



CITTÀ METROPOLITANA DI CAGLIARI



Il Piano delle Performance 2020-2022

Piano delle *Performance* 2020-2022

Premessa.

Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*, la Città metropolitana di Cagliari redige, con cadenza annuale un documento programmatico triennale, definito Piano della *performance*.

Esso individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Ente, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigente e i relativi indicatori.

Il Piano delle *performance* deve essere adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente (Documento unico di programmazione, bilancio di previsione, Piano esecutivo di gestione).

Il piano della *performance* in relazione agli indirizzi, agli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, indica:

- le fasi di attuazione (definite anche attività),
- i tempi necessari per l'attuazione,
- gli indicatori, utili alla misurazione e valutazione della "*performance*" dell'Ente.

Il processo della *performance*.

Il d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 rubricato "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni", così come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, disciplina la normativa relativa alla *performance*.

L'articolo 4 che disciplina Il ciclo di gestione della *performance* prevede che: *1. Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance.*

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

- a) 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, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;*
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;*
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;*
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;*
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;*
- f) 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.*

L'articolo 5, del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 prevede: *01. Gli obiettivi si articolano in:*

a) obiettivi generali, che identificano, in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;

b) obiettivi specifici di ogni pubblica amministrazione, individuati, in coerenza con la direttiva annuale adottata ai sensi dell'articolo 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, nel Piano della performance di cui all'articolo 10.

1. Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera a), sono determinati con apposite linee guida adottate su base triennale con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri. Per gli enti territoriali, il decreto di cui al primo periodo è adottato previa intesa in sede di Conferenza unificata di cui all'articolo 8 della legge 5

giugno 2003, n. 131. Gli obiettivi di cui al comma 01, lettera b), sono programmati, in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative. Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni pubblica amministrazione programma e definisce i propri obiettivi, secondo i tempi stabiliti per l'adozione del Piano di cui all'articolo 10, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento.

.....

1-ter. Nel caso di differimento del termine di adozione del bilancio di previsione degli enti territoriali, devono essere comunque definiti obiettivi specifici per consentire la continuità dell'azione amministrativa.

L'Amministrazione.

L'istituzione della Città metropolitana di Cagliari porta a compimento il percorso intrapreso nel 2005, con la costituzione volontaria del forum permanente dei Sindaci dell'Area Vasta, quale organismo stabile per la costruzione e il perseguimento di una visione condivisa di sviluppo sociale, economico e culturale del territorio.

La Città metropolitana di Cagliari reinterpreta il sistema urbano e le relazioni tra i territori, impegnandosi a rafforzare i legami di solidarietà tra le proprie comunità, per costruire una società democratica più equa e coesa.

La Città Metropolitana di Cagliari, ente territoriale di area vasta costitutivo della Repubblica ai sensi dell'articolo 114 della Costituzione, dal 1° gennaio 2017 subentra all'Amministrazione provinciale di Cagliari (Deliberazione RAS n. 57/12 del 25 ottobre 2016).

Fanno parte della città metropolitana di Cagliari i Comuni di Assemini, Cagliari, Capoterra, Decimomannu, Elmas, Maracalagonis, Monserrato, Pula, Quartu Sant'Elena, Quartucciu, Selargius, Sestu, Sarroch, Settimo San Pietro, Sinnai, Uta, Villa San Pietro.

Nella Città metropolitana di Cagliari sono rappresentate le comunità locali costituite dalle popolazioni dei comuni aventi con il comune capoluogo della Regione rapporti di stretta integrazione territoriale, economica, civile e sociale.

La Città metropolitana di Cagliari è titolare di funzioni proprie, di quelle conferite dalle leggi dello Stato e della Regione Sardegna, e di quelle eventualmente attribuite dai comuni che ne fanno parte, secondo le rispettive competenze, e le esercita evitando inutili sovrapposizioni di apparati e perseguendo l'armonizzazione delle regole. La Città metropolitana di Cagliari coordina le proprie attività e le politiche di sviluppo strategico con quelle dei comuni che la costituiscono, dello Stato e della Regione, secondo i principi di sussidiarietà, adeguatezza, differenziazione e leale collaborazione.

La Città metropolitana di Cagliari considera le vocazioni produttive, le risorse storico-culturali, naturali, ambientali e paesaggistiche, le tradizioni e la molteplicità di competenze e saperi diffusi, come patrimonio comune, per la definizione delle politiche di area vasta, anche in un'ottica di posizionamento del contesto metropolitano nel quadro della competizione internazionale. La Città metropolitana di Cagliari promuove l'accoglienza, l'integrazione delle persone e il confronto delle culture che si riconoscono nei valori della Costituzione e partecipano allo sviluppo economico e sociale della comunità metropolitana. La Città metropolitana condivide, favorisce, assicura il processo di integrazione economica e culturale e le politiche di coesione dell'Unione europea. A tal fine si dota delle strutture necessarie per promuovere e coordinare programmi e iniziative e intrattiene rapporti istituzionali di collaborazione, confronto e promozione con altre città e aree metropolitane europee e nel mediterraneo.

La struttura amministrativa gestionale, riorganizzata con decreto del Sindaco metropolitano n° 191 del 27 novembre 2018 è attualmente composta da Sette settori:

settore 1: Pianificazione Territoriale Strategica e Progetti Comunitari,

settore 2: Tutela Ambiente,

settore 3: Idrico e Viario,

settore 4: Edilizia,

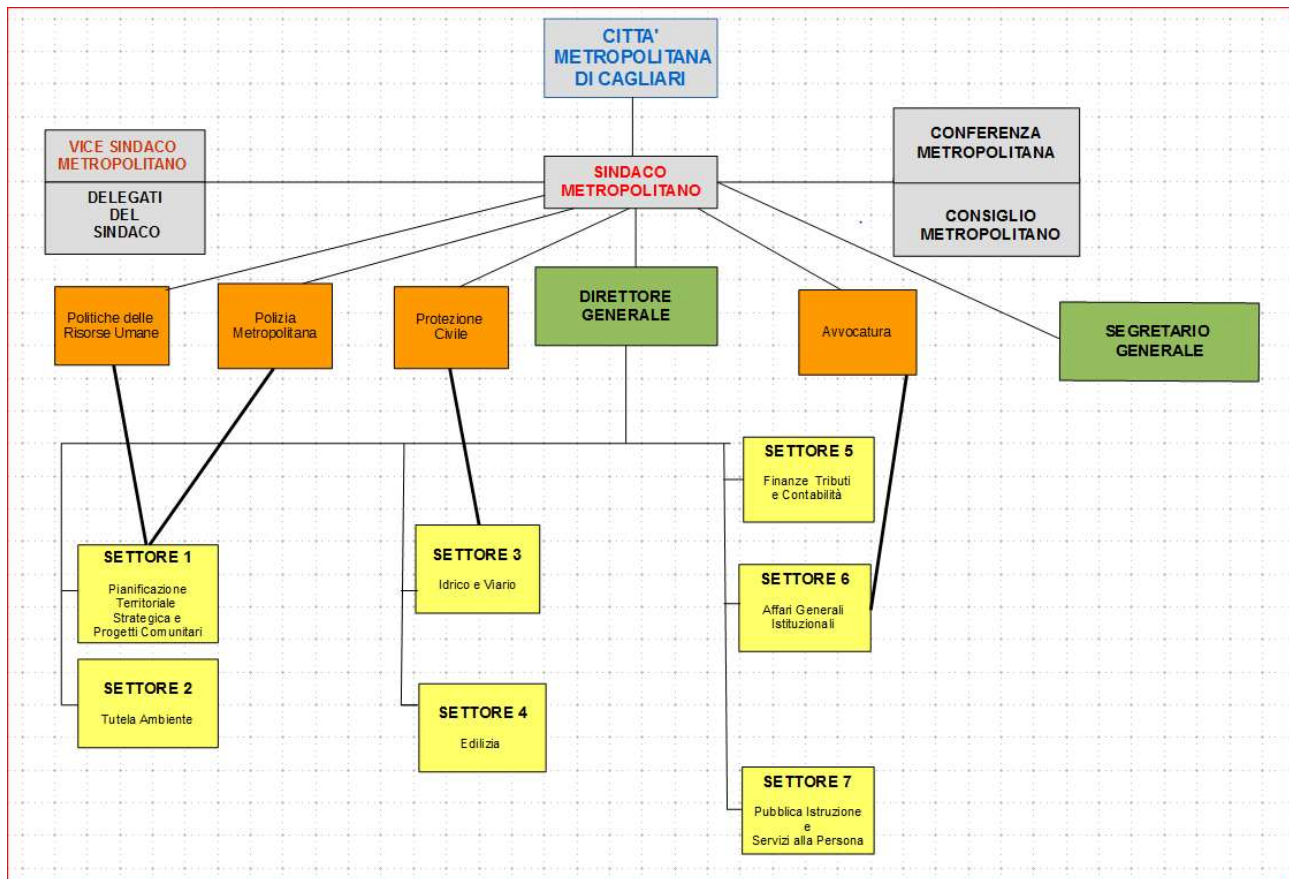
settore 5: Finanze Tributi e Contabilità,

settore 6: Affari Generali Istituzionali,

settore 7: Pubblica Istruzione e Servizi alla Persona.

Hanno autonomia organizzativa e di gestione la Direzione generale, la Segreteria generale e la Polizia metropolitana.

L'organigramma completo è riportato nella tabella seguente:



Il personale della Città Metropolitana di Cagliari previsto nella dotazione organica è così costituito da 235 unità a ruolo e da 46 dipendenti a tempo determinato.

La tabella seguente riporta il personale in servizio all'1° gennaio suddiviso per categoria:

categoria	ruolo	A tempo determinato
A	1	
B	73	
C	77	22
D	76	20
dirigenti	6	
Segretario	1	
direttore	1	
totale	235	42

Gli obiettivi strategici.

La Città Metropolitana di Cagliari è un ente di recente costituzione, che ancora ha bisogno di avere una sua identità e riconoscibilità.

Se da un lato l'Ente è nuovo dall'altro ha ereditato, in quota parte, le competenze e la struttura della ex Provincia di Cagliari.

È, pertanto, un ente sui generis, che ha bisogno di numerosi interventi per poter produrre i suoi effetti in maniera efficace ed efficiente.

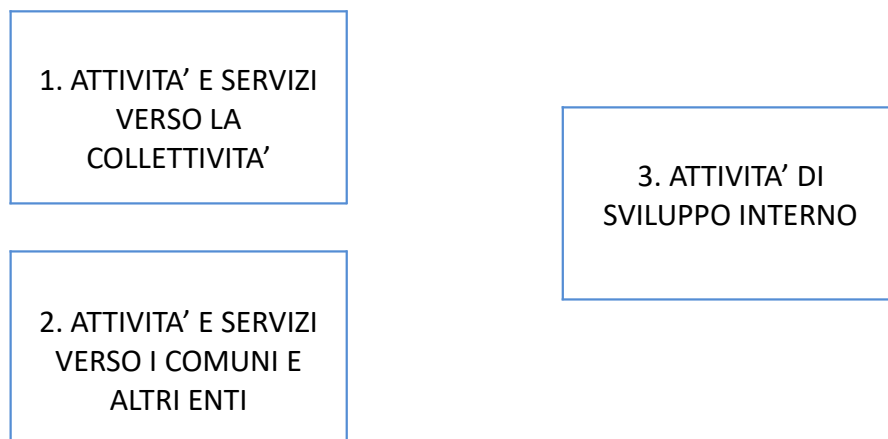
Gli anni del mandato del Sindaco metropolitano dovranno concentrarsi su tre macroambiti di intervento.

In primis la Città Metropolitana dovrà concentrarsi per erogare servizi e agire nei confronti dell'intera collettività, non dimenticandosi che una parte dei fruitori dei servizi arriva anche esternamente al territorio.

Ci sono poi una serie di interventi e servizi che potremmo definire di secondo livello, quelli cioè erogati a supporto o anche per conto dei 17 comuni che al momento fanno parte di questo Ente e di altri enti pubblici.

Per poter erogare al meglio i servizi "esterni" occorre che la macchina amministrativa della Città Metropolitana sia performante e al passo coi tempi.

I tre ambiti di intervento sono i seguenti:



Per ciascuno dei macroambiti di intervento, si individuano i principali obiettivi strategici dell'Amministrazione per il periodo 2019-2024.

1. Attività e servizi verso la collettività.

Occorrerà sviluppare e migliorare le attività e i servizi che sono di stretta competenza della Città Metropolitana, dall'ambiente all'edilizia scolastica, passando per il servizio idrico e viario.

- 1.1. Attivare percorsi e progetti che mirino all'inclusione sociale, alle pari opportunità e all'istruzione.
- 1.2. Rendere gli edifici scolastici a misura di studente e accoglienti per lo sviluppo delle competenze e abilità della popolazione scolastica delle scuole secondarie di secondo grado.
- 1.3. Valorizzare il patrimonio di edifici e aree di proprietà della Città Metropolitana.
- 1.4. Proteggere, preservare e valorizzare le aree di pregio ambientale di competenza della Città Metropolitana.
- 1.5. Rendere il sistema viario e idrico di propria competenza sicuro, sorvegliato e conservato

in buone condizioni.

- 1.6. Potenziare i sistemi di mobilità sostenibile e alternativa all'auto al fine di ridurre l'impatto del traffico automobilistico nel territorio metropolitano.
- 1.7. Comunicare in maniera puntuale ed efficace l'ente, le sue attività e i servizi erogati.

2. Attività e servizi verso altri enti.

È necessario che la Città Metropolitana svolga un compito di coordinamento d'area ma che funga anche da supporto alle amministrazioni comunali negli ambiti nei quali le stesse riscontrano elementi di criticità.

- 2.1. Attivare servizi a supporto delle amministrazioni comunali del territorio, e a supporto degli altri enti pubblici.
- 2.2. Attivare e/o coordinare servizi, oggi gestiti a livello di singolo comune, che possano essere gestiti in rete a livello metropolitano o, comunque, di sub area metropolitana.
- 2.3. Avviare un percorso continuo di pianificazione strategica metropolitana.
- 2.4. Avviare attività di progettazione e sviluppo d'area anche attraverso la partecipazione a bandi e iniziative promosse e finanziate dall'Unione europea.

3. Attività di sviluppo interno

Gli obiettivi dei macroambiti precedenti possono essere raggiunti se la macchina amministrativa dell'ente si dota di personale e processi consoni alle funzioni e agli obiettivi che intende perseguire.

- 3.1. Attivare processi di motivazione e formazione del personale dell'ente
- 3.2. Sfruttare le occasioni di turnover generazionale per aggiornare la macrostruttura dell'ente con nuovo personale
- 3.3. Sviluppare un sistema efficace di organizzazione della comunicazione interna
- 3.4. Migliorare il benessere organizzativo e del personale
- 3.5. Coordinare e ottimizzare le attività di programmazione e pianificazione strategica in tutti gli ambiti di competenza della Città Metropolitana
- 3.6. Promuovere la dematerializzazione degli atti e amministrativi e ottimizzare e rendere efficiente la parte hardware e software dell'ente

La programmazione.

La connessione della programmazione con il sistema di valutazione è fatta sulla base del “Regolamento dell'ordinamento degli uffici e dei servizi” nella parte dedicata al sistema di misurazione e valutazione delle *performance* (Capo IV articoli dal n° 59 al n° 89).

Il Documento unico di programmazione (D.U.P.), permette il collegamento delle linee programmatiche, enunciate dalla parte politica, con l'attività gestionale, effettuata attraverso procedure operative che accompagnano l'organizzazione e il funzionamento degli Uffici, garantite dalle risorse finanziarie.

Il Piano delle *performance* è uno dei documenti indispensabili del ciclo della *performance*, disciplinato dall'articolo 76 del regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

Il piano delle *performance* è approvato dal Sindaco metropolitano con la conseguente attribuzione formale degli obiettivi ai dirigenti.

Ciascun dirigente comunica a ogni dipendente che dovrà successivamente valutare, il contenuto del piano delle *performance* utile per la valutazione finale. A tal fine consegna formalmente la scheda di valutazione contenente tutti gli elementi utili per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale.

Esso si sviluppa attraverso le seguenti fasi:

- la proposta al Direttore generale da parte dei dirigenti degli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento, in attuazione degli strumenti di programmazione;
- l'analisi e la validazione, di concerto con l'ufficio del controllo di gestione, da parte del Direttore Generale, il quale potrà introdurre modifiche e integrazioni che verranno discusse con i dirigenti interessati;
- Il Direttore generale predispone lo schema di piano delle *performance* sul quale chiede il parere del Nucleo di Valutazione; quest'ultimo, prima di esprimere il parere, potrà proporre al Direttore Generale modifiche, integrazioni e specificazioni; in questa fase avviene la definitiva identificazione degli obiettivi gestionali, in conformità agli obiettivi operativi del D.U.P., e la loro formale assegnazione alla dirigenza, da parte del Sindaco metropolitano;
- l'attribuzione al personale, ai fini della valutazione della *performance*, degli obiettivi del “PEG/PdO/Piano delle *performance*”, oggetto di valutazione;
- il monitoraggio, durante l'esercizio da parte del Sindaco metropolitano, del Nucleo di valutazione, del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Dirigenti e l'eventuale attivazione di azioni correttive;
- la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa e individuale a cura dell'Ente, del Nucleo di Valutazione, del Direttore Generale, del Segretario Generale, dei Dirigenti, ciascuno in funzione del proprio ambito;
- l'impiego dei sistemi premianti, in conformità al principio di valorizzazione del merito;
- la presentazione dei risultati al Sindaco metropolitano, al Consiglio metropolitano, ai cittadini e agli utenti destinatari dei servizi, attraverso la pubblicazione nel portale istituzionale dell'Ente.

Il Piano della *Performance* 2020-2022 trova espressione nel Piano Esecutivo di Gestione.

A ciascun dipendente, compresi i dirigenti, sono associati almeno un obiettivo di *performance* organizzativa e individuale, sulla base del criterio di cui agli articoli 8 e 9 del d.lgs. N° 150, del 2009 e del vigente sistema di valutazione della *performance*.

Il Consiglio metropolitano di Cagliari, ha approvato il Documento unico di programmazione 2020/2022 con la delibera n. 35 del 6 dicembre 2019 .

Il D.U.P., comprensivo della Sezione Strategica (SeS) e di quella operativa (SeO), è stato approvato prima dell'approvazione del bilancio di previsione 2020-2022. Bilancio di previsione che è stato approvato con delibera consiliare n. 38 del 30 dicembre 2019.

La procedura di creazione del “PEG/PdO/Piano delle *performance*” 2020-2022 ha avuto inizio in armonia con i sopraccitati documenti programmatori e dovrà essere in sintonia con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione, e della trasparenza.

Il Piano delle *performance* previsto dall’articolo 10, lett. a) del d.lgs. n° 150 del 2009, ha una prospettiva temporale triennale, con lo scopo di garantire la qualità, la comprensibilità e l’attendibilità dei documenti di rappresentazione della *performance*.

Esso ha il proposito di realizzare un sistema di gestione generale della *performance* con l’obiettivo di superare i limiti nei sistemi di programmazione, di misurazione e valutazione e le lacune di trasparenza (elevando la conoscibilità degli strumenti di programmazione e rendicontazione).

Il concetto di *performance* è basilare nella gestione di un’organizzazione; infatti il d.lgs. 150/2009 prevede che “*La Performance è intesa come contributo al raggiungimento di un risultato, attraverso l’utilizzo di capacità e competenze professionali, da parte di uno o più soggetti Performance individuale) o di una o più unità organizzative (Performance organizzativa)*”. Il suo significato si accorda intrinsecamente all’attuazione di un’azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione e, come tale, si presta ad essere misurata e gestita, nell’ottica di valutazione da parte del fruitore.

Scopo ultimo di tale documento è arricchire lo sviluppo di un sistema di controllo strategico, congruente con il sistema di controllo direzionale già presente nell’Ente.

In questo senso il Piano della *Performance* deve essere coerente con i contenuti del ciclo della programmazione di bilancio, in particolare con il PEG e con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e dell’illegalità.

Con il Piano della *Performance* viene fornita, quindi, una rappresentazione sintetica delle scelte fondamentali realizzate dall’Ente, della declinazione di tali strategie in obiettivi operativi e dell’insieme di attività predisposte a favore della comunità locale.

Il presente Piano delle *Performance* è caratterizzato:

- dal riallineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica;
- da una maggiore attenzione e centralità della *performance* organizzativa facendo riferimento ai risultati attesi dell’Ente nel suo insieme;
- dalla presenza dei risultati conseguiti negli anni precedenti in maniera tale da dare contezza del lavoro svolto in precedenza;

Nel presente Piano delle *performance* l’obiettivo della *performance* organizzativa di cui all’articolo 9, comma 1, lettera a), del d.lgs. n. 150/2009, assume un valore pari al 65% del totale degli obiettivi; è composto:

- dagli obiettivi di mantenimento;
- dagli obiettivi di organizzazione.

Obiettivo di mantenimento.

In ogni settore, fatto cento il peso degli obiettivi, il valore dell’obiettivo di mantenimento è pari al trenta per cento.

Nell’obiettivo di mantenimento sono confluire tutte le attività riconducibili ai compiti istituzionali del proprio centro di costo. Ad ogni obiettivo di mantenimento dovrà essere legato uno o più indicatori e ogni indicatore sarà collegato uno o più misuratori.

All’interno del Settore per ogni centro di costo è presente un obiettivo di mantenimento.

Obiettivo organizzativo.

In ogni settore, fatto cento il peso degli obiettivi, il valore dell'obiettivo organizzativo è pari al trenta per cento.

L'obiettivo di organizzazione dell'Ente è collegato al raggiungimento delle seguenti attività:

rispetto della normativa in materia di prevenzione della corruzione;

rispetto della normativa in materia di trasparenza;

rispetto della normativa in materia di rispetto dei tempi di pagamento delle Pubbliche amministrazioni.

Tutti i dipendenti, compresi i dirigenti, senza alcuna distinzione, partecipano alla realizzazione degli obiettivi organizzativi

Obiettivo di sviluppo.

Ogni dirigente, per ogni settore, deve indicare e perseguire uno o due obiettivi di sviluppo.

Il valore complessivo degli obiettivi di sviluppo del Settore ha un peso pari al trentacinque per cento.

Obiettivo strategico.

L'obiettivo strategico, strettamente collegato agli obiettivi di mandato del Sindaco metropolitano, al D.U.P. viene attuato attraverso la realizzazione degli obiettivi di sviluppo dell'intera Amministrazione.

Caratteristiche degli obiettivi.

Tutti gli obiettivi sono stati approntati in maniera tale che sia garantita:

- l'effettiva comprensibilità (evitando di utilizzare tecnicismi, acronimi e sigle dal contenuto non identificato);
- la precisa individuazione del risultato che si intende raggiungere;
- la sinteticità (evitando delle lunghe descrizioni a cui, di frequente, non corrispondono degli indicatori idonei);
- l'individuazione di indicatori chiari, significativi e misurabili in maniera oggettiva.

Gli obiettivi, in sintonia con il d.lgs. n. 150/2009, sono:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della 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 a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tutti gli obiettivi sono pianificati direttamente all'interno di un sistema informativo.

Per quanto riguarda il personale dipendente, è attribuita loro una percentuale d'impegno di lavoro, rispetto agli obiettivi cui ciascuno è assegnato, che rappresenta il cento per cento dell'attività lavorativa annuale.

Questo consentirà di procedere a una puntuale valorizzazione degli obiettivi volti a incrementare o migliorare i servizi per l'utenza interna ed esterna.

Il Ciclo della *performance*.

Le amministrazioni pubbliche sono chiamate dalla riforma introdotta dal d.lgs. n. 150, del 27 ottobre 2009, così come modificato dal d.lgs. n° 74 del 25 maggio 2017, a costruire un sistema che permetta di misurare e valutare la *performance*, a premiare il merito e ad assicurare la trasparenza nei confronti di utenti e delle altre categorie di portatori di interesse (i c.d. *stakeholders*).

La riforma ha posto la propria attenzione sulla nozione di *performance*, mettendolo al centro del quadro complessivo.

Il concetto di *performance*, di natura anglosassone, richiama al tempo stesso sia il potenziale, sia l'azione e sia il risultato ottenuto da un soggetto.

Trasferire questa nozione alla pubblica amministrazione fa affiorare tutta la complessità del fenomeno a cui ci si può riferire attraverso la parola *performance*.

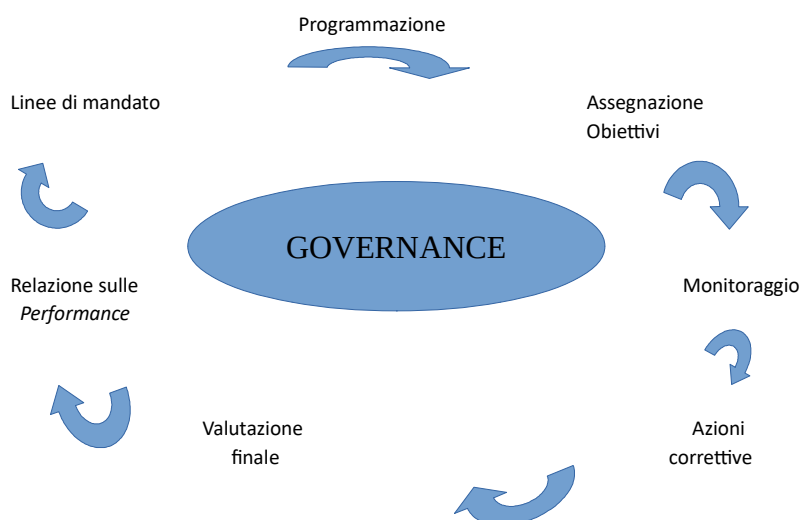
Tale complessità si esprime nella necessità di delineare i componenti del ciclo della *performance* intesa come una serie logica e temporale delle fasi che contrassegnano l'attuazione di una *performance*.

Per la Città metropolitana di Cagliari gestire il ciclo della *performance* non è un semplice adempimento normativo, ma una necessità.

Stabilire obiettivi chiari e misurabili e valutare i risultati può permetterci di selezionare e focalizzare le azioni più strategiche per:

- evitare tagli lineari della spesa,
- concentrare le risorse sulle priorità.

Il ciclo della *performance* della Città metropolitana di Cagliari, sinteticamente, può essere evidenziato come segue:



Partendo dalle linee di mandato si procede a declinare gli obiettivi a livello di programmazione triennale (D.U.P.), all'assegnazione degli obiettivi annuali e triennali, mediante il Piano della *performance* che viene organicamente inserito nel "PEG/PdO/Piano delle *performance*".

In corso d'anno viene attuata la fase del monitoraggio (costituita da uno o più processi) sulla percentuale di avanzamento delle azioni e di conseguimento degli obiettivi.

Se dal monitoraggio viene evidenziato una discrasia fra gli obiettivi assegnati e il grado di raggiungimento dei medesimi, devono essere adottate le opportune azioni correttive, che consistono, dopo averne valutato le cause, in una rimodulazione degli obiettivi.

La rimodulazione degli obiettivi deve essere determinata da cause di forza maggiore, non preventivate, e non da semplici inadempienze della struttura.

Nel caso di mancato raggiungimento della percentuale di obiettivo prevista, si stimolano gli uffici a prestare una maggiore attenzione ai loro obiettivi e alle attività realizzative.

La valutazione finale dell'attuazione degli obiettivi dell'Ente sono riportate nella relazione sulla *performance*, che tramite il suo contenuto, le valutazioni in essa inserite può influenzare una modifica delle linee di mandato.

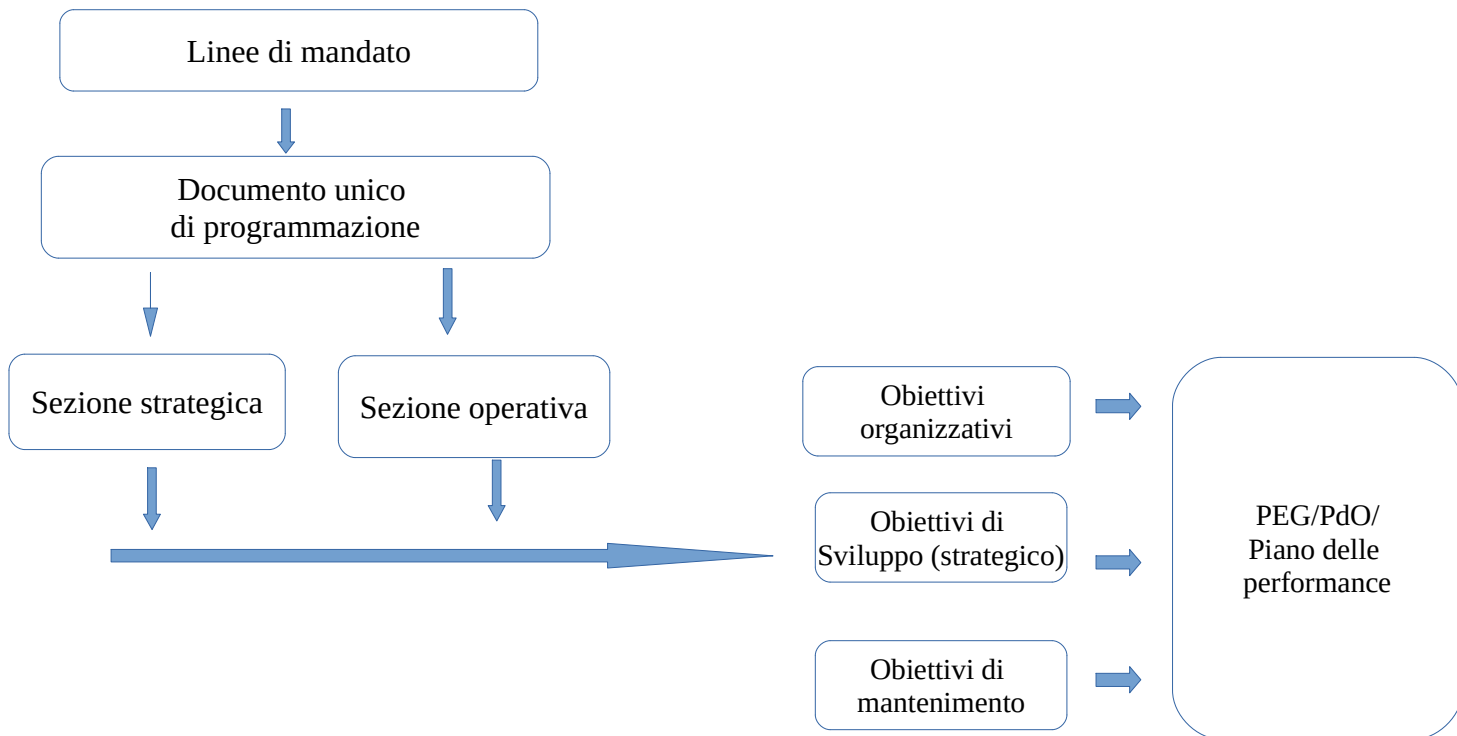
Con il presente piano della *performance* la Città metropolitana di Cagliari tende a:

1. quantificare gli obiettivi strategici, di sviluppo, organizzativi e di mantenimento attesi;
2. rendere coerenti la pianificazione strategica e la programmazione operativa;
3. allocare le risorse sulla base degli impatti attesi e delle azioni programmate per raggiungerli e non viceversa;
4. valutare l'operato della struttura in funzione delle responsabilità e degli obiettivi;
5. considerare la *performance*, la trasparenza e la rendicontazione non un semplice un processo interno, ma un processo con una forte valenza esterna.

L'albero delle performance.

“L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di “messa a sistema” delle due principali dimensioni della performance” (delibera Civit n. 112/10).

L'albero delle performance adottato dall'Ente, per l'attuazione del ciclo delle performance è rappresentato come segue:



Il piano degli indicatori.

Gli indicatori evidenziano la dimensione quantitativa di un determinato obiettivo con lo scopo di rendere realizzabile la misurazione e il controllo del suo grado di realizzazione.

L'indicatore, nello specifico, è impiegato per raggiungere le seguenti finalità:

- a) definire in maniera evidente e precisa gli obiettivi;
- b) controllare l'andamento storico delle dimensioni gestionali rilevanti;
- c) supportare l'analisi degli scostamenti tra gli andamenti programmati e gli andamenti effettivi;
- d) stimolare e orientare i comportamenti dei dirigenti e dei dipendenti connettendo direttamente il pagamento del salario accessorio (di risultato e la produttività) agli indicatori della performance.

La performance organizzativa può essere misurata e rappresentata tramite le seguenti tre tipologie di indicatori:

- 1) efficienza;
- 2) efficacia;
- 3) impatto.

1) Indicatori di efficienza: misurano il rapporto tra risorse impiegate (c.d. input) e prodotti ottenuti (c.d. output); la sua misurazione implica l'analisi del processo tecnico-produttivo e della gestione dei fattori della produzione.

L'efficienza può essere misurata, a esempio, in termini economici e fisici:

- efficienza economica (o finanziaria): esprime il costo (o la spesa) di gestione di un'attività o della erogazione di un servizio;
- efficienza produttiva: esprime l'impegno di tipo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio (carico di lavoro);

2) Indicatori di efficacia: misurano quello che è stato fatto (output) in relazione agli obiettivi operativi dell'organizzazione; possono misurare sia la quantità, sia la qualità dei beni e dei servizi prodotti in un determinato periodo di tempo.

Gli indicatori di efficacia possono essere misurati sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi.

- Efficacia quantitativa (quantità erogata/la quantità dei destinatari diretti degli output)
- Efficacia qualitativa: (qualità erogata secondo parametri oggettivi/qualità percepita secondo la prospettiva dei fruitori)

3) Indicatori di impatto sono collegati strettamente alle politiche attive che l'Ente svolge e sono legate alla effettiva soddisfazione degli utenti e della collettività. Essi rilevano gli effetti attesi o generati (outcome) delle politiche e dei servizi che si sono attivati al fine di generare valore pubblico o miglioramento del benessere economico e sociale.

Gli indicatori di outcome si suddividono in outcome intermedi outcome finali:

gli outcome intermedi (o risultati): sono i risultati degli output che ci si aspetta conducano alle finalità desiderate, sono dimostrabili nelle trasformazioni dei comportamenti dei beneficiari diretti di una politica o di un servizio;

- gli outcome finali (o impatti): rappresentano gli impatti sulla società che è possibile generare attraverso l'azione dell'amministrazione, in termini di soddisfacimento dei bisogni espressi dai cittadini.

Obiettivi legati alla creazione di valore pubblico.

Nell'ambito del presente "PEG/PdO/Piano delle performance", in alcuni settori e per alcuni obiettivi, vi è una sperimentazione di obiettivi legati alla valutazione partecipativa così come prevista dalle "Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche", n. 4 del novembre 2019, edite dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della performance-.

La valutazione partecipativa viene definita come una tipologia di valutazione della performance che si sviluppa all'interno di un rapporto di collaborazione tra l'amministrazione e i cittadini, coinvolgendo sia gli utenti esterni sia gli utenti interni.

All'interno di questo rapporto, il processo può essere guidato prevalentemente dall'amministrazione, e in tal caso si ha la valutazione partecipativa o dai cittadini e allora ci si trova di fronte alla valutazione civica.

Nella valutazione partecipativa il cittadino o l'utente cessano di essere oggetto di indagine, divenendo covalutatori delle attività e dei servizi di cui usufruiscono.

La valutazione partecipativa è svolta in collaborazione con i cittadini e con gli utenti, tramite l'impiego di metodologie chiare e di facile controllo, caratterizzate dal proposito di diminuire l'asimmetria informativa, al fine di elaborare dei giudizi motivati sull'attività dell'Ente

In questo ambito i cittadini e gli utenti formulano informazioni rilevanti per la valutazione dei servizi.

L'attività di valutazione partecipativa consente così di monitorare e verificare:

- il rispetto di determinati standard quanti-qualitativi previsti da impegni contrattuali o da carte dei servizi;

- il grado di rispondenza di determinate attività e servizi alle attese dei cittadini e degli utenti.

La valutazione partecipativa ha come principale finalità l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e degli utenti.

Le informazioni raccolte a valle del processo di partecipazione sono rilevanti ai fini della programmazione futura e utili al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'amministrazione.

I principi più rilevanti posti alla base della valutazione partecipativa sono:

1. il lavoro in collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e gli attori sociali (cittadini attivi e organizzazioni di promozione e di tutela dei diritti); in tale contesto vi deve essere una esplicita condivisione degli obiettivi di miglioramento che si vogliono perseguire;
2. la consapevolezza da parte di entrambi gli attori, della necessità di superare l'autoreferenzialità nell'affrontare gli aspetti connessi alla qualità dei servizi e delle attività oggetto di valutazione;
3. la valutazione partecipativa quale strumento aperto a tutti coloro che intendono fornire il proprio apporto costruttivo e concreto; il concetto alla base dell'apertura ai portatori d'interesse (stakeholder) è che il loro coinvolgimento possa spingere le amministrazioni pubbliche a migliorare le attività e i servizi erogati.

La valutazione partecipativa si pone i seguenti obiettivi:

1. migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici, avvicinandoli ai bisogni dei cittadini grazie alle loro idee e suggerimenti, tramite cui raggiungere una conoscenza completa dei bisogni; promuovere processi di innovazione amministrativa;
2. mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
3. gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
4. integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la

valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.