



Comune di Lecco

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Lecco

Sommario

1. Caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della performance	2
2. I principi guida della performance organizzativa.....	2
3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa	3
3.1 L'attuazione della strategia	4
3.2 Il portafoglio delle attività e dei servizi.....	4
3.3 Gli impatti delle politiche (outcome)	5
3.4 I confronti interni e con altre Amministrazioni (Benchmarking)	5
4. I principi guida della performance individuale	5
5. Performance e trasparenza	6
6. L'adeguamento del sistema informativo e informatico.....	6
7. Il ciclo della gestione della performance.	6

1. Caratteristiche generali del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Comune di Lecco è tenuto a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso (performance del Comune), alle unità organizzative di massima dimensione in cui si articola (performance di Settore) e ai singoli dipendenti (performance individuale) avvalendosi di un apposito sistema di misurazione e valutazione.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della performance – in coerenza con le indicazioni contenute nel Piano Generale di Sviluppo - si ispira ai principi del miglioramento continuo della qualità dei servizi resi dall'Ente, della valorizzazione delle competenze professionali tecniche e gestionali, della responsabilità per risultati, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

Le informazioni derivanti dal sistema informativo contabile rappresentano una componente fondante ed imprescindibile del sistema di misurazione e valutazione della performance (organizzativa ed individuale) che si sviluppa in modo coordinato con l'articolazione temporale del sistema informativo contabile dell'ente.

In considerazione della complessità e della specificità del contesto operativo del Comune di Lecco, le modalità di implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance nonché il suo funzionamento devono tenere conto della necessaria gradualità anche al fine di favorire la condivisione, l'interazione ed il confronto tra tutti gli organismi ed i soggetti coinvolti.

La misurazione è, in definitiva, uno strumento e non un fine e va ponderata in base al rapporto costi/benefici. In termini di cultura organizzativa, occorre certamente evitare che l'attività di misurazione rechi appesantimenti eccessivi al normale operare dell'ente; tuttavia, è da tenere ben presente che proprio quando le risorse sono scarse (mai come in questi anni!) nessuno può permettersi il lusso di non misurare la performance. Proprio quando "la coperta è corta" si deve riservare una certa quantità di risorse e di tempo alla misurazione del lavoro, al "come" e non solo al "cosa". Misurare è un modo per acquisire informazioni: per gestire serve monitorare.

Come sopra accennato, il sistema di misurazione e valutazione della performance è articolato secondo le dimensioni della performance organizzativa (di ente e di settore) e della performance individuale che rappresentano due dimensioni complementari, la cui evoluzione deve avvenire in modo equilibrato e tenendo conto delle interazioni reciproche.

Nei successivi capitoli verranno esaminate le predette dimensioni della performance, organizzativa ed individuale.

2. I principi guida della performance organizzativa

La performance organizzativa rappresenta la capacità dell'ente di perseguire i propri compiti istituzionali secondo le priorità individuate dagli organi di indirizzo politico amministrativo in risposta ai bisogni della collettività e del territorio, nel rispetto degli equilibri economici, patrimoniali, finanziari ed organizzativi.

La performance organizzativa riguarda altresì la capacità dei Settori di contribuire in modo coordinato, relativamente all'ambito di competenza, al perseguimento dei compiti e delle priorità.

La misurazione della performance organizzativa trova i propri fondamentali punti di riferimento nelle linee programmatiche di mandato, nel Piano Generale di Sviluppo e relativi aggiornamenti.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Lecco si sostanzia nel:

- a) rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance atteso (che il Comune si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- b) assicurare una facile comprensione dello stato della performance, sia ai soggetti interni all'ente che agli interlocutori esterni;
- c) promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- d) uniformarsi ai principi previsti dalle delibere Civit;
- e) esplicitare le responsabilità dei diversi soggetti in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata.

3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa, in linea con i principi sopra indicati, deve rappresentare in modo completo, integrato e di facile comprensione:

- *ex-ante*, la performance che il Comune intende realizzare;
- *ex-post*, quella effettivamente realizzata, con evidenziazione degli eventuali scostamenti.

Inoltre, il sistema a regime deve garantire un'agile consultazione e selezione dei contenuti da parte dei soggetti che intendono avere informazioni relative alle performance programmate ed effettivamente realizzate.

Il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti livelli di operatività:

Livello n. 1 - L'attuazione della strategia. Il Comune di Lecco ha identificato, sulla base delle linee di mandato, nel Piano Generale di Sviluppo 2010-15, n. 5 vision, 8 politiche e 99 obiettivi strategici. Con il Piano Esecutivo di Gestione gli obiettivi strategici di mandato vengono anno per anno declinati in obiettivi operativi annuali assegnati a ciascun Dirigente. Si intende in tal modo consentire *ex ante* di rappresentare quali sono le priorità e di valutare *ex post* se l'organizzazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici in risultati in linea con quanto previsto con indicazione dell'eventuale scostamento.

Livello n. 2 - Il portafoglio delle attività e dei servizi (macro-attività). Il Comune ha proceduto ad identificare le attività e i servizi che contraddistinguono la propria azione rispetto agli utenti e ai portatori di interesse di riferimento. Attraverso questo livello viene data indicazione *ex ante* dello stock programmato di attività e servizi che saranno messi a disposizione di cittadini e utenti ed *ex post* del livello e della qualità di attività e servizi effettivamente realizzati.

Livello n. 3 - Gli impatti delle "politiche" (outcome). Il Comune di Lecco con gradualità procederà alla identificazione degli impatti che le "politiche" previste nel PGS producono nell'ambiente esterno e in particolare in termini di risposta ai bisogni.

Livello n. 4 - I confronti con altri comuni (Benchmarking). Il Comune di Lecco partecipa da anni ad un interessante esperienza di scambio/confronto di informazioni con altri Comuni lombardi specialmente su tematiche finanziarie. Si proseguirà nella iniziativa eventualmente integrando, di intesa con i Comuni partecipanti, l'ambito di comparazione ad altri aspetti della performance organizzativa.

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune dovrà definire obiettivi, output e valori attesi che si propone *ex-ante* di raggiungere. Questi elementi troveranno 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.

A posteriori i risultati effettivamente conseguiti troveranno compiuta illustrazione all'interno della Relazione sulla performance.

Con riferimento ai singoli livelli, di seguito si esplicitano le caratteristiche che il sistema deve rispettare.

3.1 - L'attuazione della strategia

Il fine è quello di comprendere quale è il grado di conseguimento delle "politiche" e degli obiettivi strategici individuati nel Piano Generale di Sviluppo e quindi declinati in obiettivi operativi e macro-attività.

A tal proposito, il Comune deve dotarsi di indicatori sintetici relativi al grado di attuazione delle singole "politiche", quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità. Inoltre, una volta declinati le "politiche" e gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, l'ente dovrà definire per ogni obiettivo operativo fasi e tempi di attuazione e output di performance attesi e realizzati.

Attraverso periodici report sintetici verrà garantita una agevole comprensione dello stato di attuazione delle singole "politiche" sia nell'anno di riferimento sia su un arco temporale più ampio corrispondente al numero di anni intercorrenti dall'inizio del mandato alla data del singolo report.

3.2 - Il portafoglio delle attività e dei servizi (macro-attività)

La performance del Comune non è solamente collegata alla qualità delle strategie e alla capacità di attuazione delle stesse, ma è altresì riconducibile alla quantità e qualità di attività, prestazioni e servizi assicurati a favore della comunità locale.

A tale proposito il Comune ha proceduto a:

- a) identificare nel Piano della Performance il proprio portafoglio di attività e servizi articolato in macro attività;
- b) collegare le "politiche" alle macroattività;
- c) assegnare le competenze gestionali di ciascuna macroattività ad un settore in base all'assetto organizzativo dell'ente.
- d) definire un progetto graduale di completamento entro il 2011 degli indicatori di quantità, qualità ed efficienza per ogni macroattività.

3.3 - Gli impatti delle “politiche” (outcome)

In tale ambito l’impegno del Comune di Lecco è quello di pervenire gradualmente alla individuazione dei principali outcome legati a ciascuna “politica”, definendo per quanto possibile per ogni specifico outcome un valore atteso ex ante.

3.4 - I confronti interni e con altri Comuni (Benchmarking)

Si prevede il proseguimento dell’esperienza di confronto con altri Comuni specialmente con riferimento alle informazioni economico-finanziarie e, in prospettiva, anche mediante l’analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di performance attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari, con particolare riferimento al livello del portafoglio di attività e servizi.

4. I principi guida della performance individuale

Il Comune di Lecco è chiamato a valutare la performance individuale dei propri dirigenti, dei titolari di incarico di posizioni organizzative o di alta professionalità e dei propri dipendenti in modo da assicurare:

- a) la valorizzazione e lo sviluppo delle competenze;
- b) il pieno riconoscimento del contributo assicurato e dei risultati conseguiti;
- c) l’attuazione del principio di meritocrazia.

La performance individuale riguarda la capacità del singolo dipendente di contribuire con il proprio comportamento e con le capacità maturate, alla definizione ed al conseguimento degli obiettivi operativi funzionali alla realizzazione delle “politiche”.

La misurazione della performance individuale si basa sulla definizione di obiettivi cui il dipendente è tenuto a garantire il proprio contributo e sulla condivisione di fattori comportamentali virtuosi cui orientare il proprio apporto professionale. Gli obiettivi operativi devono essere individuati principalmente in correlazione con il Piano Esecutivo di Gestione e con le macroattività. I fattori comportamentali sono esplicitati nella scheda di valutazione.

La valutazione della performance individuale si basa sia sulle capacità operative, intese come contributo personale reso, sia sul comportamento professionale ed organizzativo dimostrato.

Il peso della componente operativa e della componente comportamentale nella valutazione individuale può variare a seconda della categoria di appartenenza del dipendente. L’accesso agli strumenti premianti è in ogni caso inibito ai dipendenti che non dovessero conseguire una valutazione del comportamento professionale ed organizzativo superiore alla soglia minima prestabilita nel sistema di valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale si avvale di strumenti e procedure sostenibili e compatibili con le dimensioni, le caratteristiche organizzative e le disponibilità finanziarie dell’ente, seguendo un approccio graduale nel recepimento e nell’introduzione delle Linee guida della CIVIT, ed assicurando un processo di miglioramento continuo ed un approccio equilibrato, garantendo coerenza ed omogeneità tra tutti gli strumenti e le procedure adottate.

5. Performance e trasparenza

L'adozione e la pubblicazione del modello di misurazione e valutazione della performance costituisce per il Comune un aspetto qualificante. In particolare, la trasparenza relativamente alla performance organizzativa e individuale si propone di:

- a) qualificare il rapporto con i cittadini;
- b) promuovere una focalizzazione sui risultati da produrre in assenza dei meccanismi tipici del mercato;
- c) qualificare l'attività di programmazione favorendo uno sforzo di rappresentazione delle priorità e l'esplicitazione *ex ante*, di progetti strategici, obiettivi e indicatori significativi e credibili;
- d) promuovere la responsabilità attraverso l'introduzione della consuetudine a rendere conto e la promozione dell'integrità.

La performance attesa e quella realizzata devono essere rese note sul sito del Comune attraverso la pubblicazione del Piano della performance e della Relazione sulla performance.

6. L'adeguamento del sistema informativo ed informatico.

Ai fini di garantire la piena operatività del sistema di misurazione e valutazione e lo sviluppo qualitativo dello stesso nel tempo, il Comune sta curando l'adeguamento del proprio sistema informativo (costituito da informazioni, rete di relazioni, processi, tecnologia) a supporto della raccolta ed elaborazione dei dati e delle informazioni necessarie ad un pieno apprezzamento della performance. Anche il sistema informatico è oggetto di particolare attenzione in funzione dell'opera (attualmente in corso) di implementazione dello strumento tecnologico relativo al controllo strategico e della performance finalizzato a rendere disponibile le risultanze dei monitoraggi infrannuali e dei report annuali e pluriennali.

7. Il ciclo della gestione della performance

La definizione del ciclo di gestione della performance si pone i seguenti obiettivi fondamentali:

- a) garantire una maggiore intellegibilità della performance e delle sue articolazioni;
- b) valorizzare il sistema di performance management realizzato in coerenza con il modello di governo;
- c) innovare e semplificare i processi e gli output;
- d) integrare il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle risultanze di cui alla Figura n.1:

Figura 1



La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione :

- a) le linee programmatiche di Mandato presentate al Consiglio;
- b) il Piano generale di sviluppo, approvato dal Consiglio, attraverso il quale si realizza il confronto delle linee programmatiche con le reali possibilità operative dell'ente e si esprimono, per la durata del mandato in corso, le linee dell'azione dell'ente nell'organizzazione e nel funzionamento degli uffici, i servizi gestiti direttamente o non, le risorse finanziarie correnti, gli investimenti e le opere pubbliche da realizzare;
- c) la Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo;
- d) il Piano esecutivo di gestione, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene gli obiettivi operativi e le risorse assegnati ai centri di costo.

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di Mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Il monitoraggio in corso di esercizio è realizzato continuativamente dalla struttura organizzativa preposta, attraverso la predisposizione di report quadrimestrali riferiti a quanto contenuto nei documenti di programmazione.

Il ridisegno del ciclo di gestione della performance si fonda sui seguenti aspetti qualificanti:

- a) unificazione ed integrazione in un unico ciclo della pianificazione e della programmazione economico finanziaria;
- b) collegamento del PEG al Piano della Performance.

Il collegamento obiettivi risorse si ottiene integrando il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio nelle risultanze di cui alla Figura 2 (tenendo presente che i termini ivi indicati potranno essere rideterminati di volta in volta in funzione della data di approvazione del bilancio di previsione annuale).

