



Piazza San Magno, 9
20025 Legnano (MI)
CF e PI 00807960158

SETTORE DIREZIONE - STRUTTURA TECNICA PERMANENTE

Telefono 0331.471394/Fax 0331.471296 e-mail: uff.formazione@legnano.org

AL SINDACO

AL SEGRETARIO GENERALE

AI DIRIGENTI

ALLA STRUTTURA TECNICA PERMANENTE

COMUNE DI LEGNANO

ALL'ANCI

ASSOCIAZIONE NAZIONALE COMUNI ITALIANI

VIA DEI PREFETTI, 46

00186 ROMA

RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE, DI CUI ALL'ART. 14, COMMA 4, LETT. A) DLGS. 150/2009 SULLO STATO NEL 2017 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 si suddivide in dieci 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 sono 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, 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 della 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.

Innanzitutto, è doveroso precisare 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"*.

A seguito 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 2017 il Piano Esecutivo di Gestione (comprensivo del piano della performance) è stato approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 67 del 14.4.2017 e successivamente aggiornato con deliberazione di Giunta Comunale n. 173 del 17.10.2017

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

a 1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance, in ossequio a quanto previsto dalla delibera n.89/2010 e successive deliberazioni, 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".

Il Piano della Performance è stato elaborato, coerentemente al Sistema di misurazione e di valutazione della performance, con l'obiettivo di definire preliminarmente, partendo dalla disamina di un'analisi di contesto, l'albero della performance rappresentato secondo i seguenti **tre macroambiti**:



1) Attuazione della strategia: l'amministrazione ha identificato, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo, gli obiettivi strategici e le attività rilevanti con 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. Grazie a tale modalità di rappresentazione dei livelli di performance attesi, la valutazione della performance organizzativa avviene in modo non discrezionale, selettivo e con procedure automatiche di determinazione delle misure utili alla valutazione.

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);

Nel corso del 2017 per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, l'Amministrazione ha definito obiettivi, indicatori e valori-target. Questi elementi hanno trovato compiuta rappresentazione nel Piano della Performance. Il Nucleo di valutazione ritiene che nel corso dell'anno 2017 l'Amministrazione abbia dato comunque 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 di misurazione e valutazione della performance ha stabilito che questo 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 di misurazione di valutazione della performance, 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:

- **Il grado di attuazione della strategia – peso 45%**
- **Il portafoglio dei servizi – peso 35%**
- **Lo stato di salute dell'ente – peso 20%**

Salute economico-finanziaria:

- *rispetto equilibri di bilancio: (on /off)*
- *Media totale indicatori finanziari contenuti nel DUP 2017 – 2019: (la valutazione viene effettuata confrontando il valore dell'anno precedente con il risultato ottenuto)*

Salute organizzativa:

Sono stati individuati alcuni indicatori, di seguito indicati, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione: il risultato è stato ottenuto in relazione al raggiungimento o meno dei target stabiliti ex ante:

- *Spesa di formazione*
- *tasso assenteismo*
- *incidenza spesa per il personale [Spesa personale (tit. 1 int.1) / Spesa corrente (tit. I) × 100]*
- *spesa del personale pro-capite [Spesa personale (tit. 1 int. 1) / popolazione]*
- *procedimenti disciplinari*

a 3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'anno 2017 è stato caratterizzato da un più adeguato sistema di programmazione per la realizzazione delle strategie dell'amministrazione, non solo in relazione all'introduzione del nuovo sistema di programmazione economico-finanziaria disciplinato dal D. Lgs. n.118/2011, del controllo strategico e del controllo di gestione ma anche per l'implementazione di un apposito sistema informativo, che dovrà essere implementato e aggiornato, anche in considerazione del fatto che nel 2017, si è insediata la nuova amministrazione comunale che ha approvato le nuove linee di mandato.

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, in relazione al ciclo di programmazione economico-finanziaria, del Piano esecutivo di gestione.

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 vigente, 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

b3. Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

Il Nucleo di valutazione nell'anno 2017, 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 anche a seguito della novità introdotte dal D. Lgs. n.74/2017.

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 1 – Programmazione

La Fase 1 del sistema è costituita dalla programmazione finanziaria e gestionale. Una fase, dunque, "preliminare" 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 1 sono: il bilancio di previsione con tutti i suoi allegati, il PEG ed il Piano della performance.

Soggetti coinvolti nella fase 1 sono gli organi di indirizzo politico amministrativo, il Dirigente Organizzativo ed i dirigenti dell'ente.

Compatibilmente con il ciclo di programmazione economico-finanziaria, gli organi di indirizzo politico-amministrativo, e segnatamente la Giunta Comunale, ha definito gli indirizzi strategici e gestionali dell'anno adottando specificatamente il Piano esecutivo di gestione, definendo indicatori e targets per ciascuno degli obiettivi gestionali e degli indicatori ricompresi nel portafoglio delle attività e dei servizi dell'ente.

FASE 2 – Condivisione della programmazione

La Fase 2 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 2 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 2 sono le schede individuali di valutazione, che saranno soggette ad una valutazione finale, come di seguito specificato.

Soggetti coinvolti nella fase 2 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 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, solo per una parte dell'anno, 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

Fase 4 – Valutazione e rendicontazione dei risultati

La valutazione finale conclude il ciclo di programmazione e controllo ed attiva il raccordo tra gli strumenti di monitoraggio e valutazione ed i sistemi di incentivazione.

Output della fase 4 è la relazione sulla performance dell'ente nella quale sono indicati i seguenti risultati:

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

I soggetti coinvolti nella fase 4 sono:

- a. 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;*
- b. i dirigenti dell'ente, responsabili della misurazione e valutazione 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. <i>INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO</i>
--

In questa fase, anche con l'implementazione di un apposito sistema informativo, sono state condotte correttamente la raccolta, l'analisi dei dati e la loro comunicazione. Il Nucleo di

Valutazione prende atto di tale attività e ne auspica la messa a regime per una gestione sempre più efficace dei dati.

d1. INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

Il Nucleo di valutazione ha registrato qualche criticità in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quella di bilancio; tali criticità non hanno però inficiato sul corretto funzionamento complessivo del sistema.

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*. Alla luce di ciò 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 prende atto del positivo percorso avviato dal Comune di Legnano per dare continuità al processo di miglioramento del coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti e per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione della performance con gli altri sistemi di controllo esistenti ed in particolare con quelli afferenti la prevenzione della corruzione, l'integrità e la trasparenza dell'azione amministrativa e in generale il corretto funzionamento del sistema dei controlli interni, con particolare attenzione al controllo di regolarità amministrativa successiva, per il quale non sono emerse particolari e significative criticità.

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

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" ma anche in altre sezioni del sito istituzionale.

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", offre molte 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 2017 si è data continuità allo sviluppo del "Portale del cittadino", utilizzato dalla comunità locale per la gestione delle osservazioni, segnalazioni e suggerimenti. Infine, il processo di gestione degli standards di qualità è in divenire.

G. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

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

H. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE

Ai fini della presente relazione e dell'esame complessivo del funzionamento del Sistema di misurazione di valutazione della performance, 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.

I. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Il Nucleo di valutazione ha presto atto che il Comune di Legnano nel rispetto di quanto previsto dall'ordinamento ha approvato il Piano triennale di prevenzione della corruzione (2017-2019) e ha individuato il responsabile anticorruzione e trasparenza nella persona del Segretario Generale dell'ente.

Il particolare appare curata la gestione del rischio in quanto il Piano riporta in modo puntuale i processi, le tipologie di rischio e le relative misure di contrasto pianificate nel triennio.

E' presente la sezione "*Amministrazione trasparente*" sul sito istituzionale dell'ente, la quale appare in linea con quanto previsto dal D. Lgs. n.33/2013 e ss. mm. e ii.

Il Nucleo di valutazione, in ottemperanza a quanto previsto nelle deliberazioni A.N.Ac., ha formalmente attestato la veridicità e l'attendibilità di quanto riportato nelle griglie debitamente compilate secondo quanto previsto dalle deliberazioni e pubblicate nella apposita sezione di "*Amministrazione trasparente*".

L. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Nell'ambito delle azioni di miglioramento del ciclo di gestione delle performance, come già detto per l'anno 2016, è necessario sempre più realizzare il collegamento logico e l'integrazione tra la pianificazione della performance e 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 tre livelli:

- a. coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
- b. coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c. coerenza dei contenuti.

La progressiva introduzione del controllo di gestione consente infine 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.

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

- 1) implementare un progressivo impiego di indicatori multidimensionali e perseguire una progressiva catalogazione di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- 2) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- 3) adeguamento della disciplina regolamentare del ciclo di gestione della performance al D. Lgs. n.74/2017.

Legnano, 11 luglio 2018

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