



## CITTÀ DI MONCALIERI

*Organizzazione, pianificazione e controllo*

### RELAZIONE SULLA RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA - ANNO 2015

Oggetto: relazione sulla rendicontazione della performance organizzativa conseguita nell'anno 2015.

La rendicontazione della performance organizzativa per l'anno 2015 è svolta in applicazione del sistema per la misurazione e valutazione della performance approvato con deliberazione della Giunta comunale n. 414 del 15 dicembre 2011 e s.m.i. (di seguito “*regolamento*”), in riferimento agli obiettivi programmati nel PEG, misurati da indicatori.

Il grado di realizzo degli obiettivi è certificato ai sensi dell'art 31, comma 4 del regolamento e documentato dai prospetti oggetto della certificazione (di sintesi, articolati per area strategica e ambito di performance; analitici <sup>i</sup>, articolati per centro di responsabilità, progetto dell'area strategica e servizio).

I documenti di rendicontazione della performance costituiscono allegato del referto di controllo di gestione adottato dalla Giunta comunale ai sensi dell'art 31bis, comma 3 del regolamento <sup>ii</sup> vigente, pubblicato nel sito istituzionale e divulgato a norma di legge (artt 198 e 198 bis del Tuel). Sono i seguenti:

- prospetti relativa alla valutazione della performance organizzativa conseguita, oggetto di certificazione, rielaborati per area strategica, ambito di intervento, centro elementare di responsabilità;
- relazione del controllo di gestione, nella quale ai prospetti oggetto di certificazione sono associati i rendiconti finanziari e le rappresentazioni grafiche dei dati;
- relazione tecnica al conto del bilancio illustrativa del contesto interno e esterno, articolata per aree strategiche e progetti, approvata con il consuntivo.

Gli obiettivi annuali oggetto della misurazione e della valutazione concorrono a realizzare le linee programmatiche, alle quali sono raccordati all'interno della struttura dell'albero della performance articolata come segue:

struttura ALBERO DELLA PERFORMANCE	strumento di programmazione		responsabilità di realizzo	risorse	
				Analitica finanziaria	Carichi di lavoro del personale
Area strategica (equivale al Programma di Relazione previsionale e programmatica)	RPP			X	
Linee programmatiche	RPP		Giunta comunale		
Progetto (equivale a un insieme)	RPP	PEG	Centro elementare	X	X

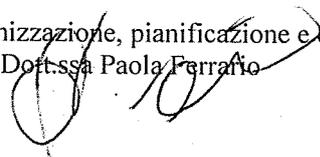
<i>omogeneo di servizi assegnato a un'unica unità organizzativa</i>			<i>(Unità organizzativa centro di responsabilità)</i>		
Servizi erogati		PEG			
Obiettivi gestionali di mantenimento dei servizi e obiettivi di <i>performance</i> che realizzano gli obiettivi strategici di miglioramento.		PEG			

Il processo, disciplinato dal regolamento vigente, (art 31<sup>iii</sup> Ciclo di gestione della performance), e' in corso di realizzo e si concluderà con la valutazione della performance individuale.

Struttura e contenuto del sistema degli obiettivi di performance sono stabiliti dal regolamento vigente (art 30<sup>iv</sup>).

Moncalieri, 23 maggio 2016

Servizio organizzazione, pianificazione e controllo  
Dott.ssa Paola Ferrario



Allegati:

- Note illustrative richiamate nel testo

**<sup>i</sup> Articolazione del prospetto analitico di rendicontazione della performance organizzativa**

Lo schema di rendiconto utilizzato per certificare il grado di realizzo degli obiettivi contiene le seguenti informazioni:

- dirigente responsabile (e codice di contabilità analitica)
- centro di responsabilità (e codice contabilità analitica)
- riferimento all'area strategica (e codice di contabilità analitica); l'area strategica coincide con il programma di RPP
- denominazione del progetto (e codice di contabilità analitica); il progetto identifica un insieme omogeneo di servizi affidati a una medesima unità organizzativa
- denominazione dei servizi del progetto (interni / esterni)
- obiettivi programmati per ciascun servizio
- classe dell'obiettivo (di mantenimento oppure di sviluppo)
- modalità di attuazione dell'obiettivo
- indicatori dell'obiettivo, valori programmati e realizzati (valore attuale – valore atteso – valore realizzato)
- fonte dei dati rilevati
- certificazione del grado di realizzo (applicando i criteri sotto descritti)

Costituiscono supporto per la rendicontazione la banca dati degli indicatori storicizzati di anno in anno.

**<sup>ii</sup> Art 31bis comma 3**

Il referto di controllo di gestione è redatto dall'unità organizzativa preposta alla funzione di controllo di gestione e integrato come disposto dall'art 31, comma 6 del presente regolamento. È approvato dalla giunta comunale con propria deliberazione, da adottarsi prima dell'approvazione del rendiconto.

**<sup>iii</sup> Art 31 Ciclo di gestione della performance**

1. Il ciclo di gestione della performance<sup>iii</sup> è coordinato dal Segretario generale e si sviluppa nelle fasi riepilogate di seguito.

2. Pianificazione e Programmazione.

2.1. Pianificazione di mandato e della programmazione triennale.

All'inizio del mandato amministrativo, contestualmente alla presentazione al consiglio comunale delle "linee programmatiche per azioni e progetti"<sup>iii</sup> e comunque non oltre il termine fissato per l'approvazione del bilancio pluriennale, il sindaco individua le aree strategiche che caratterizzano il mandato secondo criteri di omogeneità e coerenza rispetto ai bisogni della comunità e del territorio, aggregando con questa logica le linee programmatiche.

Allo scopo di mantenere la correlazione logica e consequenziale tra il programma di mandato e la sua concreta attuazione e rendere esplicito il legame causale tra indirizzi politici, strategia e operatività, la programmazione triennale delle risorse economico finanziarie e strumentali e delle finalità è articolata per aree strategiche di mandato, che assumono la denominazione di programmi nel sistema dei documenti di bilancio. I programmi costituiscono indirizzo generale per la pianificazione della performance e riferimento per la rendicontazione pubblica. Le performance strategiche da perseguire per ciascun programma sono misurate da indicatori utili a rappresentare l'andamento della situazione di contesto interno e esterno e a misurare gli effetti delle politiche sulla soddisfazione dei bisogni della comunità e del territorio<sup>iii</sup>. Detti indicatori evolvono, in termini qualitativi, in proporzione alla crescente maturità del sistema.

2.2. Programmazione annuale della performance.

Gli obiettivi di performance sono assegnati annualmente dalla giunta comunale ai dirigenti mediante delibera di approvazione del piano esecutivo di gestione, nei tempi stabiliti dal

---

regolamento di contabilita' vigente.

I dirigenti partecipano alla definizione e programmazione degli obiettivi con funzione propositiva, in quanto responsabili della fattibilita' tecnica di quanto programmato, tenuto conto delle risorse, dei vincoli e delle opportunita' derivanti dal quadro normativo e dal contesto sociale e ambientale. L'ente promuove e incentiva comportamenti dirigenziali orientati alla valorizzazione del personale in tutte le sue espressioni, ivi compreso il coinvolgimento del personale nella fase della programmazione annuale degli obiettivi.

Il segretario generale sottopone alla previa verifica di congruita' dell'organismo di valutazione la "proposta" di pianificazione degli obiettivi di performance formulata dai dirigenti d'intesa con gli assessori di riferimento, completa di tutti gli elementi previsti nell'art 30 precedente, in conformita' a quanto disciplinato dal presente regolamento, art. 14, e del regolamento vigente per l'area delle posizioni organizzative.

L'organismo di valutazione, in apposita seduta, verifica che gli obiettivi e gli indicatori correlati rispondano alle finalita' e ai requisiti disciplinati nel presente Capo e dalla normativa e dottrina di riferimento, che siano congruenti con le aree strategiche associate (programmi triennali) e che siano completi di tutti gli elementi utili ai fini della misurazione e valutazione della performance di cui all'art 30 precedente. L'organismo formula eventuali osservazioni e valida il documento sotto il profilo metodologico. Provvede contestualmente a pesare gli obiettivi, come disciplinato dall'art 30, comma 5 del presente Capo.

Questa fase si avvia in coincidenza con l'approvazione del progetto di bilancio disciplinata dal regolamento di contabilita' vigente e si conclude entro i tempi di adozione del piano esecutivo di gestione stabiliti dal medesimo regolamento di contabilita'.

### 2.3. Pianificazione operativa della performance.

I dirigenti, sviluppano la pianificazione operativa per la realizzazione della performance programmata, come previsto al comma 6 dell'articolo 30 precedente, e assegnano i piani operativi ai dipendenti mediante disposizione di servizio. Il termine massimo entro cui si deve concludere la pianificazione operativa e' stabilito con la deliberazione di approvazione del piano esecutivo di gestione.

I responsabili delle Unita' di progetto<sup>iii</sup> trasversali e temporanee attive nell'esercizio di riferimento definiscono i piani operativi per la realizzazione degli obiettivi di performance di competenza della medesima e ne assegnano la realizzazione al personale dell'unita' di progetto con disposizione di servizio, nei limiti di partecipazione del personale gia' stabiliti all'atto della costituzione dell'unita' stessa.

Il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione, controllo e valutazione provvede alla divulgazione interna degli obiettivi e della pianificazione operativa della performance. Il servizio provvede a pubblicare sul sito internet istituzionale l'elenco degli obiettivi di performance approvati, per le finalita' di cui all'art 27 del presente Capo.

### 3. Monitoraggio in corso di gestione.

Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance e degli indicatori correlati si effettua almeno una volta all'anno, in coincidenza con la verifica sullo stato di attuazione dei programmi disciplinata dal regolamento di contabilita' vigente.

Ai fini del monitoraggio del grado di realizzo degli obiettivi, i dirigenti assicurano la rilevazione degli indicatori correlati.

Ai fini della verifica dello stato di attuazione dei programmi, i dirigenti assicurano la

---

rendicontazione del grado di realizzo dei programmi e delle performance strategiche, rilevando gli indicatori correlati secondo competenza.

In relazione all'andamento e agli scostamenti rilevati in sede di monitoraggio periodico della performance e/o di verifica dello stato di attuazione dei programmi, i dirigenti si attivano per introdurre eventuali interventi correttivi di natura gestionale-organizzativa o per proporre modifiche (variazioni) alla programmazione annuale o pluriennale, nel rispetto del regolamento di contabilità vigente.

4. Consuntivazione e certificazione del grado di realizzo degli obiettivi.

A fine esercizio, nel rispetto dei tempi stabiliti dal regolamento di contabilità, i dirigenti assicurano la rendicontazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati annualmente e la rendicontazione del grado di realizzo dei programmi triennali e della performance strategica, rilevando gli indicatori associati e esplicitandone le fonti e le origini. I dirigenti evidenziano l'esistenza di fattori ostativi esogeni e/o vincoli e/o limiti non prevedibili o solo successivamente subentrati o di condizioni abilitanti predefinite, ma non manifestatesi puntualmente che hanno condizionato il risultato conseguito a consuntivo.

In caso di cessazione dal servizio e/o significativa interruzione del servizio il dirigente interessato assicura la medesima rendicontazione e la valutazione di cui agli articoli 35 e 36, anche ai fini della sua valutazione finale, oltre che per il passaggio di consegne.

Entro le medesime scadenze, il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione controllo e valutazione svolge una verifica atta a garantire la validità dei dati rilevati e delle relative fonti e origini, e certifica il grado di realizzo conseguito da ciascun centro di responsabilità rispetto agli obiettivi programmati, calcolato applicando i criteri di graduazione e ponderazione di cui di cui all'art 30, comma 5 e al Capo 9 seguente. Il servizio, nel certificare il grado di realizzo conseguito da ciascun centro, documenta anche l'esistenza degli eventuali fattori esterni condizionanti segnalati dai dirigenti, dei quali occorre tener conto nella fase di valutazione individuale in ottemperanza ai vincoli di cui all'art 33. L'esito della certificazione è preventivamente comunicato ai dirigenti per eventuali osservazioni.

5. Valutazione individuale correlata alla performance.

Terminata la fase precedente, i soggetti competenti per la funzione di valutazione di cui all'art. 29 del presente Capo avviano i procedimenti di valutazione dei dirigenti e dei dipendenti disciplinati dalla metodologia di cui al Capo 9 seguente, anche ai fini dell'incentivazione economica correlata agli esiti della valutazione. La valutazione finale è preceduta nel corso dell'esercizio da almeno un momento di valutazione individuale intermedia, come disciplinato dall'art 37 bis del presente regolamento.

6. Rendicontazione della performance.

Il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione e controllo in sede di consuntivazione dei risultati di esercizio integra il referto di controllo di gestione<sup>iii</sup> con una specifica sezione dedicata alla rendicontazione della performance conseguita in riferimento alla performance strategica programmata e dell'iter di processo seguito, e ne cura la diffusione e pubblicazione sul sito internet istituzionale.

A conclusione dei procedimenti di valutazione della performance individuale, pubblica, per ciascun servizio, gli incentivi economici destinati dall'amministrazione a premiare la performance dei dipendenti (in forma aggregata) e dei dirigenti (individuale), corredata da relazione illustrativa del processo seguito.

7. Indicatori e report di monitoraggio e controllo.

Il servizio di supporto per le funzioni di organizzazione, pianificazione e controllo è responsabile di produrre e di diffondere internamente i report di monitoraggio intermedio e finale della performance, di ottimizzare i flussi informativi correlati, di formulare all'organismo

---

di valutazione proposte derivanti dall'analisi dei risultati del controllo intermedio e finale. Nei report sono evidenziate le fonti dei dati rilevati e gli scostamenti rispetto ai valori programmati. Il medesimo servizio assicura la conservazione e organizzazione degli indicatori, classificati per tipologia e finalità, in banche dati storiche e di benchmarking.

Ai fini della misurazione e valutazione della performance, gli indicatori sono aggiornati in sede di pianificazione e programmazione annuale e pluriennale.

Gli indicatori evolvono in termini qualitativi e quantitativi in relazione al grado di maturità del sistema, per rispondere progressivamente alle seguenti necessità:

- misurazione delle prestazioni e dei livelli di servizio, in termini di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- valutazione dei risultati dal punto di vista dei portatori di interesse e degli utilizzatori dei servizi, adottando indicatori di impatto delle politiche e delle azioni sulla soddisfazione dei bisogni della comunità servita e del territorio;
- individuazione dei livelli standard di servizio da garantire, sulla base delle risorse disponibili e del contesto.

#### **iv Art 30 Struttura e contenuto del sistema degli obiettivi di performance**

1. Il sistema di programmazione e controllo è organicamente integrato dal sistema degli obiettivi di performance per realizzare le finalità di cui all'art 27 del presente Capo e per assicurare il legame logico tra mandato istituzionale e risultati realizzati, misurati in termini di performance.
2. Il raccordo tra gli obiettivi di performance e il sistema di bilancio si realizza attraverso la correlazione tra ciascun obiettivo di performance e il programma triennale della relazione previsionale e programmatica (area strategica) che l'obiettivo stesso concorre a realizzare, tra l'obiettivo e il servizio interessato dal miglioramento, tra l'obiettivo e l'unità organizzativa responsabile del suo conseguimento.
3. Ai fini di contestualizzare la performance programmata nel triennio, assumono rilevanza i seguenti elementi, analizzati in sede di programmazione pluriennale e esplicitati nei documenti di programmazione adottati dal Consiglio comunale: l'analisi del contesto interno e esterno, la qualità e quantità dei servizi erogati e il loro grado di innovazione, il sistema delle relazioni con gli stakeholder; la motivata esplicitazione delle politiche del personale, delle strategie di sviluppo locale e delle scelte di esternalizzazione/internalizzazione, accentramento/decentramento.
4. Ai fini della misurazione della performance organizzativa, ciascun obiettivo di performance programmato è associato a indicatori di risultato, scelti in funzione dell'ambito di cui al comma 4 dell'art 28 precedente, valorizzati in sede di previsione e a consuntivo. Il miglioramento qualitativo è espresso in riferimento alla dimensione qualitativa oggetto del miglioramento<sup>iv</sup>.
5. Ai fini della valutazione della performance organizzativa:
  - a) gli obiettivi sono pesati secondo criteri che tengano conto del livello di complessità, priorità e innovazione e del grado di maturità del sistema di misurazione e valutazione della performance;
  - b) a ciascun indicatore sono associati i seguenti valori di ponderazione:
    - un valore (peso) che ne qualifichi la rilevanza relativa rispetto agli altri indicatori associati alla performance programmata;
    - una scala di valori che consentano di misurare il grado di realizzo della performance conseguito a consuntivo.
6. Ai fini del coinvolgimento del personale e della qualificazione delle responsabilità gestionali, i tempi e modi di realizzo degli obiettivi di performance sono pianificati in piani operativi, nei quali sono espressi i profili di responsabilità e il grado di coinvolgimento del personale dell'unità organizzativa interessata.