

# PIANO DELLA PERFORMANCE PER IL COMUNE DI SELARGIUS

## *INDICE*

<b>Introduzione al Piano della Performance</b>	<b>pag. 3</b>
<b>Riferimenti metodologici</b>	<b>pag. 4</b>
<b>Dimensione della Performance</b>	<b>pag. 6</b>
<b>Dalla pianificazione alla valutazione</b>	<b>pag. 8</b>
<b>Outcome e Output</b>	<b>pag. 10</b>
<b>Efficacia, Efficienza, Economicità</b>	<b>pag. 11</b>
<b>Obiettivi e indicatori della Performance</b>	<b>pag. 12</b>
<b>Il Piano della Performance del Comune di Selargius</b>	<b>pag. 14</b>
<b>Indicatori significativi ai fini della valutazione della Performance</b>	<b>pag. 16</b>
<b>I documenti “chiave” del Piano della Performance</b>	<b>pag. 18</b>
<b>Misurazione e valutazione della Performance</b>	<b>pag. 21</b>
<b>La tempistica del Ciclo della Performance</b>	<b>pag. 24</b>
<b>Selargius in cifre</b>	<b>pag. 25</b>
<b>L’azione del Comune</b>	<b>pag. 28</b>
<b>L’Albero della Performance</b>	<b>pag. 29</b>
<b>Il cittadino come risorsa</b>	<b>pag. 31</b>

**Introduzione al Piano della Performance**

Le amministrazioni pubbliche devono adottare, in base a quanto disposto dall'art. 3 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

Si richiama la definizione di performance: *“La performance è il contributo che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta a essere misurata e gestita”*.

Il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della performance. È un documento programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono descritti gli obiettivi, gli indicatori e i target (ossia i risultati che ci si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in relazione a un'attività o a un processo). Attraverso questo strumento sono definiti gli elementi fondamentali su cui basare la misurazione, la valutazione e la comunicazione della performance.

Inoltre, il Piano ha la finalità di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance. Per fare questo, deve esprimere chiaramente il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'Amministrazione.

Infine, deve garantire l'attendibilità della rappresentazione della performance attraverso la verifica ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Per raggiungere questi obiettivi, nel Decreto 150 vengono individuati alcuni strumenti prioritari:

- 1) *la definizione del ciclo di gestione della performance*, per migliorare la capacità di selezione degli obiettivi prioritari, ai quali vengono destinate le risorse (budget) e viene orientata l'attività (obiettivi operativi);
- 2) *l'individuazione di misuratori dell'attività* (indicatori e target), per verificarne il risultato;
- 3) *la valorizzazione del merito individuale*, in relazione al contributo assicurato per il raggiungimento degli obiettivi;
- 4) *la trasparenza del sistema*: devono essere resi pubblici gli obiettivi, gli andamenti gestionali, la valutazione dei risultati dell'organizzazione e della dirigenza.

## Riferimenti metodologici

La Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche (CIVIT) ha prodotto una serie di deliberazioni per guidare il percorso di definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Sono di particolare interesse le deliberazioni adottate nel corso del 2010: n. 89 (*Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance*), n. 104 (*Definizione dei sistemi di misurazione e valutazione della performance*), n. 111 (*In tema di valutazione individuale in relazione agli articoli 19 e 65 del d. lgs. 150/2009*), n. 112 (*Struttura e modalità di redazione del Piano della performance*), n. 114 (*Indicazioni applicative ai fini dell'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance*).

In particolare, nella delibera n. 89 la CIVIT ha indicato le due ragioni principali che richiedono l'attivazione dei sistemi di misurazione e valutazione: la prima è la soddisfazione delle esigenze dei cittadini (il sistema deve essere orientato al cittadino). La soddisfazione e il coinvolgimento dei cittadini sono, in effetti, il motore dei processi di effettivo miglioramento e innovazione. La seconda ragione riguarda il miglioramento, da parte delle amministrazioni pubbliche, della capacità di scegliere e selezionare gli obiettivi prioritari ai quali destinare le risorse.

Per questo motivo la CIVIT ha messo in risalto l'outcome, cioè gli effetti sulla realtà sociale e sul territorio che vengono prodotti dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi: la misurazione e la valutazione di questi effetti (impatti) consentono di verificare meglio il grado di soddisfacimento delle esigenze collettive.

Più concretamente, ciò significa impostare un percorso che parta dalla *mission* istituzionale, dalle priorità politiche e dalle strategie, per arrivare alle attività e ai servizi erogati, opportunamente mappati, riclassificati e riaggregati per valutare i livelli di coerenza ed efficacia rispetto ai bisogni della collettività, la soddisfazione degli utenti, i costi di produzione ed erogazione e i conseguenti livelli di efficienza.

Questo percorso postula una doppia rilettura.

Le attività e i servizi "ordinari" devono essere riletti per rivalutare il loro senso rispetto alla *mission* dell'Ente, ai bisogni della collettività, alle priorità politiche e strategiche, nella consapevolezza che essi sono complementari e strumentali al perseguimento del fine ultimo. Anzi, è proprio con la quotidianità delle attività e dei servizi che i cittadini si rapportano e dei quali fanno maggiormente esperienza diretta: ripartire dai bisogni della collettività, dalla *mission* istituzionale nonché dalle priorità politiche, nella lettura di ciò che le amministrazioni fanno, significa ridare o riconoscere ancora un senso all'insieme di attività e servizi erogati.

Ma anche gli obiettivi "straordinari" dovranno essere riletti e ripensati. Molto spesso si tratta di obiettivi di respiro corto, di cui non si coglie il nesso con politiche più ampie e con gli impatti di medio periodo sull'ambiente esterno. In altri casi, si tratta di affermazioni

generiche, piene di buone volontà e poca concretezza, di cui non si intravede, proprio per questa genericità, il collegamento con l'operatività e la routine.

Le nuove norme chiedono invece alle amministrazioni pubbliche di adottare sistemi integrati che tengano insieme strategia (*mission*, priorità e strategie, obiettivi strategici), gestione (obiettivi annuali, rilevazione in corso d'esercizio delle misure utili per il monitoraggio) e coinvolgimento e responsabilizzazione delle dirigenza e del personale su obiettivi e risultati (sistemi premianti e incentivanti).

## Dimensione della Performance

La performance può riguardare l'Ente nel suo complesso, ovvero "parti" di esso (es. centri di responsabilità o centri di costo) o, infine, singoli responsabili.

La performance individuale ha come oggetto la valutazione dell'apporto quantitativo (il **cosa**: obiettivi, numeri etc.) e dell'apporto qualitativo (il **come**: atteggiamenti, comportamenti, motivazioni etc.); il tutto con riferimento agli obiettivi assegnati e negoziati con ciascun responsabile.

A livello globale, la misura della performance non riguarda solo i risultati economici o finanziari o patrimoniali, perché monitorare la performance significa rendere in considerazione almeno le seguenti dimensioni:

- l'efficacia dell'azione dell'Ente (ovvero: fare le cose giuste);
- l'efficienza, ovvero ottimizzare il rapporto tra risorse consumate e risultati ottenuti;
- la qualità, ovvero il complesso dei sistemi gestionali utilizzati e il valore o utilità prodotta verso i contribuenti/utenti;
- la produttività, ovvero il rapporto tra input e output;
- il benessere di chi lavora nell'Ente;
- l'innovazione nei processi e nell'organizzazione;
- la redditività, ovvero il rapporto tra efficacia ed efficienza;
- l'adattabilità, ovvero la capacità di affrontare i cambiamenti.

Nella visione del decreto 150/2009, la performance ha un'estensione verticale (profondità) e una orizzontale (ampiezza).

La **profondità** riguarda la sua riferibilità tanto all'organizzazione nel suo complesso e alle sue articolazioni interne (*performance organizzativa*) quanto al singolo individuo (*performance individuale*). In termini generali, la performance riferita a un soggetto (individuo o organizzazione) è intesa come l'apporto che quel soggetto dà alla performance del sistema più ampio nel quale è inserito. Come in una struttura a "scatole cinesi", l'individuo – con la sua performance individuale – contribuisce alla performance del gruppo o del team nel quale opera; la performance del team contribuisce alla performance di un ufficio; l'ufficio fornisce apporti alla performance di una unità a livello superiore; quest'ultima contribuisce alla performance dell'amministrazione nel suo complesso.

La performance, dunque, si valuta e si misura a vari livelli.

L'**ampiezza** della performance riguarda, invece, la coesistenza di diversi ambiti e prospettive di risultato. La performance non si identifica, infatti, semplicemente con l'efficienza (il rapporto tra l'output e l'input di un processo produttivo) o con l'efficacia interna (adeguatezza dell'output rispetto agli obiettivi posti internamente) o con l'efficacia esterna (impatto dell'output sul bisogno esterno), ma è l'insieme di tutte queste nozioni.

Ai fini della misurazione della performance occorre distinguere tra performance organizzativa (dell'ente) e performance individuale. La riforma impone alle pubbliche Amministrazioni di adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare

entrambe secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

L'art. 8 del decreto 150/2009 esprime bene questo concetto e precisa gli ambiti di misurazione della performance organizzativa, mentre l'art. 9 precisa gli ambiti di misurazione della performance individuale. La valutazione della performance organizzativa è necessaria e funzionale alla valutazione della performance individuale, che di fatto può essere valutata attraverso la misurazione del contributo individuale alla performance organizzativa o attraverso la misurazione di obiettivi individuali che, in ogni caso, devono essere legati agli obiettivi generali dell'Ente.

Tutti questi diversi ambiti di performance vanno considerati in maniera unitaria. Occuparsi solamente dell'efficienza può portare a trascurare la qualità; guardare solamente la capacità realizzativa può portare a sottovalutare l'utilità, la qualità e l'impatto sui bisogni collettivi di ciò che si realizza. Occorre, dunque, che i diversi ambiti siano tutti, contemporaneamente, adeguatamente considerati, adottando una visione bilanciata della performance.

## Dalla pianificazione alla valutazione

Fra le fasi fondamentali del processo decisionale pubblico, un posto preminente occupa la **pianificazione strategica**. Con questo termine si intende l'individuazione dei bisogni della collettività amministrata, la loro soddisfazione attraverso l'assolvimento di specifiche funzioni, tenuto conto delle priorità anche temporali e delle risorse disponibili o comunque acquisibili.

Pertanto, con la pianificazione strategica vengono decise finalità e strategie dell'amministrazione pubblica.

La **programmazione**, invece, rappresenta la definizione dei programmi e dei relativi progetti necessari alla pianificazione strategica e che costituisce di fatto *"il complesso coordinato di attività relative ad opere da realizzare, di interventi diretti e indiretti, non necessariamente solo finanziari, per il raggiungimento di un fine prestabilito..."* (art. 165, comma 7, D. Lgs. 267/2000).

Elemento fondamentale nel processo di programmazione dell'ente è la *vision*, ovvero – partendo dall'analisi di ciò che l'Ente è – formulare cosa si vuole che l'Ente diventi nel medio-lungo periodo, in modo da farne derivare l'appropriata strategia da adottare in relazione ai risultati desiderati.

Occorre partire dall'alto (*vision*) per cercare di comporre a cascata l'architettura complessiva dei documenti costituenti l'intero processo: solo così sarà possibile collegare il sistema dei controlli interni e garantire un processo di misurazione significativo delle performance conseguite rispetto a quelle programmate.

Sarà anche possibile monitorare se l'operato della macchina comunale rispecchi in toto o solo in parte la traiettoria verso la *vision* programmata e quale sia il relativo impatto (politico ed economico) sulla collettività amministrata.

Le due fasi della pianificazione e della programmazione, se pur inscindibilmente connesse, devono comunque rimanere distinte, al fine di ribadire il ruolo centrale degli obiettivi che l'operatore pubblico intende perseguire e, quindi, il processo attraverso cui si arriva alla scelta dei bisogni da soddisfare e dei connessi obiettivi.

Anche gli attori dei due processi rimangono distinti: la fase di pianificazione strategica rappresenta un'operazione prettamente politica (*policy maker*), in cui i movimenti creativi e innovativi possono giocare un ruolo determinante nel dare risposte a una società in continua e rapida evoluzione.

La fase di programmazione, invece, non può essere politica, o solo politica. Occorre infatti garantire la stretta sinergia tra i *policy maker* e i *manager*, in considerazione di valutazioni anche tecniche da effettuare per la completa definizione delle attività da compiere per le finalità sopra individuate.

E se la fase di programmazione è caratterizzata dalla negoziazione tra aspetto politico e aspetto tecnico, l'ultima fase (quella del cosiddetto *budgeting*) rappresenta

l'anello finale di tale processo, con il quale si affidano le risorse necessarie e gli obiettivi a cui saranno destinate tali risorse ai manager, chiamati ad attuare le scelte politiche e che sui relativi risultati raggiunti saranno valutati.

## Outcome e Output

Per *outcome* si intende il valore pubblico prodotto dall'amministrazione nell'erogazione dei servizi per la collettività.

Contrapposto al concetto di *outcome* è il concetto di *output*, che può essere definito come il risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati e *output* ottenuti secondo la catena logica *input – attività – output*.

Quando l'output si lega all'input in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza.

Mentre l'output ha una dimensione temporale di breve periodo, così come i risultati che genera a livello di impatti, l'outcome ha una dimensione di lungo periodo, che deve essere valutata anche in termini di sostenibilità, in quanto molto spesso connessa con i bisogni primari del cittadino. L'outcome può essere visto come l'effetto che un insieme coordinato di attività (di produzione, di erogazione di servizi etc.) generano sull'ambiente.

Pertanto, l'output definisce le attività dal punto di vista della misurazione dell'efficienza e dell'efficacia, mentre l'outcome definisce gli effetti che tali attività hanno su un ambiente (comunità, popolazione).

L'introduzione nell'ambito della pubblica amministrazione del concetto di performance, rivolto dal legislatore alla valutazione del personale dirigente e non, rappresenta per gli enti pubblici un'occasione per rivedere i propri sistemi di controllo, orientandone l'impostazione verso la misurazione di obiettivi strategici e obiettivi operativi. Il legame fondamentale tra pianificazione (strategia), programmazione (attuazione della strategia) e gestione (attività) diviene così il perno fondamentale entro il quale legare i sistemi di controllo.

La valutazione del personale, introdotta dalla cosiddetta riforma Brunetta, si fonda sui concetti di merito, di misurazione delle prestazioni e sulla trasparenza del sistema di misurazione. Tutti questi elementi necessitano di un sistema di controllo di gestione non fine a se stesso, ma orientato alla misurazione dei risultati dell'Ente.

Sarà pertanto necessario misurare: 1) gli outcome prodotti legati agli obiettivi strategici; 2) gli output prodotti legati agli obiettivi strategici; 3) gli output prodotti legati agli obiettivi operativi.

Diventa fondamentale, quindi, collocare gli outcome all'interno della catena logica, esplicitando il percorso utile alla loro individuazione. Tale percorso parte da una fase di ricognizione che rileva i bisogni effettivi degli *stakeholder*, sia interni che esterni, destinatari di un determinato servizio. Successivamente, gli obiettivi sono utilizzati come punto iniziale dei processi e delle relative attività attraverso input coerenti con i requisiti determinati in fase di ricognizione dei bisogni e con eventuali vincoli di natura finanziaria.

## Efficacia, Efficienza, Economicità

Il grado di efficienza e di efficacia misurano la performance dell'Ente in relazione all'attività svolta. L'individuazione degli indicatori o delle misurazioni di performance deve aver luogo al momento in cui i soggetti preposti individuano gli obiettivi che si intendono perseguire.

Mentre l'efficienza rappresenta la capacità di minimizzare le risorse impiegate a parità di output ottenuto (o, alternativamente, la capacità di massimizzare il risultato con un certo quantitativo di mezzi a disposizione), l'efficacia rappresenta la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati.

In sintesi, si può anche affermare che l'efficienza significa "fare le cose bene", mentre l'efficacia attiene al "fare le cose giuste".

La performance a cui concorrono sia l'efficienza che l'efficacia è rappresentata dall'economicità. Si può dire che l'economicità è la sintesi o combinazione:

- dell'efficacia delle operazioni attraverso le quali si svolge l'attività dell'ente e si soddisfano i bisogni degli individui;
- dell'efficienza in relazione alle modalità di impiego dei mezzi produttivi.

Mentre l'efficienza, che implica un rapporto tra mezzi impiegati e risultati ottenuti, ha come oggetto di analisi l'organizzazione interna dell'ente, l'efficacia, il cui fine è il confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi e i bisogni della collettività amministrata, si pone in un'ottica di analisi esterna.

## Obiettivi e indicatori della Performance

Un **obiettivo** di performance è il livello di performance atteso nel futuro, in un arco temporale determinato. Definire ex ante un livello atteso di performance significa avere un punto di riferimento per l'azione e impegnare tutti verso il suo raggiungimento. Significa inoltre avere un riferimento per valutare a posteriori la performance realizzata.

Un **indicatore** di performance è una misura quantitativa, basata su una tecnica di misura, finalizzata a informare sul livello di performance raggiunto.

Nella costruzione di un sistema di misurazione e valutazione della performance, risultano numerosi i criteri in base ai quali è possibile classificare gli indicatori utilizzabili per rappresentare l'attività e i risultati dell'attività amministrativa. Si parla così di indicatori di sfondo (o di contesto), di attività, di risultato. Per questi ultimi, è poi possibile determinare specifici ulteriori indicatori di efficienza, di efficacia e di misurazione nel tempo.

Mentre gli *indicatori di sfondo* forniscono informazioni sull'ampiezza dei fenomeni sui quali l'ente intende operare e rappresentano la domanda di intervento pubblico, gli *indicatori di attività* esprimono i volumi e la qualità dell'attività svolta dai diversi centri di responsabilità. Gli *indicatori di risultato* (o di performance), infine, sono deputati alla dimostrazione dei volumi e della qualità dei servizi pubblici offerti.

Si parla anche di indicatori di costo, di efficienza, di produttività, di efficacia.

Il risultato finale è la messa a punto di un sistema complesso di indicatori che devono essere in grado di offrire un quadro il più completo possibile sulla domanda e sull'offerta dei servizi pubblici, nonché sui risultati ottenuti, in modo da poter valutare l'efficacia dei servizi pubblici, l'economicità della gestione e la soddisfazione del cittadino, nonché l'apporto manageriale a detti risultati.

Ai fini della determinazione degli indicatori di qualità, occorre tener presenti alcune finalità essenziali:

- 1) **migliorare la fornitura del servizio** in termini di velocità e riduzione delle attese; comodità e agevolazione del cliente/utente; chiarezza; personalizzazione in relazione alle singole esigenze;
- 2) **innovare e far evolvere il servizio** in termini di aumento delle utenze; attenzione alle fasce deboli; innovazione del servizio;
- 3) **controllare e correggere il servizio** in termini di affidabilità; standard qualitativo; velocità nell'eliminare disservizi e/o imprevisti; accoglienza delle osservazioni dell'utenza. Strumenti di indagine qualitativa sono i questionari, le interviste dirette, le interviste telefoniche etc.

Il Decreto 150/2009 identifica le caratteristiche di un obiettivo espresso in modo efficace. Esse devono essere:

- 1) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- 2) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

- 3) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- 4) riferibili a un arco temporale determinato, di norma corrispondente a un anno;
- 5) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- 6) confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- 7) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Partendo dall'elementare tripartizione degli obiettivi, che in sequenza logica permette di costruire (dall'alto) la piramide "strategici – gestionali – operativi", può dunque affermarsi che ogni obiettivo strategico è legato alle risorse finanziarie, strumentali e umane necessarie al suo conseguimento, così come deve riferirsi alla pianificazione generale dell'Ente, alla programmazione triennale e annuale e al piano dettagliato degli obiettivi gestionali di PEG.

Gli obiettivi strategici sono prevalentemente obiettivi di outcome, che possono essere misurati solo con osservazioni socio-economiche, quali ad esempio il livello di disoccupazione, il reddito medio, la qualità dell'aria, il rapporto verde/insediamenti abitativi, il grado di sicurezza (percepito, reale). In sostanza, si fa riferimento a un concetto di benessere che coinvolge tutti gli aspetti della qualità della vita (salute, finanze, lavoro, tempo libero, sicurezza, ambiente).

Per quanto riguarda il Comune di Selargius, gli obiettivi strategici si ricavano direttamente, come si vedrà più avanti, dalle Linee programmatiche di mandato del Sindaco e dal Piano strategico comunale, che si raccorda, nelle linee essenziali, al Piano strategico intercomunale per l'Area Vasta dei comuni dell'hinterland cagliaritano.

## Il Piano della Performance del Comune di Selargius

Il Piano della Performance di Selargius è articolato in un documento programmatico che, tenendo conto dell'insieme degli atti che saranno analizzati più avanti, individua le modalità operative, gli indirizzi e gli obiettivi strategici, gestionali e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi e alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazioni dell'Amministrazione, dei Direttori d'Area e dei dipendenti.

Gli obiettivi assegnati e i relativi indicatori sono individuati annualmente e scaturiscono dal confronto tra la parte politica e i responsabili tecnici, confronto che garantisce il raccordo degli obiettivi gestionali e operativi con gli obiettivi strategici e la pianificazione strategica pluriennale del Comune.

Una volta individuati gli obiettivi annuali, vengono definite le linee operative e le azioni necessarie al conseguimento degli outcome programmati. Ne consegue che ogni azione, pur rilevante per sé stessa, deve in qualche modo essere legata alle altre azioni per creare una mappa di relazioni logiche che consenta di rendere esplicita agli amministratori, alla struttura e a tutti gli stakeholder coinvolti quali siano i passi necessari per raggiungere gli obiettivi che l'amministrazione si pone.

In questo modo, sarà possibile evidenziare, sia nel caso di risultati positivi sia nel caso di mancato raggiungimento dei risultati, quali sono le azioni che all'interno della singola linea strategica hanno creato maggior valore aggiunto o maggiori problematiche.

Il presente documento consente di individuare le articolazioni del cosiddetto "albero della performance" e precisa nella sua interezza la chiara e trasparente definizione delle responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento delle prestazioni attese e realizzate, al fine della successiva misurazione della performance organizzativa e della performance individuale.

Il Piano della performance è quindi lo strumento per orientare comportamenti organizzativi, compiere scelte e mettere in campo azioni efficaci rispetto ai bisogni dei cittadini. In particolare, consente di conoscere:

- se le diverse dimensioni della performance sono presidiate adeguatamente dagli strumenti manageriali di cui l'ente è dotato;
- quali strumenti utilizzare per misurare la performance nella diverse fasi di attuazione del programma di mandato del sindaco;
- se gli strumenti di gestione del ciclo di sviluppo del personale supportano adeguatamente il riconoscimento del merito in relazione alla performance di ente;
- quali strumenti potenziare o introdurre per rendere conto e coinvolgere i differenti portatori d'interesse.

Per garantire la coerenza tra gli indirizzi strategici pluriennali, gli obiettivi annuali e i sistemi di misurazione e valutazione della performance, il Piano raccorda in un unico processo logico-sistematico gli strumenti di pianificazione, programmazione, controllo, valutazione e comunicazione dell'ente: Linee programmatiche di mandato del Sindaco,

Piano strategico comunale (collegato al Piano strategico intercomunale), Relazione previsionale programmatica, Bilanci pluriennale e annuale, Piano esecutivo di gestione (PEG) con conseguente Rete degli obiettivi, Sistema generale di valutazione del personale, Carta dei servizi, Piano della comunicazione (*tutti considerati come allegati e consultabili sul sito web istituzionale dell'Ente*).

Il presente Piano, rivolto sia al personale che ai cittadini, persegue obiettivi di leggibilità e di affidabilità dei dati. Il primo aspetto si rispecchia nella scelta di adottare un linguaggio il più possibile comprensibile e non burocratico. Il secondo aspetto è garantito dal fatto che tutti i dati riportati derivano dai documenti pubblici del Comune, elaborati e pubblicati nel rispetto della vigente normativa in materia di certezza, chiarezza e precisione delle informazioni divulgate.

Il piano della performance è parte integrante del ciclo di gestione della performance che, in base all'art. 4 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- 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 dell'amministrazione, ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

## Indicatori significativi ai fini della valutazione della Performance

Un sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali: 1) indicatori; 2) target; 3) infrastrutture di supporto e processi.

Un **indicatore di performance** è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati a obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi (valori "veri"). Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo, gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni. Queste ultime fanno riferimento, in particolare, agli ambiti individuati dall'articolo 8 del "decreto Brunetta".

Un **target** è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Questo valore viene tipicamente espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'introduzione di un target rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; attraverso un target si può dare un indirizzo e uno stimolo al miglioramento.

Affinché questo avvenga, è necessario che:

- il target sia ambizioso ma realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un sistema di misurazione è rappresentato dall'**infrastruttura di supporto** e dai soggetti responsabili dei **processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati**, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e la rappresentazione dei dati.

Per quanto riguarda questo specifico elemento, va detto che il Comune di Selargius può attualmente fare affidamento su un sistema abbastanza avanzato, che rappresenta un *mix* tra metodi manuali e processi informatizzati. Occorre, per l'immediato futuro, procedere alla realizzazione di un sistema completamente informatizzato, che permetta, dopo l'introduzione dei dati (variabili anno per anno, ipoteticamente per quanto concerne gli obiettivi strategici, sicuramente per quanto riguarda gli obiettivi gestionali e le attività), di monitorare l'intero processo del ciclo della performance, sino a giungere addirittura – quasi in automatico – alla redazione del bilancio sociale.

Va da sé, pertanto, che il controllo di gestione e il sistema di valutazione delle Posizioni organizzative devono essere complementari, in quanto il momento della misurazione non può prescindere dai meccanismi operativi con cui vengono definiti i risultati dell'Ente. Uno dei principali problemi da risolvere, quindi, è quello di progettare i collegamenti formali tra i due meccanismi, assicurandone nel contempo la reciproca coerenza di funzionamento.

Il controllo di gestione, infatti, non può consistere solo nella verifica dell'efficienza/efficacia della gestione, ma deve tradursi in un processo di formulazione di precisi obiettivi e nella definizione di azioni correttive in caso di risultati non in linea con i programmi.

Tale impostazione, oltre ad essere coerente con un approccio programmatico complessivo, consente di coinvolgere il personale nel raggiungimento degli obiettivi dell'ente. Il sistema di valutazione del personale è, in ogni caso, legato maggiormente alla fase di controllo gestionale, in quanto dal confronto obiettivi/risultati scaturisce non soltanto un giudizio sull'andamento della gestione, ma anche una valutazione sull'operato del dirigente (nel nostro caso, direttore d'Area).

Pertanto, la performance di quest'ultimo deve essere valutata sia da punto di vista del controllo strategico, sia sulla base dei risultati del controllo di gestione (ad es. capacità di raggiungimento degli obiettivi di PEG), dato che questi riflettono solo una parte delle attese generali di comportamento dell'ente nei confronti del management.

E' questa la scelta operata dal Comune di Selargius, che nella valutazione dei direttori d'Area tiene conto non solo degli obiettivi di PEG, ma anche: 1) degli obiettivi strategici assegnati; 2) della capacità organizzativa, gestionale e relazionale; 3) dell'impegno sul lavoro e della qualità della prestazione individuale; 4) dell'autonomia e capacità di utilizzo delle competenze acquisite; 5) dell'iniziativa personale e capacità di proporre soluzioni innovative, 6) della capacità di adattamento ai cambiamenti organizzativi.

## I documenti “chiave” del Piano della Performance

### *a) Linee programmatiche di mandato del Sindaco.*

E' il documento, approvato dal Consiglio comunale, che racchiude le linee fondamentali sulle quali si basa la programmazione dell'Ente e rappresenta la risposta “strategica” degli amministratori ai bisogni della comunità. La capacità e la lungimiranza degli amministratori viene ad essere esaltata con questo strumento, che consente agli stessi di uscire dalla logica del “problema del giorno”, inseguendo il consenso immediato, per rientrare in un’ottica di medio-lungo periodo. Pertanto, è proprio partendo dalle linee programmatiche che si innesca il meccanismo virtuoso del passaggio dalla pianificazione strategica alla programmazione strategica.

Il documento in esame individua cinque linee guida essenziali (Il servizio del Sindaco – Il servizio del Comune – La tutela e il miglioramento della qualità della vita – Le infrastrutture essenziali e l’assetto del territorio – Lo sviluppo delle attività produttive e dell’economia sostenibile), divise a loro volta in tematiche e obiettivi specifici.

### *b) Piano Strategico Comunale.*

Approvato dal Consiglio comunale nel novembre del 2009, rappresenta il quadro della progettualità strategica del Comune allo scopo di mettere in rete, sostenere e accompagnare progettualità già avviate e qualificate, ripensandole in una prospettiva strategica. In altre parole, la pianificazione strategica si è legata ad alcuni progetti dell’amministrazione e tali progetti hanno trovato nel piano strategico una cornice di coerenza. Il Piano si articola in aree tematiche e obiettivi.

### *c) Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) 2011/2013.*

Documento che recepisce le priorità dell’azione amministrativa declinandole, a livello triennale, sull’assetto organizzativo del Comune. La RPP è strettamente collegata al bilancio di previsione pluriennale 2011/2013 e annuale 2011 e delinea gli obiettivi generali dell’Amministrazione, sulla base dell’indirizzo dell’organo politico, in coerenza con i bisogni degli utenti/cittadini e gli atti di programmazione economico-finanziaria.

### *b) Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2011.*

Attraverso il PEG la Giunta assegna annualmente ai diversi soggetti titolari di responsabilità gli obiettivi e i relativi budget. La fase che precede la deliberazione di approvazione del Piano costituisce il momento fondamentale della programmazione, visto che la vision politica si confronta con le risorse umane, strumentali e finanziarie dell’Ente. Questa fase si caratterizza per un confronto “virtuoso” che conduce, da un lato, la parte politica a stimolare i tecnici nella programmazione e progettazione di nuove soluzioni che consentano di realizzare nuovi servizi ai cittadini e/o migliorare i servizi erogati; dall’altro lato, la parte tecnica stimola i politici ad adeguare le scelte ai bisogni dei cittadini nel rispetto dei vincoli finanziari e strumentali che l’ente deve rispettare.

Occorre pertanto che l'Ente compia uno sforzo particolare nella predisposizione di tale importantissimo documento, che racchiude in sé gli aspetti contabili, organizzativi e programmatici relativi all'esercizio cui il PEG si riferisce.

Mentre la parte "monetaria", grazie alla sua articolazione in centri di costo e capitoli di entrata e di spesa può consentire e agevolare l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale, la parte "non monetaria" deve contenere obiettivi validi e dalle seguenti caratteristiche:

- collegamento alle linee programmatiche e alla RPP, nonché al bilancio annuale, al fine di garantire il necessario coordinamento tra i diversi strumenti di programmazione annuale e pluriennale;
- individuazione e programmazione delle azioni e delle attività da svolgere per il conseguimento dei singoli obiettivi;
- ciascun obiettivo viene articolato in attività/fasi per ciascuna delle quali sono indicate le risorse umane impegnate con il relativo tempo dedicato;
- la gestione degli obiettivi consente di effettuare variazioni durante l'anno, perché articolata in fasi che prevedono rilevazioni periodiche e specifici report;
- a ciascun obiettivo sono associati indicatori di varia natura (di risultato, di efficienza, di economicità, di quantità, di qualità etc.).

Il documento di PEG comprende dunque:

- il piano degli obiettivi strategici per l'anno 2011, assegnati (previa consultazione/negoziazione) a ciascun Direttore d'Area, raccordato col piano degli obiettivi strategici dell'Ente su base triennale;
- 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.

Nell'ambito del ciclo di gestione della performance introdotto dal Decreto 150/2009, al PEG sono attribuite importanti funzioni, oltre a quelle "tradizionali":

1. rendere comprensibili i legami tra indirizzi politici, strategia e operatività, ottenibili attraverso una sufficiente coerenza tra processi e strumenti di pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo;
2. esplicitare la gestione degli outcome, intesa come l'individuazione degli impatti (per categoria di stakeholder) di politiche e azioni a partire dalla pianificazione strategica, fino alla comunicazione verso i cittadini;
3. evidenziare le azioni volte al miglioramento continuo dei servizi pubblici, ottenibile attraverso l'utilizzo delle informazioni derivate dal processo di misurazione e valutazione della performance, sia a livello organizzativo che individuale, attraverso cicli di retroazione (feedback) formalizzati, nonché da opportune attività di analisi degli stakeholder dell'ente (*customer satisfaction*);
4. essere predisposto in maniera tale da poter essere facilmente comunicato e compreso. La trasparenza, intesa come accessibilità totale e intelligibilità delle informazioni di interesse per il cittadino, richiede la pubblicazione in formato accessibile e di contenuto comprensibile dei documenti, per consentire al cittadino stesso di esercitare un controllo sull'uso delle risorse rispetto agli obiettivi e al grado di conseguimento dei risultati.

Il PEG, inoltre, deve assicurare la qualità della rappresentazione della performance, dal momento che in esso devono essere esplicitati il processo e le modalità di formulazione degli obiettivi dell'ente, nonché l'articolazione complessiva degli stessi.

Questo consente la verifica interna ed esterna della qualità del sistema di obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto legislativo n. 150/2009, devono caratterizzare gli obiettivi.

Il PEG deve anche assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance. Per fare questo, deve essere chiaramente espresso il legame che sussiste tra i bisogni degli utenti/cittadini, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'ente.

Infine, il PEG deve assicurare l'attendibilità della rappresentazione della performance attraverso la verifica ex post della correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

## Misurazione e valutazione della Performance

Il decreto 150/2009 parla di *misurazione* e *valutazione*. I due termini non sono sinonimi e hanno significati diversi.

La ***misurazione*** è il processo attraverso il quale le organizzazioni utilizzano con continuità e sviluppano nel tempo indicatori quantitativi obiettivi e significativi, sistematicamente rilevati per valutare i progressi fatti nel conseguimento di obiettivi predeterminati.

La ***valutazione*** è invece il processo che si attiva, a partire da misure di risultato precedentemente individuate, per comprendere le relazioni di causa-effetto che hanno portato a un determinato risultato (*comprensione del risultato*), per analizzare le cause che hanno determinato risultati al di sotto delle attese e degli standard (*analisi scostamenti*), per individuare punti di forza da consolidare e punti di debolezza da migliorare (*miglioramento, sviluppo e pianificazione periodo successivo*).

Nella *misurazione* assume rilievo la componente tecnica, dei sistemi informativi e dei sistemi di rilevazione utilizzati per ottenere le misure e per metterle a disposizione dei soggetti, a vario titolo, incaricati della valutazione. Essa richiede capacità di analisi e di lettura del contesto organizzativo, dei suoi processi produttivi, delle relazioni di causa-effetto tra processi interni e impatti esterni.

Nella *valutazione*, invece, prevale una componente decisionale. Essa si fonda su capacità di analisi e di interpretazione delle misure rilevate, oltre che su informazioni provenienti da altre fonti e non necessariamente attraverso numeri o quantità.

Valutazione e misurazione sono in relazione di interdipendenza: la valutazione è possibile nella misura in cui siano state rilevate e rese accessibili misure di risultato. A partire dalla valutazione e dalla percezione di una inadeguatezza e scarsa significatività delle misure rilevate, è inoltre possibile che queste ultime siano sottoposte a revisione (modificate o integrate).

L'aspetto più delicato consiste nel "come" misurare la performance, che concettualmente vuole esprimere la prestazione a posteriori sia dell'Ente nel suo complesso, sia quella individuale dei dirigenti (nel nostro caso, Direttori) rispetto agli obiettivi definiti all'inizio del ciclo di pianificazione/programmazione dell'Ente stesso.

Obiettivi che unitariamente – ma anche complessivamente – indicano preventivamente i valori target da raggiungere e che devono essere assegnati alla struttura organizzativa, la quale dovrà essere valutata in termini dell'apporto, o meglio in relazione alle performance riscontrate rispetto al raggiungimento dei predetti obiettivi.

Con riferimento all'Ente nel suo complesso è necessario rapportarsi a valutazioni e a misurazioni dell'outcome; con riferimento alla sfera organizzativa è opportuno parlare di output e di economicità della gestione, quali parametri/indicatori che possono essere rilevati al fine della misurazione della cosiddetta performance "individuale".

**Sistema di misurazione.** Il sistema di misurazione riguarda sia la performance organizzativa che la performance individuale.

### 1) Misurazione della performance organizzativa.

La definizione degli ambiti di misurazione specificati dall'art. 8 del più volte citato decreto 150/2009 segna i confini di quella che viene definita "performance organizzativa", che concerne:

- le politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- il grado di attuazione dei Piani e dei Programmi con particolare riferimento alla tempistica realizzativa, agli standard qualitativi-quantitativi e al livello di assorbimento delle risorse;
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi resi;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- lo sviluppo delle relazioni con i cittadini, con gli utenti e con i soggetti destinatari dei servizi;
- l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Nel prendere in esame gli ambiti sopra descritti, la misurazione della performance organizzativa (essenziale per la conseguente valutazione dei vertici di Direzione) dovrà raggiungere lo scopo di valutare:

- a) il grado di raggiungimento degli obiettivi di sistema, riconducibili agli indirizzi espressi dagli organi politici;
- b) il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'aumento degli standard produttivi dei servizi resi alla popolazione.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace del sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema stesso e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
- la comprensione, da parte dei dirigenti, di obiettivi a livello organizzativo e target, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Altro fattore riguarda il legame tra risorse impiegate e risultati ottenuti (input – attività – output), nel senso che il sistema di misurazione della performance deve essere coerente con la programmazione finanziaria e di bilancio.

Infine, occorre tener conto delle risultanze del sistema di misurazione ai fini dell'attivazione di logiche di gestione del cambiamento: dette risultanze (ad es. performance insufficienti) devono poter essere utilizzate per intraprendere dei processi di cambiamento organizzativo, anche attraverso il corretto uso della leva della formazione.

## 2) Misurazione della performance individuale.

L'art. 9 del Decreto 150/2009 introduce tre distinti livelli di responsabilità in tema di valutazione individuale:

- a) la valutazione della prestazione individuale di ogni singolo dirigente;
- b) la valutazione individuale del personale assegnato a ogni singolo dirigente di struttura;
- c) la valutazione dei contributi individuali dei dipendenti in attività/obiettivi di gruppo.

Per quanto concerne la valutazione dei dirigenti, è già in atto nel Comune di Selargius (e, per quanto riguarda il 2011, continuerà ad essere adottato) un sistema che consiste nell'acquisire non solo gli indicatori di risultato dell'analisi della performance organizzativa, ma anche quelli più strettamente correlati all'ambito organizzativo di specifica responsabilità del dirigente valutato. Va poi aggiunta la valutazione finale del raggiungimento di specifici obiettivi individuali, della qualità del contributo individuale fornito alla performance di struttura (intesa come Ente) e della capacità di valutare i propri collaboratori, introducendo – in ossequio al “decreto Brunetta” - una chiara differenziazione di giudizi.

La valutazione del personale non dirigente si connota sull'asse delle singole prestazioni orientate a obiettivi di gruppo o individuali. Ciò significa che la valutazione espressa dai dirigenti sulla performance individuale del lavoratore deve basarsi essenzialmente: a) sul raggiungimento di risultati individuali o di gruppo; b) sul contributo dato dal singolo dipendente al servizio di appartenenza; c) sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali e organizzativi.

Gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale sono i seguenti:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
2. chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti - dalla singola persona;
3. supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
4. valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
5. contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
6. premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
7. promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

**Sistema di valutazione.** Per quanto riguarda i Direttori d'Area del Comune di Selargius, il sistema di valutazione è contemplato nella delibera di G. M. n. 84 del 29 luglio 2011 e negli specifici articoli del Regolamento per l'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e delle Performance (*documenti consultabili sul sito internet istituzionale*).

Per il restante personale, si rimanda alla delibera di G. M. n.133 del 14 settembre 2000 e agli specifici articoli del Regolamento per l'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e delle Performance (*documenti consultabili sul sito internet istituzionale*).

## **La tempistica del Ciclo della Performance**

In ogni momento del Ciclo annuale di gestione della performance è diritto-dovere degli attori coinvolti nel processo di aggiornare gli obiettivi e i relativi indicatori, in presenza di novità importanti ai fini della loro rilevanza e raggiungibilità.

Entro il mese di luglio 2011, l'OIV procede a una prima verifica sullo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi e riferisce in merito alla Giunta.

Entro il 30 settembre 2011, contestualmente alla delibera di salvaguardia degli equilibri di bilancio, ogni Direttore presenta all'OIV una relazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi di pertinenza e l'OIV relaziona alla Giunta sullo stato d'avanzamento del Ciclo della performance.

La data del 31 dicembre 2011 è il termine ultimo per il raggiungimento degli obiettivi annuali.

Successivamente, l'OIV elabora la Relazione sulla performance, da validare e trasmettere non oltre il 30 giugno 2012.

## Selargius in cifre

### *Composizione demografica*

La composizione demografica mostra tendenze che vanno interpretate prima di pianificare gli interventi. Appare quindi evidente che l'andamento demografico nel suo complesso incide sulle decisioni del Comune, e questo riguarda sia l'erogazione dei servizi che la politica degli investimenti.

Il primo dato da prendere in considerazione è che il Comune di Selargius si estende su una superficie di 27 kmq, con una popolazione residente di 29.073 unità ed una densità di 1.076 abitanti per kmq. Se prendiamo in considerazione i dati ISTAT del censimento 2001 (gli ultimi disponibili), notiamo che la popolazione è passata da 27.440 unità a 29.073 nell'ultimo decennio.

Questo incremento della popolazione residente è stato causato, in buona parte, dal trend negativo riscontrato, viceversa, nel Comune di Cagliari.

La diminuzione della popolazione residente nel capoluogo (causata soprattutto dai prezzi a metro quadro delle abitazioni, proibitivi per le giovani coppie) ha generato infatti uno spostamento demografico verso i comuni dell'area vasta, tra i quali è compreso anche Selargius.

Interessanti conclusioni si possono trarre anche dalla stratificazione demografica della popolazione, ovvero la suddivisione dei residenti in base al sesso e all'età.

Al 31 dicembre 2009 la popolazione risultava essere così composta: 14.988 femmine e 14.085 maschi. Una situazione equilibrata, che tradotta in termini percentuali significa che il 51,6% della popolazione selargina è composta da femmine, mentre il 48,4% da maschi.

Se invece suddividiamo la popolazione per fasce di età, rileviamo che il 6% della popolazione è in età prescolare (0-6 anni); il 7,6% ha l'età adatta per frequentare la scuola dell'obbligo (7-14 anni); il 17,7% è composto da forza lavoro alla prima occupazione (15-29 anni); il 56,2% da adulti (30-65 anni); il 12,5% da anziani (oltre i 65 anni, fra questi il 26,34% vive da solo).

Un altro dato interessante riguarda il numero dei nuclei familiari residenti sul territorio che, nel 2009, era pari 11.025. Il numero medio dei componenti per nucleo familiare è di 2,78.

### *Livello di istruzione*

Un'informazione preziosa riguarda il livello di istruzione della popolazione residente a Selargius.

Dai dati più aggiornati disponibili in proposito (quelli dell'ultimo censimento Istat, risalente al 2001), risulta la seguente suddivisione: analfabeti 1,28 % (di cui 0,90 in età da 65 anni in poi); alfabeti privi di titolo 8,60% (di cui 2,12 in età da 65 anni in poi); con licenza elementare 17,76%; con licenza media o di avviamento professionale 33,96%; con diploma di scuola secondaria superiore 29,87%; con laurea 8,53%.

### *Mercato del lavoro*

La situazione occupazionale del Comune, così come quella delle aree limitrofe e, più in generale, di tutta la Sardegna, non è tra le più rosee. Proprio per questo motivo l'Amministrazione comunale ha rivolto la massima attenzione al problema, avviando e pubblicizzando ampiamente sia sul sito internet istituzionale che attraverso i principali media locali progetti per l'introduzione dei giovani nel mondo del lavoro.

Nel 2009 il numero dei residenti nel Comune di Selargius iscritti al Centro Servizi per il Lavoro (CSL) era pari a 5.215 (su una popolazione di 29.073 unità). Di questi, il 46,3% erano maschi, mentre il 53,7% erano femmine.

Se prendiamo in considerazione il numero di residenti iscritti al CSL negli ultimi 5 anni, notiamo che il trend è in continua crescita: nel 2005 il totale degli iscritti era pari a 3.719; nel 2006 era di 4.038; nel 2007 era di 4.400; nel 2008 era di 4.475.

Dal 2005 al 2009 l'incremento maggiormente significativo degli iscritti al CSL ha riguardato la fascia di età 15-24 anni (il cui numero di iscritti è cresciuto, in termini assoluti, del 350%, con un incremento medio annuo dell'87% circa).

L'occupazione prevalente per le donne risulta essere nel settore dell'istruzione (19,16% del totale delle lavoratrici), mentre l'occupazione prevalente per i maschi è riscontrabile nel commercio (16,83 %).

### *Tessuto produttivo*

L'economia del territorio si sviluppa in tre distinti settori.

Il Primario è il settore che raggruppa tutte le attività che interessano colture e pascoli, e comprende anche l'allevamento e la trasformazione non industriale di alcuni prodotti.

Il settore Secondario congloba ogni attività industriale.

Il settore Terziario, infine, è quello in cui si producono e forniscono servizi. Può essere a sua volta suddiviso in attività del Terziario tradizionale e del Terziario avanzato, caratteristico delle economie più evolute.

Nel 2008 il numero complessivo di imprese attive operanti nel territorio di Selargius era pari a 1.851. Tra queste, il 4% operava nel settore Primario (agricoltura, silvicoltura e pesca); il 35% nel settore Secondario (industria); il 61% nel Terziario (servizi).

Appare evidente la preponderanza del terzo settore nella realtà economica selargina, immediatamente seguito dall'industria.

Sembra dunque utile soffermarsi più nel dettaglio sulla suddivisione del settore dei servizi: il 68% delle imprese del terziario si occupa di commercio, riparazioni, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni; il 21% delle imprese è dedito, invece, all'intermediazione monetaria e finanziaria, nonché alle attività immobiliari ed imprenditoriali; l'11% rimanente svolge invece altre attività riguardanti la sanità, altri servizi pubblici sociali e personali, servizi domestici presso le famiglie, imprese non classificate.

Infine, se si analizza nel dettaglio la composizione del settore industriale, che occupa il 35% delle imprese attive sul territorio comunale, si riscontra che l'attività

principale riguarda l'edilizia. Su un totale di 640 imprese operanti nel secondario, infatti, il 64% si occupa di edilizia, mentre il restante 36% di attività manifatturiere.

*Strutture di servizio*

Asili nido: 3, per 64 posti.

Scuole materne: 7, per 512 posti.

Scuole elementari: 6, per 1485 posti.

Scuole medie: 4, per 946 posti.

Impianti sportivi polifunzionali (calcio, atletica leggera, tennis, pallavolo/pallacanestro): 1.

Teatro: 1

Biblioteca: 2

Centri di aggregazione sociale : 3

## L'azione del Comune

Il Comune di Selargius è un Ente locale dotato di rappresentatività generale, secondo i principi della Costituzione italiana e nel rispetto delle leggi dello Stato.

Assicura l'autogoverno della comunità che vive nel territorio comunale, ne cura gli interessi e ne promuove lo sviluppo e il pluralismo civile, sociale, politico, economico, educativo, culturale e informativo. Cura e tutela inoltre il patrimonio storico, artistico, culturale, linguistico, ecologico, paesaggistico, urbanistico e strutturale in cui gli abitanti di Selargius vivono e lavorano. Promuove il miglioramento costante delle condizioni di vita della comunità in termini di salute, pace e sicurezza.

Nella propria azione, il Comune si conforma ai seguenti principi e criteri:

1. agire in base a processi di pianificazione, programmazione, realizzazione e controllo, distinguendo con chiarezza il ruolo di indirizzo, controllo e governo degli organi politici dal ruolo di gestione della dirigenza;
2. garantire legittimità, regolarità, efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa, nonché la congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti dagli organi politici;
3. favorire la partecipazione dei cittadini alle scelte politiche e amministrative, garantire il pluralismo e i diritti delle minoranze;
4. garantire la trasparenza e l'imparzialità dell'Amministrazione e dell'informazione dei cittadini sul suo funzionamento;
5. riconoscere e promuovere i diritti dei cittadini-utenti, anche attraverso adeguate politiche di snellimento dell'attività amministrativa;
6. cooperare con soggetti privati nell'esercizio di servizi e per lo svolgimento di attività economiche e sociali, garantendo al Comune adeguati strumenti di indirizzo e di controllo e favorendo il principio di sussidiarietà;
7. cooperare con gli altri enti pubblici per l'esercizio di funzioni e servizi, mediante tutti gli strumenti previsti dalla normativa italiana, comunitaria e internazionale.

Obiettivi specifici sono contenuti nelle Linee programmatiche di mandato del Sindaco, alla voce *Il servizio del Comune*.

Per l'erogazione dei propri servizi, il Comune si avvale di proprio personale, che annovera 152 dipendenti.

I servizi resi dagli uffici comunali (con indicazione di indici di qualità) e l'elenco del personale addetto sono ricavabili dalla Carta dei Servizi (*consultabile sul sito internet istituzionale*).

## L'Albero della Performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse). E' la dimostrazione di come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della performance dell'Amministrazione.

L'albero della performance è una sezione fondamentale del Piano, sia per la sua valenza di comunicazione esterna e interna, sia per la sua valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance (ampiezza e profondità).

Nella logica dell'albero della performance il mandato istituzionale e la missione sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli outcome attesi.

Le aree strategiche dell'albero della performance del comune di Selargius sono state articolate secondo il criterio dell'outcome. La scelta è stata motivata dall'opportunità di rendere immediatamente intellegibile agli stakeholder la finalizzazione dell'attività dell'Amministrazione rispetto ai loro bisogni e aspettative.

### *Struttura*

La ragion d'essere generale dell'Ente, descritta nel paragrafo precedente, si articola nei seguenti aspetti, che costituiscono la struttura dell'Albero della performance:

Servizi esterni, rivolti ai cittadini, alla collettività, al territorio e all'ambiente

- Controllo e sviluppo del territorio e dell'ambiente
- Gestione dei servizi demografici
- Sviluppo dell'economia
- Sviluppo e tutela della cultura e dell'educazione
- Sviluppo e tutela della società e della salute
- Produzione diretta di servizi
- Relazioni con il pubblico

Servizi interni di supporto ai precedenti:

- Affari generali
- Economia e finanza
- Capitale umano
- Sistemi informativi
- Sicurezza sul lavoro

### *Obiettivi*

L'Amministrazione considera il proprio programma elettorale un vero contratto con i cittadini di Selargius. Pertanto, fin dal proprio insediamento ha tradotto tale programma in

una serie di linee strategiche che trovano di anno in anno la propria descrizione puntuale nella Relazione previsionale e programmatica e nel PEG annuale.

Quest'ultimo è il documento nel quale ogni obiettivo è collegato alle risorse disponibili e tradotto in una serie di obiettivi operativi, di cui sono responsabili i direttori d'Area.

La rappresentazione grafica dell'albero della performance si articola secondo il seguente schema:

Linee programmatiche di mandato > Aree strategiche > Obiettivi strategici e Obiettivi gestionali (con misure e indicatori) > Attività (individuazione e tempistica).

## Il cittadino come risorsa

Come previsto dall'art 118 della Costituzione e dallo Statuto comunale, il Comune di Selargius favorisce il ruolo di sussidiarietà del cittadino singolo o associato per lo svolgimento di attività di interesse generale.

Il ruolo del volontariato, dell'associazionismo e in generale del terzo settore è di grandissima importanza, per effetto di una lunga e consolidata tradizione. Ma diviene ancora più rilevante in tempi di contrazione delle risorse disponibili per le politiche pubbliche, contrazione causata sia dalla crisi internazionale sia dalle scelte politiche e fiscali del governo.

Volontariato, associazionismo e privato sociale hanno un ruolo importante sul versante delle politiche integrate (pubblico-privato) che permettono di realizzare importanti risultati in ordine a molteplici settori.

Per gestire al meglio questo rapporto di collaborazione, il Comune ha adottato un fondamentale strumento di comunicazione e trasparenza: il Piano integrato della comunicazione (*consultabile sul sito internet istituzionale*), che prevede una "segmentazione" dei cittadini-utenti in gruppi omogenei e significativi, in funzione delle azioni dell'Amministrazione.

Va precisato che ciascun "segmento" deve possedere precise caratteristiche: differenzialità, esaustività, misurabilità, significatività, accessibilità, stabilità:

- differenzialità: i segmenti devono essere omogenei al loro interno ma distinti dagli altri;
- esaustività: ogni cittadino-utente dovrà essere inserito in uno e uno soltanto dei segmenti (cosiddetta classificazione rigida);
- misurabilità: quantificazione dei cittadini-utenti che ne fanno parte;
- significatività: dimensioni tali da giustificare un interesse da parte del Comune;
- accessibilità: raggiungibilità con chiarezza e distinzione rispetto alla massa dei cittadini;
- stabilità: caratteristiche che non si modificano apprezzabilmente nel breve periodo.

Esistono poi diversi modi per segmentare il pubblico di riferimento:

- segmentazione geografica: l'aspetto che determina l'esistenza di un segmento è la residenza in una determinata area (città, quartiere, zona). Nel caso di imprese o associazioni, si prende in considerazione la loro operatività in quell'area;
- segmentazione socio-demografica: suddivisione del bacino di utenza in base a variabili demografiche quali età, sesso, dimensione della famiglia, livello di reddito, tipo di occupazione, grado di istruzione, religione, classe sociale ecc.;
- segmentazione psicografica: ossia in base agli stili di vita;
- segmentazione in base al comportamento di fruizione: gli utenti vengono suddivisi in base alla frequenza di utilizzo di un determinato servizio (fedeltà verso l'ente erogatore del servizio, in questo caso il Comune);
- segmentazione in base ai benefici ricercati: l'aspetto che determina l'esistenza di un segmento è il beneficio ricercato dagli utenti nell'utilizzo di un determinato servizio.

### *I soggetti di riferimento esterni*

Nell'individuazione dei soggetti di riferimento esterni, si è scelto di ricorrere a una macro-segmentazione, che individua quattro grandi categorie:

- i Beneficiari
- i Media
- gli Influenti;
- gli Stakeholder (o portatori di interessi).

A questi macro-segmenti potremmo aggiungere i turisti, che non rientrano formalmente né tra gli stakeholder né tra gli influenti, ma che rappresentano sicuramente un gruppo numericamente consistente, sebbene solo in alcuni periodi dell'anno, e potenzialmente capace di arricchire in maniera significativa il tessuto economico della città. Selargius è infatti protagonista di eventi folcloristici di grande rilevanza, caratterizzati dalla ripetitività: basti pensare al più noto tra essi, l'Antico Sposalizio Selargino, capace di attrarre turisti anche da altre nazioni. Altri esempi sono i festeggiamenti annuali in onore della Maria Vergine Assunta, nonché quelli dedicati a San Lussorio.

Analizziamo nello specifico i macrosegmenti individuati per i soggetti esterni:

- ❖ i Beneficiari non sono altro che i cittadini interessati, di volta in volta, all'erogazione di un servizio da parte del Comune. Ad esempio, i beneficiari di un progetto finalizzato all'inserimento nel mondo del lavoro saranno gli inoccupati, i disoccupati (specialmente quelli di lunga durata), gli studenti, i neolaureati in cerca del primo impiego;
- ❖ i Media sono rappresentati da: quotidiani di informazione locali; periodici locali di attualità, informazione, politica economica e sociale; periodici specializzati in specifici settori quali il lavoro, la formazione, le politiche sociali e giovanili, l'impresa; le agenzie di stampa locali; radio e televisioni locali; media on line;
- ❖ per Influenti si intendono, invece, tutti quegli enti o persone che sono in grado di esercitare un'influenza politica e/o sociale sull'utenza. Tipico esempio di influenti sono i giornalisti di riferimento della zona (specialmente gli editorialisti e gli opinion leader), che rappresentano delle vere e proprie leve di trasmissione e amplificazione dei messaggi dell'ente pubblico. Ovviamente il Comune ha tutto l'interesse ad allacciare delle relazioni stabili e durature con tali tipologie di soggetti, che si differenziano tuttavia dagli stakeholder in quanto non necessariamente sono consapevoli o interessati agli obiettivi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere. Altri esempi di "influenti" sono rappresentati dai sindacati, dagli ordini professionali (ingegneri, avvocati, commercialisti ecc.), dagli Istituti di formazione nonché dalle Associazioni.

Queste ultime, in particolare, sono piuttosto numerose sul territorio selargino e meritano, pertanto, un approfondimento. Le associazioni costituiscono un vero e proprio "capitale sociale", in quanto sono una preziosa risorsa per la società civile e promuovono e rafforzano il senso di appartenenza alla collettività. Negli ultimi dieci anni, in particolare, si è registrata una crescita esponenziale di tali organizzazioni, sia a livello nazionale che a livello locale. Il loro moltiplicarsi, indice dell'alto gradimento di tale forma di aggregazione sociale da parte dei cittadini, è stato

facilitato da alcune migliorie apportate tanto alla legislazione nazionale quanto a quella regionale. Nell'ultimo decennio, infatti, si è riscontrato un forte interesse alla costituzione di associazioni di promozione sociale, quale forma autorganizzata di cittadini che si associano per dare risposta a bisogni emergenti.

Ciò premesso andiamo ad analizzare la situazione sul territorio di riferimento: il Comune di Selargius. Il numero complessivo delle associazioni, fornito dagli elenchi aggiornati del Comune, è pari a 105. Si è provveduto a suddividerle in tre gruppi: Volontariato, Sport e Cultura, in modo tale da avere una visione d'insieme delle associazioni comunali per sezione di attività. Il risultato dell'analisi ha mostrato che la maggior parte di esse sono Associazioni sportive (il 54%); una quota considerevole si occupa di Volontariato sociale (il 28%); le restanti sono Associazioni di Promozione culturale.

Va peraltro precisato che molte associazioni appartenenti alle liste del volontariato, dello sport e della cultura, operano in realtà trasversalmente in più settori.

- ❖ L'ultimo macro-segmento individuato per il pubblico esterno è costituito dagli Stakeholder, i cosiddetti "portatori di interessi", ovvero quei soggetti consapevoli ed interessati ad avviare, sviluppare e consolidare una relazione con il Comune su una specifica questione. Tipici esempi di stakeholder sono i fornitori, i consulenti di una organizzazione, i dirigenti, i clienti importanti, i finanziatori (banche e azionisti), le categorie sociali.

#### *I soggetti di riferimento interni*

Per quanto riguarda la segmentazione del pubblico interno, facciamo riferimento a:

- la classe dirigente del Comune;
- la classe operativa (i dipendenti);
- il personale altamente specializzato (tecnici, informatici, ecc.).

#### *Il rapporto con la cittadinanza*

Il raggiungimento degli obiettivi e dei risultati si aggancia alla tematica del rapporto con la cittadinanza/utenza e del costante monitoraggio degli output e degli outcome dei servizi espressi. La scelta, infatti, di misurare le prestazioni dei servizi pubblici anche attraverso idonea rilevazione di *customer satisfaction* offre all'utente una testimonianza tangibile delle azioni di qualità del servizio pubblico, riconoscibili in termini di risultato.

Saranno soprattutto gli indicatori di impatto, ovvero quelli riferiti in particolare ai servizi alla persona e ai servizi aperti al pubblico, che potranno indirizzare l'Amministrazione verso nuovi e legittimi obiettivi, sempre più sfidanti, o a modificare e perfezionare quelli già in corso di realizzazione.

## Trasparenza e comunicazione del Piano della Performance

### *Trasparenza*

Nell'ultimo decennio la comunicazione, nelle sue molteplici forme, ha assunto un'importanza strategica nella vita sociale ed è cresciuta, di pari passo, la consapevolezza della sua influenza sulle vicende umane. Lo sviluppo dei fattori legati alla tecnologia (come ad esempio l'utilizzo sempre più diffuso di internet e dei programmi open source) si è intrecciato con elementi culturali nuovi, incentrati sulla comunicazione multimediale in tempo reale.

Le nuove potenzialità scoperte nella comunicazione sono state utilizzate appieno non solo dai privati, ma anche dalle Pubbliche Amministrazioni. Ovviamente, le caratteristiche della comunicazione pubblica sono, per loro stessa natura, assai diverse da quelle tipiche della comunicazione privata, dovendo rispondere alle esigenze di trasparenza, partecipazione democratica ed efficacia organizzativa.

Tuttavia anche le Pubbliche Amministrazioni, negli ultimi tempi sempre più attente alla valorizzazione della propria immagine, si sono rese conto che quest'ultima sarà positiva se come tale verrà percepita dalla cittadinanza. L'immagine, infatti, deriva da una negoziazione tra emittente e ricevente, ovvero, nel nostro caso specifico, tra il Comune di Selargius e i propri abitanti. Sarà poi, in ultima istanza, il ricevente-cittadino a determinare il significato da attribuire all'immagine del Comune, perché lo avrà "negoziato".

Da questo concetto discende l'importanza fondamentale dell'ascolto della popolazione, che ha portato a una vera e propria rivoluzione nel modus operandi delle Pubbliche Amministrazioni: i cittadini vengono ora visti come partner, non più come destinatari di informazioni trasmesse unidirezionalmente o di divieti.

Il principio di base secondo il quale "la qualità esiste solo se è percepita, quindi va comunicata", ha portato inoltre ad una rapida ascesa del marketing relazionale, che consente di entrare in stretto contatto con i destinatari, interagendo con loro in maniera sinergica. Questo processo, tuttora in atto, si basa su un assunto di vitale importanza, ossia che una buona comunicazione sostiene una buona amministrazione e viceversa.

Il Comune di Selargius ha fatto proprio questo principio, accompagnando "la cultura del fare" con la cultura del "saper comunicare": è del tutto legittimo, del resto, che l'amministrazione veda riconosciuto il lavoro svolto e la qualità del proprio impegno.

Peraltro, la riforma che porta il nome del ministro Brunetta (D. Lgs. 150/2009), affida ai meccanismi di comunicazione interna ed esterna delle Pubbliche Amministrazioni il fondamentale compito di garantire, in tutto il ciclo di gestione della performance, la massima trasparenza, per rendere concreta la partecipazione attiva degli utenti cittadini.

Di più: talmente concreta – se ben attuata – da incidere sulle politiche di premialità dell'Ente.

Da tutto quanto sin qui detto, emerge con chiarezza che la principale finalità del Piano della performance è quella di assicurare la comprensibilità della rappresentazione della performance stessa. Nel Piano, infatti, viene esplicitato il "legame" sussistente tra i

bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'Amministrazione. Questo rende esplicita e comprensibile la performance attesa, ossia il contributo che l'Amministrazione (nel suo complesso, nonché nelle unità organizzative e negli individui di cui si compone) intende apportare attraverso la propria azione al soddisfacimento dei bisogni della collettività.

### *I meccanismi di comunicazione*

Nel dicembre 2010 il Comune di Selargius ha adottato un proprio Piano di Comunicazione, consultabile sul sito internet istituzionale, che si prefigge i seguenti obiettivi:

- creare un sistema di comunicazione partecipato, sia da parte dei cittadini che da parte dei dipendenti del Comune;

- favorire e armonizzare un doppio flusso di informazioni: uno verso l'esterno, diretto ai cittadini, l'altro verso l'interno, volto a mettere in comunicazione le varie Aree del Comune (comunicazione esterna – comunicazione interna);

- all'interno della comunicazione a due vie, i flussi di informazioni circolanti dovranno essere bidirezionali, ossia - nell'ottica di garantire la massima efficacia ed efficienza nel funzionamento della Pubblica Amministrazione - verranno create le condizioni per una informazione completa e trasparente, sia nei "flussi in entrata" che nei "flussi in uscita". Cessa di esistere la vecchia comunicazione a una via, "dall'alto verso il basso" (*top-down*), e nasce l'informazione che si sviluppa nella direzione opposta: dal basso verso l'alto (*bottom-up*). Per far questo occorrerà, per quanto riguarda la comunicazione esterna, non solo informare i cittadini attraverso avvisi, bandi, comunicati, URP, sito istituzionale ed albo pretorio, ma anche ascoltare le loro lamentele e suggerimenti. Lo stesso *modus operandi* vale anche per quanto concerne la comunicazione interna: le informazioni non dovranno essere trasmesse esclusivamente seguendo la direzione verticale, ovvero dall'alto verso il basso (dai Direttori ai loro collaboratori), ma anche e soprattutto seguendo una via orizzontale. Quest'ultima, in particolare, sarà da privilegiare in quanto lo scambio di informazioni e suggerimenti tra soggetti di pari livello aumenta la loro soddisfazione sul lavoro e favorisce la creazione di un clima di armonia e di reciproco arricchimento. Il risultato finale sarà un'organizzazione a rete, caratterizzata da flussi di informazioni verticali ed orizzontali al suo interno, e bidirezionali verso l'esterno;

- definire i "nodi" della rete: ogni Area del Comune di Selargius individuerà un proprio portavoce/referente (il cosiddetto "facilitatore interno"), che dovrà farsi carico di raccogliere e comunicare le informazioni sia all'interno che all'esterno, onde evitare sprechi di tempo o duplicazione delle informazioni stesse. In alcune Aree particolarmente complesse ed articolate, potrebbe essere fatta salva, per il Direttore di riferimento, la facoltà di nominare più facilitatori interni. Della precisione delle informazioni e della loro tempestiva trasmissione (sia all'interno delle diverse Aree che tra una determinata Area e l'esterno) si occupa unicamente il referente facente capo a ogni Area, nominato dal Direttore della medesima.

Da precisare che la responsabilità della veridicità delle informazioni trasmesse rimane in capo al Direttore d'Area, sul quale ricade anche la responsabilità dell'operato del referente da lui nominato, avendo peraltro l'obbligo di verificare, con cadenza mensile, che tutta la documentazione e le informazioni in possesso del referente siano corrette e aggiornate, e altrettanto correttamente diffuse.

*Considerata la valenza di questa procedura, va precisato che la partecipazione dei Direttori d'Area al corretto funzionamento del Piano di comunicazione integrata sarà oggetto di valutazione da parte dell'Organismo di Valutazione Interno;*

➤ codificare le informazioni: dopo avere individuato chi si occuperà di trasmettere le informazioni, ogni Direttore d'Area dovrà stilare un elenco minuzioso di cosa dovrà comunicare, a chi, in quale modo e quando (definizione delle modalità e della tempistica). In particolare, una volta individuati i referenti, occorrerà procedere a una precisa distribuzione dei compiti all'interno dell'Area, in modo che il flusso di informazioni verso i medesimi sia costante e tempestivo;

➤ utilizzo di un linguaggio condiviso nelle comunicazioni interne;

➤ utilizzo di un linguaggio chiaro, semplice ed efficace nelle comunicazioni esterne;

➤ miglioramento della qualità dei servizi di assistenza e di informazione ai cittadini.

Alla fine del processo dovrà essere cresciuta, nella collettività, la percezione di trovarsi di fronte a un Comune fortemente orientato al servizio;

➤ massima integrazione tra tutti i flussi di comunicazione: non più Aree come compartimenti stagni, bensì sistemi integrati tra loro (il flusso verticale con quello orizzontale, il flusso esterno con quello interno). Lo scambio di informazioni trasversale, in grado di toccare tutte le attività svolte dall'Amministrazione comunale, contribuirà ad ampliare le conoscenze, premessa indispensabile per semplificare e snellire le procedure;

➤ coerenza delle informazioni, per promuovere un'immagine positiva del Comune di Selargius verso l'esterno. È importante pensare che i singoli flussi informativi facciano parte di un disegno unitario. La frammentarietà, infatti, può ripercuotersi negativamente sul flusso delle informazioni diretto ai cittadini (può infatti accadere che l'utente riceva informazioni contrastanti dai diversi uffici, il che ingenera malcontento, disorientamento e, in ultima istanza, crea un'immagine negativa del Comune).

### *Comunicazione del Piano della performance*

Il presente Piano e la successiva Relazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi sono comunicati tempestivamente ai dipendenti, ai cittadini e a tutti gli stakeholders del Comune.

La comunicazione avviene nei modi e nei tempi previsti dal Piano integrato di comunicazione, strumento operativo del programma comunale per la trasparenza e l'integrità.

In aggiunta a quanto da esso previsto, è compito di ogni titolare di Posizione organizzativa informare i collaboratori da loro dipendenti in merito al presente Piano e alla relativa Relazione, rendendosi disponibili a soddisfare eventuali esigenze di chiarimenti al fine di migliorare la comprensione e facilitare e supportare il raggiungimento degli obiettivi.

Quasi superfluo sottolineare che una buona capacità di comunicare il raggiungimento degli obiettivi potrà influire in maniera positiva sulla percezione dell'attività dell'Ente da parte dell'opinione pubblica. L'impegno diretto a far sì che gli strumenti di comunicazione rendano sempre più visibili le attività dell'Amministrazione permette infatti di creare una linea di continuità tra informazione, conoscenza e opportunità.

Una piena partecipazione alle scelte, una chiara possibilità di condivisione degli obiettivi e una consapevole assunzione di responsabilità da parte degli attori sociali può avvenire solo con una adeguata e professionale attività di comunicazione.

Inoltre, strumenti di indagine qualitativa, tipici dell'attività di comunicazione, possono affiancarsi al ciclo della performance nella rilevazione dei risultati di outcome non direttamente quantificabili o con costi sociali di rilevazione molto alti.