



# Comune di Carlentini

PROVINCIA DI SIRACUSA

## Relazione sulla *performance*

Esercizio 2016

*Il processo, gli strumenti e i soggetti coinvolti nella  
valutazione della performance organizzativa*



Significativamente il Legislatore col dettato di cui all'art. 15, comma 1, del D.lgs. 150/2009 ha fissato l'inderogabile principio in forza del quale l'Organo di indirizzo politico-amministrativo *“promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e della integrità”*.

L'applicazione del cennato principio trova un suo originario ancoraggio nel *“mandato istituzionale del Sindaco”*, che definisce l'ambito entro cui operare sulla base delle attribuzioni istituzionali tenendo conto della diversificazione dei ruoli svolti dagli attori pubblici/privati chiamati ad intervenire per l'espletamento della *“missione”*.

Quest'ultima rappresenta la chiave interpretativa attraverso cui si esplicita l'operato riconducibile al mandato del Sindaco, rispetto a cui si esplica l'impegno assunto e si interpretano *“le aspettative che rispondono alle esigenze determinate dalla contingenza”*.

La *missione*, quindi, genera un processo partecipativo che deve trovare nella formulazione degli obiettivi una trasparente estrinsecazione.

La declinazione della missione trova nel *“piano della performance”* l'articolazione più organica per la fissazione degli obiettivi strategici ed operativi sul cui contenuto ci si soffermerà successivamente.

È importante da subito focalizzare l'attenzione sulla struttura del *“piano della performance”* quale parte integrante del *“ciclo di gestione della performance”* disciplinato dall'art. 4 del D.lgs. 150/2009 che va armonizzato con le *“linee di mandato”* oltre che con il DUP (documento unico di programmazione), il PEG (Piano esecutivo di gestione) e il PDO (piano dettagliato degli obiettivi).

## **STRUTTURA DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

### **Il Piano della Performance: programmi e progetti dell'Amministrazione.**

Ogni programma è composto da più progetti ed a ciascun progetto è assegnato un obiettivo con le risorse messe a disposizione per la sua attuazione nonché i target da conseguire.



## I documenti del piano della performance.

### a) Documento unico di programmazione (**DUP**)

Il primo documento unico di programmazione, che sostituisce la Relazione previsionale e programmatica, è adottato dall'Ente con riferimento agli esercizi 2016 e successivi.

Il documento:

- ha carattere generale e costituisce la guida strategica ed operativa dell'Ente;
- si compone di due sezioni: la *sezione strategica* e la *sezione operativa*. La prima ha un orizzonte temporale di riferimento pari a quello del mandato amministrativo, la seconda pari a quello del bilancio di previsione;
- costituisce atto presupposto indispensabile per l'approvazione del bilancio di previsione;
- è predisposto nel rispetto di quanto previsto dal principio applicato della programmazione di cui all'allegato n. 4/1 del *decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118*, e successive modificazioni.

### b) Piano Esecutivo di Gestione (**PEG**)

Documento che si pone come supporto di pianificazione del bilancio e quindi del DUP e definisce gli obiettivi di ciascun programma e progetto contenuti nel DUP e li affida, unitamente alle dotazioni economiche necessarie, ai Responsabili di P.O.

Il documento comprende:

- il piano degli obiettivi strategici dell'Ente su base triennale (2016/2018), con l'indicazione degli indicatori di partenza, intermedi e la misura/target attesa finale;
- il piano degli obiettivi strategici di gestione per l'anno 2016 assegnati a ciascun responsabile Titolare di P.O.;
- il piano degli obiettivi di miglioramento e delle attività ordinarie sempre assegnati ai Titolari di PEG;
- le tabelle finanziarie con le risorse assegnate a ciascun titolare di PEG.



### c) Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)

Documento gestionale contenuto nel PEG che esplicita gli obiettivi in ambito di programmazione, pianificazione e misurazione individuando nell'Ente, in ciascun Responsabile e in ciascun dipendente comunale assegnato ai vari settori dell'Ente, il coinvolgimento e la responsabilità per la sua attuazione (Piano dettagliato degli obiettivi).

## La relazione sulla performance

La relazione sulla performance, di cui all'art. 10, comma 11, lett. b) del D.lgs. 150/2009, deve essere adottata entro il 30 giugno di ogni anno.

Essa “evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti”.

## Il processo di valutazione

Obiettivo principale del processo di misurazione e valutazione della *performance* è quello di:

- consentire la massima chiarezza, anche ai fini di una piena condivisione, delle funzioni e delle responsabilità attribuite ad ogni soggetto e struttura che sono coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance;
- consentire il coordinamento tra i diversi soggetti e strutture;
- dotare l'Amministrazione di uno strumento di monitoraggio dell'effettivo funzionamento del sistema.



## I soggetti coinvolti

Il decreto legislativo 150/2009 definisce le funzioni dei soggetti e le composizioni degli organi coinvolti nel ciclo delle *performance*.

Sono pertanto coinvolti:

- Gli Organi di indirizzo politico-amministrativo;
- Il Nucleo di valutazione;
- I Responsabili di Posizione Organizzativa.

L'aggregazione degli strumenti richiamati permettono di individuare gli obiettivi, gli indicatori e il target idonei a procedere alla misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*.

Uno degli aspetti che merita di essere enfatizzato è quello riconducibile agli interventi correttivi che l'Organo di indirizzo politico e la dirigenza applicano nella ipotesi si riscontrino delle criticità nel corso delle attività per il raggiungimento degli obiettivi di competenza dell'Organo di riferimento.

Obiettivi che presentano una articolazione diversificata in *strategici* ed *operativi*. I primi sono caratterizzati dalla rilevanza che viene attribuita alle priorità dell'Amministrazione e dalla necessità di soddisfare il bisogno collettivo in un arco temporale pluriennale, mentre l'operativo interessa il singolo esercizio in genere della durata annuale.

Condizione necessaria perché la *performance*, in coerenza al dettato del piano, possa essere oggetto di misurazione, valutazione e rendicontazione è appunto quella di definire le modalità del processo di formulazione degli obiettivi i quali devono essere coerenti ai bisogni della Collettività e alla missione istituzionale, correlati alle disponibilità delle risorse finanziarie e misurabili anche in termini di riscontro della qualità del servizio prodotto.

Pur se concettualmente sembrerebbe scontata la conclusione per cui l'obiettivo debba essere sotteso alle esigenze del soddisfacimento del bisogno collettivo in pratica molto spesso non si rende "leggibile" il documento che si trasmette alla Comunità beneficiaria, impedendo pertanto un intervento partecipativo che possa suggerire la rimozione di riscontrate criticità.



In ultimo, sotto il profilo valutativo deve essere verificabile il percorso metodologico attraverso cui il processo della *performance* si è attuato dando particolare risalto alla trasparenza dei flussi comunicativi interni ed esterni, oltre che alla interazione fra le aree organizzative.

L'importanza dell'adozione del piano non assume rilevanza esclusivamente sotto il profilo sostanziale per quei risultati attesi dal percorso metodologico che gli strumenti richiamati consentono, ma altresì per gli aspetti "sanzionatori" che emergono dalla legislazione di riferimento in caso di mancata adozione del piano o di omissioni o inerzie nell'adempimento dei compiti di competenza.

Infatti, la disciplina dettata dall'art. 10, comma 5, del D.lgs. 150/2009 testualmente recita: *"In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'Amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati"*.



## COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI STAKEHOLDER ESTERNI

Citando la [delibera CIVIT 112/2010](#): [...] “*In questa parte sono esposti i principali elementi del Piano che sono di interesse immediato per i cittadini e gli altri stakeholder esterni riportando, informazioni sulle finalità del documento, sulle strategie in atto e sugli obiettivi generali da perseguire*”.

L'Amministrazione attua tale processo comunicativo, in applicazione a quanto disposto dalla vigente normativa in materia di trasparenza, attraverso l'impiego di strumenti di comunicazione riconducibili ad un diffuso utilizzo del sistema informatico, attraverso cui far veicolare la *comunicazione* nel rispetto del principio della trasparenza, che trova visibilità nel sito istituzionale dell'Ente, mentre il *rapporto partecipativo* con i Cittadini e Rappresentanti di associazioni e categorie trova la sua massima espressione nella “*giornata della trasparenza*”.

La modificazione del rapporto Cittadino - Pubblica Amministrazione negli ultimi anni si è profondamente modificato in quanto si è transitati dalla cultura dell'*adempimento* che caratterizzava l'attività del dipendente a quella del *risultato*, generando un'evoluzione del ruolo del Cittadino, il quale è sempre più considerato come cliente/utente.

Evoluzione che ha modificato i rapporti con i rappresentanti della Comunità, comunemente definiti stakeholder, in relazione ai quali si impone un confronto relazionale attraverso modalità comunicative.

Infatti, da un processo unidirezionale proprio delle informazioni si è privilegiato quello comunicativo che si manifesta attraverso la proiezione di un messaggio da parte della P.A. perché possa essere trasmesso e recepito dai destinatari attraverso un flusso interattivo.

Interazione che coinvolge gli stakeholder attraverso la modulazione del messaggio che tenga conto della loro caratterizzazione a secondo che rappresentino istituzioni pubbliche, gruppi organizzati e associazioni del territorio o la Comunità nella sua interezza.



Inevitabilmente in funzione della posizione del ruolo rispetto all'organizzazione destinataria si modella la *performance* dell'interlocutore della P.A. che attraverso il dialogo assicura il soddisfacimento di un bisogno invocato dalla domanda dal rappresentante della Comunità, orientata dagli interessi di cui è portatrice l'organizzazione di appartenenza.

Gli *stakeholder*, infatti, svolgono un ruolo determinante per influenzare i comportamenti della P.A. la cui capacità di pressione si misura attraverso i cosiddetti fattori d'influenza caratterizzati dalla rappresentatività, dalle conoscenze e competenze specifiche, oltre che dalle iniziative di pressione che riescono a far prevalere.

Inevitabilmente i modificati comportamenti degli *stakeholder* possono assumere una valenza spontaneista che sfocia spesso nel dissenso o nella incomunicabilità rispetto alla Pubblica Amministrazione, allorché questa non anticipi l'esigenza di interagire ed interloquire al fine di consolidare un rapporto partecipativo.

Invero, se la propulsione al dialogo non può che essere promossa e caldeggiata dagli Organi di governo, non può sottrarsi il ruolo determinante che assume la Dirigenza e i Funzionari che devono tradurre in concreti risultati gli obiettivi programmati ed interpretare le modalità più idonee a soddisfare le priorità delineate dalla pianificazione strategica dell'Amministrazione, che deve armonizzarsi con le esigenze del Cittadino.

Questa Amministrazione ai fini di veicolare un messaggio che permettesse l'interazione con le diverse organizzazioni rappresentate dagli stakeholder, ha costituito sul sito istituzionale una e-mail dedicata [amministrazionediqualita@comune.carlentini.sr.it](mailto:amministrazionediqualita@comune.carlentini.sr.it).

I risultati ottenuti non sono stati soddisfacenti presumibilmente per una disabitudine a sperimentare percorsi culturali più aderenti ai processi evolutivi che in futuro involgeranno i cittadini e gli operatori della P.A.

Infatti, una nuova cultura gestionale improntata alla responsabilità e a maturare il passaggio dallo "*adempimento*" al "*risultato*" impone la capacità di gestire processi idonei a consolidare una capacità di interazione comunicativa interna ed esterna, di potenziare la propria autostima superando una visione autoreferenziale per consolidare rapporti di collaborazione che possono costituire le future basi di un diffuso "benessere organizzativo".

Ben si comprenderà come il raggiungimento del superiore ambito risultato non può che acquisirsi attraverso percorsi formativi di carattere generale destinati al personale di tutta





la struttura dell'Ente, o specialistico destinato al personale che abbia specifico profilo professionale o sia chiamato a competenze specifiche o a particolari processi.

In ultimo, e non certo per importanza, va considerato il ruolo centrale che assumono gli “obiettivi perseguiti” e “gli indicatori di *performance*” condizione indispensabile ai fini di renderli misurabili e controllabili.

Esso appare estremamente fondamentale ai fini di indirizzare la valutazione attraverso un controllo dei risultati piuttosto che degli adempimenti, combinando tra loro gli oggetti di analisi e le grandezze misurabili affinché siano riconoscibili i criteri utilizzati di *efficienza*, quale capacità di raggiungere gli obiettivi e di *efficacia*, quale criterio di valutazione dei risultati in funzione delle risorse umane e strumentali impiegate.

Attraverso tali indicatori è possibile svolgere la funzione valutativa che premi la meritocrazia che, per non ridursi a vacuità terminologica, deve ancorarsi ad una struttura sistemica credibile, da cui trarre vigore e a cui refluire autorevole supporto.

L'utilizzo dei sistemi premianti deve, infatti, trovare legittimazione in una consolidata cultura di governo e in un solido sistema di controllo da cui emerga la loro autorevolezza per la capacità di applicare effettivi criteri di “misurabilità degli indicatori” e della “comparabilità” della *performance*.

Condizione indispensabile per generare il circuito virtuoso attraverso cui si riconosce negli attori coinvolti la integrità comportamentale coerente ai valori condivisi, che garantisce la veicolazione della premialità in modalità tale da soffocare tentativi di discredito e diffidenza.

Oltre l'impegno profuso a consolidare un sistema credibile sotto il profilo della integrità e della correttezza di chi lo rappresenta, è necessario monitorare condizioni di disagio che, da parte del Dipendente, quando non sfociano in episodi esteriori, generano conflittualità interiore che allontana il soggetto dal contesto che lo circonda, respingendo ogni tentativo di coinvolgimento nell'apparato organizzativo, ed, altresì non di rado, ogni tentativo di cambiamento, ed anzi mascherando la propria insoddisfazione nel riconoscersi in quanti ostacolano il cambiamento.

La sfida non facile di quanti, con responsabilità di direzione politica o gestionale, vogliono contrastare la pervadente crisi, anche se non addirittura prevalentemente



“valoriale”, che ha permeato il mondo del lavoro trasversalmente non escludendo la P.A., può misurarsi con l’incoraggiare gli operatori ad una sana competizione che permetta di far emergere le potenziali qualità professionali per la capacità di assumersi le responsabilità delle proprie azioni e del loro risultato, in coerenza al perseguimento della programmazione strategica dell’Amministrazione.



**IL SEGRETARIO GENERALE**

*Dott. Federico Cesario*