. Ciascuna amministrazione, quindi, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini favorendo questo processo di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. Quindi, in questa ottica, diventa fondamentale definire i soggetti portatori di interesse, rispetto all'azione del Comune: i cosiddetti *stakeholders*. Questi ultimi possono essere individuati in qualsiasi individuo o gruppo di individui che subiscono una influenza, e quindi sono direttamente interessati, al conseguimento degli obiettivi da parte dell'amministrazione comunale. Essi sono identificabili in base alla specifica relazione che li lega all'Ente, in particolare: la dipendenza, intesa come contributo, diretto o indiretto degli *stakeholders* al funzionamento dell'amministrazione (ad esempio lavoratori dell'ente, altre autorità pubbliche ecc.); la rappresentatività, intesa come possibilità di far arrivare all'Ente bisogni e istanze qualificate (ad esempio associazioni e comitati culturali); la relazione politica, cioè l'interrelazione che l'amministrazione, attraverso la sua azione politica, instaura con gli *stakeholders*. In base a questi principi, esempi di *stakeholders* possono essere le seguenti categorie: Altri Enti , anziani,

Associazioni no profit, diversamente abili, disoccupati, famiglie, giovani, immigrati, imprese e associazioni di impresa, consorzi, istituzioni scolastiche, sistema istituzionale, studenti, ecc.

In ottemperanza a tale previsione normativa, il Comune di Castrolibero mette a disposizione degli utenti e dei cittadini, sul proprio sito istituzionale, un questionario che può essere compilato e attraverso il quale è misurato il grado di soddisfacimento dell'utenza in rispondenza dei servizi resi.

## **FASI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Nella **I° fase** si definisce l'identità dell'organizzazione in cui sono chiaramente coinvolti in primo luogo i Capi Area.

Successivamente (**II° fase**), si procede all'analisi del contesto, sia esterno che interno, in cui sono stati coinvolti ancora una volta i Capi Area.

A seguire (**III° fase**), proprio sulla base di quanto rilevato precedentemente, si giunge alla definizione di obiettivi e strategie col supporto degli Amministratori e sulla base dei documenti programmatici e di indirizzo desumibili dal **Programma di Mandato** e dal **Documento Unico di Programmazione**.

Dagli Obiettivi Strategici si è passati poi a definire le finalità degli obiettivi e la modalità di raggiungimento degli stessi (**IV° fase**).

Conseguentemente (**V° fase**) sarà necessario compiere una adeguata azione di comunicazione del piano così formato sia verso l'interno che verso l'esterno, in modo tale da assicurare piena consapevolezza del sistema anzitutto al personale impiegato presso l'Ente (in quanto direttamente coinvolto nei processi analizzati, e su quelli successivamente valutato); è evidente, anche per le osservazioni in premessa alla presente, che è d'obbligo diffondere il piano ed i suoi contenuti a tutti i soggetti che indirettamente ne saranno coinvolti, soddisfacendo quindi uno dei requisiti primari che una Pubblica Amministrazione deve rispettare, ossia la trasparenza dell'azione amministrativa.

Gli Organismi Indipendenti di Valutazione verificano l'andamento della performance nel rispetto degli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano eventuali opportunità di intervento correttivo all'organo di indirizzo politico.

### **OBIETTIVI**

Gli obiettivi si articolano in:

- a) obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza, coerentemente con le politiche nazionali e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza, come individuati nel Piano della performance.

### **ANALISI PERFORMANCE**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è determinato in conformità a:

- a. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;



- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come certificati dal Nucleo di valutazione (o OIV), con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.

I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc.

I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione.

L'analisi delle Performance terrà conto del peso assegnato ai singoli obiettivi di portata generale assegnati ad ogni area di servizio. All'obiettivo di portata generale sono affiancati gli obiettivi strategici i quali concorrono al raggiungimento dell'obiettivo generale il cui valore attribuito in termini di peso è 100. Il numero degli obiettivi strategici è determinato dagli strumenti di programmazione e dalle direttive poste a dalla Amministrazione.

Ogni singolo obiettivo ha il proprio grado di raggiungimento in ragione del quale è assegnato un valore in rapporto al peso attribuito.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, assieme agli altri indicatori di individuali e organizzativi, concorrono alla misurazione della performance del Capo Area e determinano la fascia di appartenenza ai fini della retribuzione di risultato.

Assieme alla valutazione degli obiettivi, è valutata anche la prestazione resa dal responsabile in conformità alla sua attività resa come singolo individuo e nelle sua capacità organizzative.

### **Fattori per la valutazione della prestazione (risultati individuali)**

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto,

ponderato in base ai fattori esemplificati di seguito, per i quali è prevista una griglia di graduazione del punteggio che facilita la valutazione, come riportata:

**quantità di lavoro realizzato** (graduazione da 0 a 10)

Realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate

Realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate

Realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate

Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate

**rispetto dei tempi di procedura** (graduazione da 0 a 10)

Impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati

Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati

Impiega spesso i tempi previsti o preventivati

Impiega abitualmente i tempi previsti o preventivati

**qualità dei risultati** (graduazione da 0 a 10)

Realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa

Realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa

Realizza una precisione buona rispetto all'attesa

Realizza la precisione attesa

**gestione delle priorità** (graduazione da 0 a 10)

Realizza abitualmente le attività senza seguire le priorità necessarie

Realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie

**capacità di valutare i propri collaboratori** (graduazione da 0 a 10)

Valuta i collaboratori senza una significativa differenziazione delle valutazioni

Valuta i collaboratori con una significativa differenziazione delle valutazioni

Valuta i collaboratori con un'elevatissima differenziazione delle valutazioni

La valutazione è fatta tenendo conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, in modo che ci sia un equo e adeguato impegno di tutti i collaboratori, al fine anche di consentire a tutti i dipendenti pari opportunità di conseguire risultati professionalmente validi.

## **Fattori per la valutazione della prestazione (comportamenti organizzativi)**

Per ciascun fattore è riportata l'indicazione di possibili contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative, che possono facilitare ulteriormente la graduazione della valutazione. Se vengono utilizzati, occorre tener conto che possono essere adattati alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte. Si precisa, con riguardo all'applicazione dei fattori, che, nel caso in cui la valutazione comporti un giudizio inferiore a "sufficiente" nella scala di graduazione, non è attribuito alcun punteggio con riguardo al fattore di valutazione di riferimento.

### **assunzione di responsabilità (graduazione da 0 a 10)**

(capacità di prendere le responsabilità per il lavoro personalmente, e per i collaboratori relativamente alle modalità gestionali adottate e disposizioni impartite)

### **valorizzazione del personale (graduazione da 0 a 10)**

(capacità di gestire il personale con logiche orientate allo sviluppo professionale ed al confronto, favorire la formazione, valutare la prestazione coerentemente i risultati e l'impegno)

### **risoluzione dei problemi (graduazione da 0 a 10)**

(capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi fonte, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale)

### **promozione innovazioni (graduazione da 0 a 10)**

(capacità di farsi promotore di innovazioni nei processi gestiti, sotto il profilo organizzativo, strumentale, disciplinare, precorrendo i tempi per quanto possibile nell'applicazione delle novità)

### **apprendimento ed aggiornamento (graduazione da 0 a 10)**

(capacità di tenersi aggiornare le conoscenze necessarie al ruolo, sia personalmente sia per i collaboratori)