

AL SINDACO

AL SEGRETARIO GENERALE

AL DIRIGENTE ORGANIZZATIVO

AI DIRIGENTI

ALLA STRUTTURA TECNICA PERMANENTE
COMUNE DI LEGNANO

ALL'ANCI
ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMUNI ITALIANI
VIA DEI PREFETTI , 46
00186 ROMA

RELAZIONE ANNUALE DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE, DI CUI ALL'ART. 14, COMMA 4, LETT. A) DLgs. 150/2009 SULLO STATO NEL 2014 DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE, DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI DEL COMUNE DI LEGNANO.

La presente relazione è stata elaborata dal Nucleo di Valutazione, con il coinvolgimento della struttura tecnica permanente, coerentemente con quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009 (d'ora in avanti "decreto") e con le linee guida di cui alla delibera CiVIT n.4/2012 e n. 23/2013.

Il documento, nel rispetto dello schema indicato dalle delibere stesse, si suddivide in nove sezioni e traccia una descrizione sintetica e il più possibile completa, del funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e di Valutazione adottato dall'amministrazione comunale di Legnano evidenziandone, anche attraverso l'esame dei risultati, i suoi punti di forza, le aree di debolezza e le possibili azioni di miglioramento. Ciò al fine di assicurarne la comprensibilità dei contenuti (richiamata dall'art. 10, comma 1 del D. Lgs n. 150/2009) e di favorire quel controllo sociale diffuso del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità, che è alla base anche della trasparenza in ogni Pubblica Amministrazione. L'obiettivo ultimo del documento, nell'ottica del miglioramento continuo e dell'impegno per l'assicurazione della qualità dei servizi erogati, da tempo adottata dall'Amministrazione su più fronti, è quello di continuare a promuovere il cambiamento anche attraverso forme di partecipazione, comunicazione e controllo sociale. Tanto premesso, il Nucleo di Valutazione ha ricostruito le tappe principali che il Comune ha realizzato nell'ambito del monitoraggio e valutazione della performance, della trasparenza e dei controlli interni, nel tentativo di impostare una struttura e un modello di comportamento dell'azione amministrativa in linea con quanto previsto in materia dalla legge e dalle indicazioni della ex CiVIT, sia pure nella consapevolezza che si tratta di un complesso processo tuttora in fase di continua evoluzione.

Va precisato che l'art. 169 del D.lgs n. 267/2000 modificato dal DL 174/2012 ha previsto al comma 3 bis che *"il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di*

previsione e con la relazione revisionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art.108, comma 1 del TUEL e il piano della performance di cui all'art.10 del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione".

In considerazione di questa "razionalizzazione" degli strumenti di programmazione, il Piano esecutivo di gestione, approvato sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal consiglio, contiene anche il piano della performance.

Nel corso del 2014 il Piano Esecutivo di Gestione (comprensivo del piano della performance) è stato approvato in data 24.7.2014 con deliberazione di Giunta Comunale n. 106.

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

a 1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance (di seguito "Sistema"), in ossequio a quanto previsto dalla delibera n.89/2010 e successive, è stato realizzato a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in collaborazione con la struttura tecnica permanente, ed è stato approvato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 11 del 25.1.2011; pubblicato sul sito web istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente".

Come sopra precisato, per l'anno 2014-2016, è stato elaborato, "il Piano della Performance", coerente con il Sistema, con l'obiettivo di definire preliminarmente, partendo dalla disamina di un'analisi di contesto, l'albero della performance rappresentato secondo i seguenti **cinque macroambiti**:



1) Attuazione della strategia: l'amministrazione ha identificato, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e la relativa articolazione. Scopo di tale "macro-ambito" è consentire di rappresentare ex ante quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare ex post se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto.

2) Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema è strutturato sulla base delle attività, e dei servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione rispetto all'ambiente di riferimento, e, laddove le funzioni istituzionali dell'amministrazione lo prevedano, rispetto agli utenti. Mediante l'articolazione di tale "macro-ambito", viene data indicazione, ex ante, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività ed, ex post, del livello di attività e servizi effettivamente realizzati. Il monitoraggio ed il controllo del portafoglio delle attività e dei servizi consente, in ultima analisi, di mantenere il polso del quadro erogativo dell'amministrazione sul fronte della attività istituzionale ed ordinaria, completando il quadro fornito dal grado di attuazione della strategia.

3) Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione ha indicato le condizioni

necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali, con particolare riferimento a:

- a) un utilizzo equilibrato delle risorse;
- b) lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, ed il mantenimento di un buon clima organizzativo interno;
- c) il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder);

4) Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il Sistema considera gli impatti prodotti nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. In particolare, occorre identificare ex ante gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività. È, inoltre, necessario fornire ex post elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti;

5) I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, l'amministrazione deve identificare i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della propria performance. Il Sistema deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili. L'analisi del posizionamento consente ex post di valutare quali sono i punti di forza e le principali carenze da colmare.

L'impostazione proposta del piano delle performance ha introdotto elementi di grande innovazione e reingegnerizzazione dei processi di lavoro. Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, l'Amministrazione definisce annualmente obiettivi, indicatori e valori-target che si propone di raggiungere. Questi elementi trovano compiuta rappresentazione nel Piano della Performance assumendo, in linea con quanto previsto dal D.lgs. 150/09, un orizzonte triennale ed una logica di aggiornamento annuale.

Il Nucleo di valutazione ritiene che nel corso dell'anno 2014 l'Amministrazione abbia dato continuità al lavoro intrapreso negli anni precedenti, interpretando correttamente le modalità riferite alle disposizioni normative vigenti in materia e compiendo uno sforzo collegiale e corale della componente politica e di quella gestionale per l'applicazione di un sistema innovativo e in continuo miglioramento.

Entrando nel merito, in tema di misurazione della *performance organizzativa dell'Ente*, il Sistema ha stabilito che questa contribuisca a definire la valutazione individuale del personale dipendente, con un peso differente in relazione alle diverse categorie professionali, come di seguito specificato:

Dimensione	Ambiti	Ponderazione				
		Cat A - B	Cat. C	Cat. D	PO	Dirigenti
Performance organizzativa	Grado di att.ne strategia	0	5	10	20	30
	Portafoglio attività e servizi					
	Stato salute amm.ne					
	Outcome					
	Benchmarking					
Risultati individuali	Obiettivi Settore	70	45	30	30	40
	Portafoglio servizi del Settore					
Comportamenti organizzativi	Organizzazione	30	50	60	50	30
	Pianif.ne monitoraggio e controllo					
	Gestione del tempo e dello stress					
	Gestione delle risorse					
	Autonomia e decisionalità					
	Gestione economica					
	Comunicazione e cooperazione					
	Spirito di squadra					
	Capacità di valutazione					

Come si evidenzia dalla tabella, la valutazione complessiva del personale è caratterizzata da un forte legame tra *risultati individuali, comportamenti organizzativi e performance organizzativa*.

a 2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il Sistema è stato progettato per rappresentare in modo completo, integrato, immediato e di facile comprensione:

- ex-ante, la performance che il Comune si propone di attuare;
- ex-post, quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

Come stabilito dal Sistema, il Nucleo di Valutazione ha individuato alcuni criteri di dettaglio cui attenersi in sede di valutazione della performance organizzativa. In particolare ha stabilito che, a ciascuno dei macroambiti in cui si articola la performance sia assegnato il seguente peso ponderale:

1) Il grado di attuazione della strategia – peso 40%

2) Il portafoglio dei servizi – peso 40%

3) Lo stato di salute dell'ente – peso 20%

- salute economico-finanziaria:
 - a) rispetto patto di stabilità: (on /off)
 - b) indicatori contenuti nel DUP 2014-2017 (Documento Unico di Programmazione) - parte terza "Piano degli Indicatori" - approvato con delibera di C.C. n.55 del 16.7.2014 approvato con delibera di C.C. n.55.
- salute organizzativa :
 - a) spese per formazione: (se l'indice confrontato con l'anno precedente è in diminuzione la valutazione è positiva se è in aumento è negativa)
 - b) tasso assenteismo: (se l'indice confrontato con l'anno precedente è in diminuzione la valutazione è positiva se è in aumento è negativa, calcolato con la metodologia Brunetta)
 - c) incidenza spesa per il personale [Spesa personale (tit. 1 int.1) / Spesa corrente (tit. I) × 100] - (se l'indice confrontato con l'anno precedente è in diminuzione la valutazione è positiva se è in aumento è negativo)
 - d) spesa del personale pro-capite [Spesa personale (tit. 1 int. 1) / popolazione] (se l'indice confrontato con l'anno precedente è in diminuzione la valutazione è positiva se è in aumento è negativo)
 - e) rigidità della spesa corrente [Spesa del personale (tit. 1 macr. 1) + rate di rimborso dei mutui / Totale entrate correnti (titolo I + titolo II + titolo III) × 100] - (se l'indice confrontato con l'anno precedente è in diminuzione la valutazione è positiva se è in aumento è negativo)

4) Gli impatti sui bisogni - non rilevante ai fini della valutazione della performance organizzativa per l'anno 2014

5) Il confronto con altre amministrazioni (benchmarking) – non rilevante ai fini della valutazione della performance organizzativa per l'anno 2014

a3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

Anche se il 2014 ha costituito una fase di ripetizione dei contenuti del Piano della performance 2013, pur nella consapevolezza di una necessaria più puntuale specificazione e implementazione dei contenuti del Piano, la situazione ha dimostrato indubbi vantaggi, favorendo l'analisi delle criticità che dovrebbe portare, in futuro, ad un più adeguato sistema di programmazione per la realizzazione delle strategie dell'amministrazione, anche in relazione all'introduzione del nuovo sistema di programmazione economico-finanziaria, del controllo strategico e del controllo di gestione. Il miglioramento progressivo del Sistema, nel suo complesso, sarà assicurato annualmente dal processo generale di chiarezza nella definizione

del ciclo di gestione della performance in coerenza proprio con il ciclo di programmazione economico-finanziaria.

B. PERFORMANCE INDIVIDUALE

b1. Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi è stata formalizzata attraverso momenti di confronto e condivisione con i dirigenti per la negoziazione "partecipata" degli obiettivi e dei target. La declinazione degli obiettivi individuali ha poi condotto alla definizione degli obiettivi di servizio, affidati alle P.O., e individuali attribuiti al personale di comparto.

L'attribuzione formale degli obiettivi sconta in ogni caso i tempi di approvazione del bilancio di previsione che come ben noto in questi ultimi anni sono costantemente rimandati nel corso dell'anno, a fronte di elementi non sempre certi per poter elaborare con certezza le previsioni di bilancio.

b2. Misurazione e valutazione della performance individuale

Per quanto attiene alla competenza per la valutazione della *performance individuale* bisogna distinguere tra dirigenti, Posizioni Organizzative e personale dipendente; il Nucleo di valutazione, ai sensi del Sistema, ha il compito di proporre la valutazione finale dei dirigenti al Sindaco, mentre per il restante personale sono competenti i dirigenti di settore, come risulta dalla tabella seguente:

Ruoli e responsabilità nella valutazione del personale					
	Dirigenti	PO	Cat. D	Cat. C	Cat. A - B
Performance organizzativa	NdV	NdV	NdV	NdV	NdV
Risultati individuali	NdV	Dirigente	Dirigente	Dirigente	Dirigente
Comportamenti organizzativi	NdV/DO	Dirigente	Dirigente	Dirigente	Dirigente

Per quanto riguarda i dirigenti, la restituzione della valutazione finale complessiva, riassunta su apposita scheda, è stata portata a conoscenza del valutato attraverso colloqui individuali alla presenza del Nucleo di valutazione, con consegna al valutato di copia della scheda.

Per quanto riguarda le posizioni organizzative e il restante personale la valutazione finale complessiva, riassunta su apposita scheda, è stata portata a conoscenza del valutato, da parte del Dirigente, nella sua globalità e nelle sue componenti (scheda di valutazione della performance di ente e/o scheda di valutazione dei risultati individuali e scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi). Della valutazione, una volta illustrata, è stata consegnata copia al valutato.

b3. Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

Il Nucleo di valutazione nell'anno 2014, in collaborazione della struttura tecnica permanente, ha lavorato per apportare alcuni correttivi al sistema di misurazione e di valutazione della performance al fine di garantire ulteriore aderenza del sistema stesso ai contenuti del D. Lgs. n.150/2009. Gli stessi sono alla attenzione dei diversi attori del sistema per una successiva formale approvazione.

C. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Di seguito sono descritte nel dettaglio le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti del sistema di misurazione e valutazione del Comune di Legnano.

FASE 0 – Programmazione

La Fase 0 del sistema è costituita dalla programmazione finanziaria e gestionale. Una fase, dunque, "esterna" al sistema di misurazione e valutazione strettamente inteso, e tuttavia fondante lo stesso per essere funzionale a definire gli obiettivi strategici e gestionali e la correlazione con il sistema di programmazione economico-finanziaria.

Output della fase 0 sono: il bilancio di previsione con tutti i suoi allegati, il PEG ed il Piano della performance.

Soggetti coinvolti nella fase 0 sono gli organi di indirizzo politico amministrativo, il Direttore Generale, ed i dirigenti dell'ente.

Compatibilmente con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, gli organi di indirizzo politico-amministrativo, e segnatamente la Giunta Comunale, definisce gli indirizzi strategici e gestionali dell'anno

Il Dirigente Organizzativo, sentiti i dirigenti, ha adottato con determinazione dirigenziale n. 52 del 13.3.2014 un piano degli obiettivi dell'ente (che potremmo definire PrePEG) coerente con gli indirizzi espressi dall'organo di governo ed una proposta relativamente ai livelli di servizio, definendo i targets per ciascuno degli indicatori ricompresi nel portafoglio delle attività e dei servizi dell'ente.

Il PrePEG e la proposta sui livelli di servizio orientano e sostengono la definizione delle previsioni di entrata e di spesa, in misura tale che, in fase di quadratura, eventuali tagli o ridimensionamenti delle previsioni di entrata dovranno necessariamente trovare riscontro nella modifica degli obiettivi di gestione o dei livelli di servizio.

FASE 1 – Setting della valutazione

La Fase 1 del sistema è funzionale all'impostazione del ciclo di monitoraggio e valutazione e segnatamente alla esplicitazione della performance attesa a livello di ente e delle performance del singolo dipendente.

In altre parole la fase 1 favorisce, oltre i momenti formali di negoziazione interni al ciclo di programmazione economica e gestionale, la corretta comunicazione dei contributi attesi da ciascun individuo dell'organizzazione.

Output della fase 1 sono le schede individuali di valutazione, che saranno soggette ad una valutazione finale, come di seguito specificato.

Soggetti coinvolti nella fase 1 sono: il Nucleo di Valutazione, il Dirigente Organizzativo, i dirigenti dell'ente ed il personale dipendente.

La metodologia impiegata è quella del confronto tra Nucleo di valutazione e Dirigenti, funzionale ad esplicitare gli standard prestazionali attesi sia a livello di organizzazione nel suo complesso sia a livello di singolo Settore. Analoghi confronti vedono impegnati i dirigenti dell'ente con il personale assegnato alle proprie strutture.

Fase 2 – Valutazione anno n-1 e rendicontazione dei risultati

La valutazione finale conclude il ciclo di programmazione e controllo dell'anno n-1 ed attiva il raccordo tra gli strumenti di monitoraggio e valutazione ed i sistemi di incentivazione.

Output della fase 2 è la relazione sulla performance dell'ente nella quale sono indicati i risultati de:

- la valutazione della performance organizzativa;
- la valutazione dei risultati individuali e dei comportamenti organizzativi dei dirigenti e del personale dipendente;
- la valutazione del personale dipendente, con informazioni di sintesi e aggregate.

Soggetti coinvolti nella fase 2 sono:

1. gli organi di indirizzo politico amministrativo, responsabili per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio e della valutazione finale della performance organizzativa ed individuale;
2. il Nucleo di valutazione, con il supporto della struttura tecnica permanente, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa nel suo complesso e la proposta all'organo di indirizzo politico, della valutazione individuale dei dirigenti;
3. i dirigenti dell'ente, responsabili della misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

Degli output della fase 2, e segnatamente della Relazione sulla Performance, è assicurata la massima visibilità interna ed esterna, con il ricorso alla pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;

Fase 3 – Monitoraggio intermedio

Il monitoraggio in corso d'anno è funzionale a rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi intermedi programmati ed il risultato di performance allo stato raggiunto e attivare, ove necessario, interventi correttivi da inserire nel Piano annuale della performance e negli altri documenti di programmazione economica e gestionale approvati.

Output della Fase 3 è costituito da un report sugli andamenti gestionali del semestre e dalla elaborazione delle eventuali proposte di modifica del quadro della programmazione economica e gestionale vigente.

La fase di monitoraggio intermedio ha una rilevanza squisitamente gestionale.

I soggetti coinvolti sono individuati come di seguito specificato:

- gli organi di indirizzo politico amministrativo, responsabili per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio della performance organizzativa ed individuale;
- il Nucleo di valutazione, con il supporto della struttura tecnica permanente, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance;
- il Dirigente Organizzativo, con il supporto della struttura tecnica permanente, delle attività di monitoraggio della performance organizzativa e individuale dei dirigenti dell'ente;
- i dirigenti dell'ente, responsabili del monitoraggio della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici

A supporto delle attività descritte e per lo svolgimento dei compiti di cui all'art.14 del D.Lgs. n.150/2009 presso il Nucleo di Valutazione è stata confermata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una "*Struttura tecnica permanente*" composta da tre dipendenti la cui responsabilità risulta in capo al Dirigente Organizzativo responsabile e coordinatore del Settore Direzione. Il Nucleo di valutazione ritiene ampiamente positivo il supporto fornito e tale da garantire la correttezza e l'efficacia delle azioni propedeutiche e funzionali alla gestione del

ciclo della performance. La Struttura è l'organismo operativo del Nucleo di valutazione; fornisce utile sostegno alla realizzazione del ciclo di gestione della performance, assistendo il gruppo dei dirigenti e trasmettendo agli stessi informazioni e strumenti atti ad ottimizzare la gestione delle attività.

D. INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

In questa fase, pur essendo state condotte correttamente la raccolta, l'analisi dei dati e la loro comunicazione, certamente il loro processo di gestione ha risentito della carenza di un sistema informatico puntuale di raccolta dei dati, funzionale alla elaborazione delle informazioni. Il Nucleo di Valutazione prende atto che nel corso dell'ultimo quadrimestre sono state avviate la attività per l'implementazione di sistemi informatici per la gestione delle informazioni e dei dati.

d1. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Durante il proprio operato il Nucleo di valutazione si è reso conto delle difficoltà per l'amministrazione in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quella di bilancio.

Con il decreto legislativo n.118 del 23 giugno 2011, recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili, si prevede una maggiore integrazione tra la *programmazione gestionale* e la *programmazione economico-finanziaria*.

Infatti, le informazioni strategiche e gestionali, come previste dagli allegati al D. lgs. n. 118/2011, si rivelano sempre più necessarie per impostare efficacemente il ciclo di programmazione, pianificazione, gestione, rendicontazione periodica, variazione, rendicontazione finale e rispetto dei numerosi vincoli di finanza pubblica.

d2. INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

Il Nucleo di valutazione rileva la necessità di attuare soluzioni organizzative per dare continuità al processo di miglioramento del coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti: da una parte, la pianificazione e controllo strategico, dall'altra parte, il controllo di gestione. E' in atto presso l'Amministrazione l'applicazione di un nuovo programma informatico che alimenti il sistema di misurazione e valutazione e, quindi, la consuntivazione degli indicatori.

Per quanto riguarda il sistema dei controlli con l'introduzione del D.L. n.174/2012 convertito in L. n.213 del 7.12.2012, si è verificato un rinnovato interesse da parte del legislatore alla effettiva funzionalità di un sistema di programmazione, gestione e controllo che dovrà costituire un solido supporto per scelte decisionali funzionali alla realizzazione di processi di razionalizzazione della gestione e della spesa.

Oltre alle forme di controllo esterno esercitato dal Collegio dei Revisori, dal Nucleo di valutazione e dalla Corte dei Conti, la legge sopra richiamata ha disciplinato anche i controlli interni.

La nuova impostazione dei controlli interni si appunta sulla regolarità amministrativa e contabile e sulla dimensione finanziaria dei fenomeni, ma concretizza, altresì, una visione più ampia nella quale vengono in evidenza ulteriori aspetti. Una osservazione più estesa degli aspetti della gestione non manca di risultare rilevante anche per assicurare la sostenibilità degli equilibri finanziari. Infatti, nell'attuale situazione, gli sforzi per il risanamento devono essere concentrati verso la razionalizzazione degli obiettivi e dei processi al fine di assicurare un percorso che sappia coniugare la regolarità dell'azione, intesa come rispetto del complesso delle regole finanziarie e procedurali, con l'efficacia e l'efficienza della gestione. Il complesso di queste linee di azione, che solo un sistema funzionale di controlli interni può supportare, dovrà condurre verso l'economicità della gestione con la riduzione dei costi di erogazione dei servizi, senza ridurne sensibilmente la qualità e l'estensione.

E. SISTEMI INFORMATIVI E INFORMATICI A SUPPORTO DELL'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA'

L'amministrazione comunale ha inteso costituire un vero e proprio sistema di informazione trasparente e continua su alcune questioni principali riguardanti il comune, promuovendo un sistema di informazione costante rivolto a tutta la Comunità e agli stakeholders.

Ha quindi deciso di "rendere conto" della propria azione nel territorio avvalendosi di diversi canali, non solamente concentrati nella sezione del sito istituzionale dedicata a "Amministrazione trasparente".

In sintesi, è convinzione dell'Amministrazione che la trasparenza non sia da intendersi come un obbligo imposto dall'alto al quale adeguarsi, ma come uno strumento eccezionale per monitorare costantemente l'efficacia della propria azione.

Il sito web, anche alla luce del recente D.Lgs. n.33 del 14.3.2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni", presenta la maggior parte delle informazioni utili all'utenza e richieste dalla legge. Alla luce delle nuove disposizioni legislative il Nucleo di valutazione ha svolto il monitoraggio dei nuovi obblighi di pubblicazione, secondo gli indirizzi operativi forniti dall'ANAC.

F. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Si sottolinea che nel corso del 2014 si è data continuità allo sviluppo del "Portale del cittadino", utilizzato dalla comunità locale per la gestione delle osservazioni/segnalazioni/suggerimenti. Infine, il processo di gestione degli standards di qualità è in divenire e si sottolinea in tal senso il valore altamente positivo dello sforzo intrapreso per fornire servizi in grado di soddisfare sempre più le esigenze dell'utenza.

G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La finalità dell'introduzione del ciclo della performance e del relativo Sistema è stato quello di innescare un processo cumulativo di miglioramento della performance del comune, sia a livello organizzativo che individuale.

Il nuovo sistema ha contribuito a rendere i dirigenti più consapevoli del loro ruolo quali responsabili diretti dell'attività gestionale della struttura organizzativa dell'ente.

Obiettivo del sistema integrato della programmazione è quello di restituire informazioni e report ai decisori politici.

H. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Ai fini della presente relazione e dell'esame complessivo del funzionamento del Sistema, IL Nucleo di Valutazione ha effettuato il monitoraggio dei diversi ambiti di misurazione e di valutazione della performance, mediante differenti modalità di indagine:

- a. raccolta di informazioni specifiche ed evidenze documentali, presso gli uffici coinvolti dai diversi processi, attraverso l'operato della struttura tecnica permanente;
- b. indagini per il reperimento delle informazioni sui canali di comunicazione via web dell'Amministrazione comunale, in modo da valutarne anche il grado di trasparenza e di coinvolgimento degli utenti esterni;
- c. interviste ai responsabili dei settori;
- d. resoconti sull'attività svolta e verifica, a campione, delle dichiarazioni rese.

Si è cercato di fondare il giudizio su ciascuno degli elementi esaminati, ove possibile, sulla base di evidenze documentali o attraverso incontri con i dirigenti.

Certamente le modalità di raccolta delle informazioni presentano ampi margini di miglioramento, ma occorre sottolineare che un sicuro punto molto positivo va riconosciuto nel

campo della comunicazione dei risultati delle attività e del contatto con l'utenza, compiuto attraverso la pubblicazione dei dati sul sito web.

2 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Nell'ambito delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance è necessario, per prima cosa, realizzare il collegamento logico e l'integrazione tra la pianificazione della performance, il processo di programmazione economico-finanziaria (ed i suoi relativi documenti), nonché il bilancio d'esercizio, così come previsto dall'art.5, comma 1, e dall'art. 10, comma 1, lett. A) del Dlgs n. 150/2009.

Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché una direzione per obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati.

Il collegamento e l'integrazione vanno garantiti su quattro livelli:

- a. coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- b. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c. predisposizione di un sistema informativo ed informatico integrato con strumenti di reportistica integrata dei due processi di cui sopra;
- d. coerenza dei contenuti.

Il processo di miglioramento intrapreso dovrà realizzarsi, per tappe, passando, prima, per i punti a) e b) e, successivamente, attraverso il completamento del processo di implementazione del sistema informativo e informatico per la gestione dei dati di cui alla lett. c). Questi primi tre stadi sono propedeutici all'ultimo (punto d) che, dopo la creazione di un sistema integrato di dati, dovrà assicurare coerenza fra quanto dichiarato nel bilancio di previsione e quanto previsto nel piano della performance per il conseguimento degli obiettivi.

La progressiva introduzione del controllo di gestione, che l'Amministrazione sta mettendo in atto, consentirà all'organizzazione di dotarsi di un adeguato sistema coordinato in maniera sistematica con i sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni. Aumenteranno, inoltre, le azioni di informazione rivolte al personale coinvolto.

Tali azioni si rendono necessarie e opportune al fine di:

- a. rendere la valutazione un effettivo strumento di gestione e sviluppo della performance dell'Amministrazione, in un'ottica di miglioramento della qualità dei servizi offerti all'utenza;
- b. dare trasparenza al sistema e ai criteri di ripartizione del salario accessorio in base alla valutazione delle prestazioni.

Il sistema individuato potrà consentire, in un'ottica pluriennale, di sviluppare e completare il sistema di allineamento tra *azioni strategiche* e *obiettivi gestionali*.

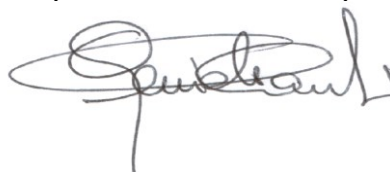
In ogni caso si ritiene che il processo di miglioramento continuo debba essere perseguito per i seguenti ambiti:

- 1) garantire un forte collegamento logico tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria;
- 2) particolare attenzione dovrà essere posta alla completa implementazione dei sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la raccolta la pubblicazione e la trasmissione dei dati, anche in linea con le esigenze di pubblicità previste dal D. Lgs. n.33/2013 e per introdurre un efficace controllo strategico-gestionale;
- 3) privilegiare sempre più la distinzione tra obiettivi prioritari sia di natura strategica che gestionale (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie;

- 4) implementare un progressivo impiego di indicatori multidimensionali e perseguire una progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- 5) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- 6) introdurre una catalogazione puntuale degli indicatori di performance, anche alla luce di quanto stabilito dal D. Lgs. n.118/2011;

Legnano, 7 luglio 2015

IL PRESIDENTE DEL NUCLEO di VALUTAZIONE
(dott. Claudio Geniale)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudio Geniale', with a stylized, cursive script.