



comunità montana
dell'oltrepò pavese

REGOLAMENTO DI DISCIPLINA DELLA MISURAZIONE ED INTEGRITA' E TRASPARENZA DELLE PERFORMANCE COMUNITA MONTANA DELL'OLTREPO' PAVESE VARZI – Provincia di Pavia

Regolamento approvato con deliberazione della Giunta Esecutiva n. 47 in data 18/11/2011

27057 VARZI - PIAZZA UMBERTO I, 9
TEL. 0383/5458.11 FAX 0383/545850
COD. FISC. 95002050185

www.comunitamontanaoltrepo.it e:mail comunitamontanaoltrepo@cmop.it
Casella di posta elettronica certificata: cm.oltrepo_pavese@pec.regione.lombardia.it

INDICE

PARTE PRIMA

- Art. 1 Premessa
- Art. 2 Normativa di riferimento
- Art. 3 Le performance ed il suo monitoraggio
- Art. 4 Principi generali
- Art. 5 Predisposizioni di base
- Art. 6 Funzioni e compiti
- Art. 7 Scopi
- Art. 8 Modalità particolari
- Art. 9 Composizione e nomina Organismo
- Art. 10 Impugnazioni
- Art. 11 Particolari inadempienze
- Art. 12 Tempi attuativi

Approfondimento annesso all'art. 3: La performance ed il suo monitoraggio

- Art. 13 La misurazione delle performance
- Art. 14 Ciclo di gestione della performance
- Art. 15 Obiettivi gestionali e indicatori
- Art. 16 Monitoraggio delle performance
- Art. 17 Sistema di misurazione e valutazione della performance
- Art. 18 Ambiti di misurazione e valutazione delle performance organizzativa
- Art. 19 Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale
- Art. 20 Piano della performance e relazione sulla performance
- Art. 21 Trasparenza

Articolo 1

Premessa

- a) Il presente Regolamento definisce i compiti e responsabilità del Organismo Indipendente di Valutazione (art. 14 D.Lgs 27/10/2009 n. 150)
- b) Quest'ultimo è stato definito Organismo Indipendente della valutazione della performance (successivamente denominato "Organismo") per significare che si è tenuto conto con completezza di quanto può essere ritenuto d'interesse degli Enti locali nelle norme approvate nel corso del 2009 e del 2010.

Articolo 2

Normativa di riferimento

- a) Il presente regolamento è stato compilato in ottemperanza a quanto disposto dalle seguenti norme:
- D. Lgs. 18 agosto 2000, n. 267, "Testo Unico degli Enti locali";
 - D. Lgs 30 marzo 2001, n. 165, "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni pubbliche";
 - L. 6 agosto 2008, n. 133, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, recante disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria"
 - L. 4 marzo 2009, n. 15, "Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche amministrazioni".
 - D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15".
- b) Il decreto legislativo 150/2009 è stato considerato esclusivamente per quanto attiene agli Enti locali.
- c) E' stato, infine, tenuto conto dello Statuto della Comunità, delle caratteristiche della Comunità stessa, delle connesse peculiarità.

Articolo 3

La performance ed il suo monitoraggio

- a) Il compito di base dell'Organismo consiste nel monitoraggio della performance dell'Ente.
- b) Per la definizione della performance e del suo monitoraggio si fa riferimento allo specifico Piano Esecutivo di gestione, parte integrante del presente regolamento.

Articolo 4

Principi generali

- a) I principi generali cui deve riferirsi l'attività dell'Organismo sono:
- attuare i propri compiti e funzioni in piena autonomia e indipendenza, per quanto attiene, in particolare, allo svolgimento delle analisi e alla formulazione delle valutazioni e dei giudizi;
 - acquisire una concreta imparzialità di giudizio ed un'effettiva autorevolezza istituzionale;
 - fruire di un supporto tecnico idoneo e funzionale che faciliti una reale operatività;
 - garantire idonee conoscenze nel campo della programmazione e del controllo di gestione, adeguate
 - capacità di management, provate esperienze nel campo della misurazione e valutazione della performance delle strutture e del personale, un incisivo impegno nell'innovazione;
 - porre in essere il principio della trasparenza,
 - ispirarsi al principio di integrità,
 - avere un carattere funzionale e proporzionato alle dimensioni ed alla complessità della struttura organizzativa dell'Ente;
 - svolgere con continuità la funzione di controllo interno, tenendo conto dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità dei Servizi dell'Ente;
 - tener conto, in relazione alle esigenze ed alle caratteristiche della Comunità, dell'analisi e dell'attuazione dell'insieme delle linee guida espresse, nel campo della valutazione delle strutture statali;

Articolo 5

Predisposizioni di base

a) Per attuare i principi generali, le predisposizioni di base sono le seguenti:

- a garanzia dell'autonomia e dell'indipendenza non possono far parte dell'Organismo soggetti che rivestano incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici o in organizzazioni sindacali o che abbiano rapporti continuativi di collaborazione o di consulenza con le organizzazioni stesse o che abbiano rivestito simili incarichi o cariche o che abbiano avuto simili rapporti nei tre anni precedenti la designazione;
- allo scopo di assicurarne l'imparzialità e l'autorevolezza, l'Organismo, nel quadro dell'organizzazione dell'Ente, viene collocato in stretto collegamento con il Presidente e la Giunta e di esso fa parte il Segretario;
- per la sua operatività, il supporto tecnico con cui si coordina è il Servizio Economico finanziario e Personale;
- in termini di competenze, capacità ed esperienze, la complessità delle funzioni dell'Organismo implica che i suoi componenti abbiano una buona conoscenza degli assetti organizzativi, delle risorse disponibili e del ruolo delle Amministrazioni, oltre ad assolvere le proprie funzioni con capacità innovativa, con metodi e *standard* applicati in organizzazioni (pubbliche e private) strutturate e in condizioni di assoluta autonomia da quella rete di abitudini e prassi che possono essere di ostacolo ad un reale processo di innovazione ed a un sistema di misurazione e valutazione imparziale ed efficace;
- attuare la trasparenza, rendendo pubblici - in particolare *on line* - i risultati della propria attività;
- ispirarsi al principio dell'integrità, da verificare nella maniera più idonea nelle varie attività dell'Ente;
- essere costituito da un membro interno ed uno esterno all'Amministrazione: tale soluzione, infatti, anche per l'esperienza pregressa, appare funzionale e proporzionata alle esigenze della Comunità;
- supportare – al fine di svolgere con continuità le funzioni di controllo interno - la redazione ed il monitoraggio del Piano Esecutivo di Gestione annuale (PEG) e dei suoi allegati ed effettuare i vari monitoraggi semestrali concernenti sia la valutazione che il controllo di gestione e quello strategico;

Articolo 6

Funzioni e compiti

In relazione ai principi e tenendo conto delle predisposizioni di base, l'Organismo deve:

- monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e della integrità dei controlli, elaborando una relazione annuale sullo stato dello stesso; la funzione primaria, quindi, è quella di proporre alla Giunta la valutazione annuale delle Posizioni organizzative, accertando il reale conseguimento degli obiettivi programmati, definendo l'indennità di posizione, precisando l'erogazione di quella di risultato, evidenziando l'attuazione delle finalità di Giunta, nel quadro dei criteri e delle modalità vigenti nel tempo;
- supportare l'attuazione del controllo di gestione tenendo in particolare conto quanto previsto dal PEG e verificando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi di correzione, il rapporto fra costi e risultati;
- supportare il controllo strategico tenendo conto in particolare di quanto previsto dalla Relazione previsionale e programmatica, valutando l'adeguatezza delle scelte compiute per l'attuazione dei piani, programmi ed indirizzi espressi dalla Giunta, al fine di verificare la congruenza fra i risultati conseguiti e gli obiettivi generali predefiniti;
- comunicare con tempestività, di conseguenza, alla Giunta stessa le criticità eventualmente riscontrate e, nei casi di particolare gravità, darne notizia alla Corte dei Conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica ed alla Commissione predetta;
- validare la Relazione sulla performance e pubblicarla sul sito della Comunità;

- garantire la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e di attribuzione dei premi al personale;
- essere responsabile della corretta interpretazione e applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione;
- sottoporre all'approvazione della Giunta le metodologie permanenti di valutazione delle posizioni e delle prestazioni delle Posizioni organizzative – e le loro eventuali e necessarie variazioni - e, per garantire la necessaria omogeneità organizzativa all'interno dell'Ente, sottoporre per l'approvazione anche le analoghe metodologie – e variazioni - riguardanti le categorie;
- monitorare, indirettamente, anche la valutazione di queste ultime, nel quadro dell'analisi delle capacità di *leadership* espressa dalle Posizioni organizzative;
- nello svolgimento di tali attività l'Organismo propone alla Giunta eventuali miglioramenti della struttura dell'Ente, della suddivisione degli incarichi, della ripartizione delle competenze, ecc..

Articolo 7

Scopi

- a) Migliorare la determinazione dei compiti e degli obiettivi assegnati, attuando nella maniera migliore un tipo di valutazione che tenga conto non solo dei risultati ma anche dei comportamenti tenuti nel conseguirli.
- b) Migliorare, altresì, l'orientamento del personale ai risultati dell'Ente con un sempre maggiore coinvolgimento delle risorse umane ed un continuo chiarimento delle rispettive responsabilità.
- c) Favorire l'attuazione delle innovazioni previste dalle norme e dai contratti, per facilitare l'incremento della produttività delle varie componenti dell'Amministrazione.
- d) Tendere, attraverso la rilevazione sistematica e, per quanto possibile, obiettiva delle prestazioni, ad un sistema di gestione e di sviluppo delle risorse umane sempre più coerente con le finalità della Giunta.
- e) Facilitare l'operato delle Posizioni organizzative promuovendo l'aggiornamento, a tutti i livelli, della cultura manageriale, il miglioramento delle relazioni interne e l'incremento della responsabilizzazione, della partecipazione, della motivazione, della costruzione dei ruoli delle varie risorse umane.
- f) Supportare una valida, funzionale divisione dei ruoli fra la Giunta e la Direzione amministrativa.
- g) Valutare e proporre miglioramenti organizzativi.
- h) Più in generale, contribuire ad un deciso miglioramento della produttività generale dell'Amministrazione.

Articolo 8

Modalità particolari

- a) Per lo svolgimento delle funzioni di sua competenza, l'Organismo utilizza il supporto del Servizio Economico Finanziario e Personale approfondendo e confrontando i dati, le informazioni, gli indicatori, i parametri ed ogni altro possibile elemento ricavabile dai documenti di programmazione, gestione, bilancio, ecc.: fra questi elemento basilare di riferimento è il PEG;
- b) L'attività dell'Organismo viene svolta, in prevalenza, tramite colloqui con le Posizioni organizzative ed, eventualmente, con gli Assessori.
- c) Sono considerati nella valutazione anche tutti gli elementi che evidenziano il grado di soddisfazione dell'utenza (interna ed esterna), indicano la distribuzione dei carichi di lavoro individuali, ecc..
- d) L'Organismo ha accesso a tutti i documenti amministrativi, ai precedenti delle valutazioni, a tutte le valutazioni delle categorie, a qualsiasi altro documento che venga ritenuto utile per la valutazione.

Articolo 9

Composizione e nomina Organismo

L'Organismo è composto dal Segretario e da un membro esterno all'Ente.

- a) Tale membro viene nominato con deliberazione della Giunta Esecutiva;
- b) La durata della nomina dell'Organismo è di tre anni, rinnovabile
- c) Il compenso viene definito dalla Giunta Esecutiva e può essere quantificato in analogia a quello del Revisore unico, più un eventuale incremento, deciso dal competente organo, fino ad un terzo in

più, nella considerazione della maggiore presenza presso l'Ente resa necessaria dai compiti dell'Organismo;

Articolo 10 Impugnazioni.

- a) Contro giudizi negativi o parzialmente negativi le Posizioni organizzative possono chiedere all'Organismo il riesame della propria valutazione, con richiesta motivata fatta pervenire entro quindici giorni dalla comunicazione.
- b) L'Organismo, alla ricezione della richiesta, la valuta e, previa analisi motivata, la respinge o, entro sessanta giorni, procede al riesame.
- c) L'Organismo ha il compito di trattare i ricorsi delle categorie presentati contro le valutazioni dei responsabili dei Servizi.

Articolo 11 Particolari inadempienze.

Qualora l'Organismo rilevi inadempienze o inadeguatezze da parte di una Posizione organizzativa, con apposito verbale ne dà notizia alla Giunta.

Articolo 12 Tempi attuativi

Il presente regolamento ed il relativo annesso sulla performance avranno efficacia a far tempo dall'esercizio 2011.

APPROFONDIMENTO ANNESSO all'art. 3: La performance ed il suo monitoraggio

Articolo 13

La misurazione della performance

- a) Un'idonea misurazione ed una adeguata valutazione della performance tendono a migliorare la qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e a garantire l'incremento delle competenze professionali dei suoi componenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi legati al merito stesso ed al livello di performance da attribuire per i risultati conseguiti da ogni struttura e da ciascuna risorsa umana in un quadro di pari opportunità per quanto attiene ai diritti ed ai doveri e di trasparenza nell'analisi dei risultati conseguiti dall'Ente, dalle sue strutture e dalle singole risorse impiegate per il loro perseguimento.
- b) Pertanto la misurazione e la valutazione della performance si riferiscono sia all'Ente nel suo complesso, sia ai Settori/Servizi in cui si articola, sia alle singole risorse umane che lo compongono.
- c) L'Ente pone in essere adeguate modalità di comunicazione per assicurare la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.
- d) L'Ente, inoltre, adotta metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, quella organizzativa, le capacità innovative, gli elementi di eccellenza secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

Articolo 14

Ciclo di gestione della performance

- a. Al fine di attuare i principi generali di cui all'articolo 1, l'Ente tende a sviluppare il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.
- b. Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:
 - definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
 - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
 - monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
 - utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Articolo 15

Obiettivi gestionali e indicatori

- a) La valutazione viene effettuata in relazione al:
 - conseguimento degli obiettivi gestionali elencati nel Piano operativo annuale (PEG), in relazione alle aspettative dell'utenza sia interna che esterna;
 - comportamento organizzativo dei responsabili, nel quadro dell'impiego delle risorse messe a loro disposizione, tenendo conto, in particolare, di quanto sia stato rilevato, in merito, da parte dell'utenza interna (organi della Comunità: Presidente, Giunta, Assemblea);
 - capacità e livelli connessi all'innovazione.
- b) Gli obiettivi gestionali sono le attività, le azioni, gli interventi individuati con il supporto degli organi tecnici come funzionali e diretti alla realizzazione di risultati definiti a livello previsionale, collegati a specifiche finalità di Giunta e finalizzati alla realizzazione dei programmi evidenziati nella relazione previsionale e programmatica. Le attività devono necessariamente essere poste in termini di obiettivo e contenere una precisa ed esplicita indicazione circa il risultato da raggiungere. Per le attività innovative,

ancora da definire in tutti gli aspetti, oggetto di sperimentazioni ed aggiustamenti, l'obiettivo è desumibile direttamente come ricerca di ottimizzazione gestionale a cui far seguire il consolidamento dell'attività stessa negli atti successivi.

c) Gli obiettivi:

- sono definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, in condivisione con i responsabili delle unità organizzative.
- danno concretezza al PEG, per la sua capacità di essere guida della struttura operativa durante la gestione,
- hanno valenza annuale e, qualora si riferiscano ad azioni che si protraggano per periodi più lunghi, devono essere riproposti nei vari anni e misurati correttamente nel loro stato di avanzamento.
- devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici, manifestano il passaggio di consegne fra organi politici ed organi tecnici;
- necessitano di un idoneo strumento di misurazione individuabile negli indicatori, che consistono in parametri gestionali definiti a preventivo e verificati a consuntivo: possono essere espressi in termini di tempo, di quantità (volume d'attività, costo, ecc.) e di qualità e devono evidenziare il livello di efficienza, di efficacia, di economicità, di produttività, di trasparenza e di integrità.

d) In ogni caso gli obiettivi devono essere:

- adeguati e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi o, comunque, il mantenimento degli standard previsti;
- riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione in riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Articolo 16

Monitoraggio della performance

a) La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:

- dalle Posizioni organizzative responsabili di Area, che devono tener conto sia del conseguimento degli obiettivi assegnati al proprio Servizio, sia delle specifiche responsabilità connesse all'attuazione degli obiettivi di coordinamento, proponendo, in corso di esercizio, eventuali correttivi;
- dalla Giunta che, con il supporto delle Posizioni organizzative, ed avvalendosi dell'operato dell'Organismo, verifica l'andamento della performance rispetto agli obiettivi e definisce, ove ritenuto necessario, gli opportuni interventi correttivi;
- dall'Organismo, cui compete la misurazione e la valutazione della performance di ciascuna Area nonché la proposta di valutazione annuale dei loro responsabili e collaboratori;

Articolo 17

Sistema di misurazione e valutazione della performance

a) . L'Ente valuta annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine conferma il Sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente in atto, da integrare, se necessario, nel nuovo contesto normativo, regolamentare, organizzativo e contrattuale. Quest'ultimo anche in relazione alle previste modifiche dei contratti nazionali.

b) A tal fine, durante l'implementazione e la necessaria integrazione del sistema, andranno verificati:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance,

- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio,
- i meccanismi intesi a definire la necessaria differenziazione nella valutazione del personale.

Articolo 18

Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

- a) Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
- l'attuazione delle politiche attivate in relazione alla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed 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.

Articolo 19

Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale

- a) La misurazione e la valutazione della performance individuale dei responsabili di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:
- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- b) La misurazione e la valutazione svolte dai predetti responsabili sulla performance individuale del personale alle loro dipendenze sono effettuate sulla base del sistema in vigore nell'Ente e collegate:
- al raggiungimento degli obiettivi di gruppo o individuali;
 - alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
- c) Nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.

Articolo 20

Piano della performance e Relazione sulla performance

- a) Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, l'Ente redige annualmente:
- un documento programmatico triennale, denominato "Piano della performance" (PEG), da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed

intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

- un documento denominato: "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato.

b) Le eventuali variazioni degli obiettivi e degli indicatori della performance (PEG) - organizzativa e individuale - che si verificano durante l'esercizio sono tempestivamente inserite nel Piano della performance.

Articolo 21 Trasparenza

a) L'Ente garantisce la trasparenza, intesa come accessibilità totale, da conseguire anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul proprio sito istituzionale, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo nel rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.

b) Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Ente.

c) Garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

