



Città di Legnano

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

Approvato con deliberazione di Giunta Comunale n. 11 del 25.1.2011

Sommario

1. Premessa.....	4
1.1. Le finalità della valutazione.....	4
1.2. Oggetto e ambito della valutazione.....	5
2. Il sistema di misurazione e valutazione del Comune di Legnano	7
2.1. Le caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'ente.....	7
2.2. Le finalità del sistema	8
2.3. La metodologia per la valutazione della performance organizzativa	9
2.3.1. Il grado di attuazione della strategia.....	11
2.3.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi	12
2.3.3. Lo stato di salute dell'amministrazione.....	13
2.3.4. Gli impatti dell'azione amministrativa.....	14
2.3.5. I confronti con altre amministrazioni	15
2.4. La metodologia per la valutazione della performance individuale	15
2.4.1. Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale	15
2.4.2. Le dimensioni della valutazione della performance individuale	16
2.4.3. Gli strumenti della valutazione della posizione individuale	17
3. Il processo di valutazione	17
3.1. Le fasi del sistema di misurazione e valutazione.....	17
3.2. I tempi del sistema di misurazione e valutazione	21
4. I soggetti della valutazione	22
4.1. L'Organismo Indipendente di Valutazione	22
4.2. Gli organi di indirizzo politico amministrativo.....	23
4.3. Il Direttore Generale	24
4.4. I dirigenti dell'ente	24
4.5. La struttura tecnica di supporto.....	25
5. Le procedure di conciliazione	25

5.1. Contestazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti..	25
5.2. Contestazione della valutazione della performance individuale del personale dipendente	26
6. Il raccordo con i diversi sistemi di valutazione e le politiche retributive dell'ente	26
6.1. I piani di valutazione	26
6.2. Il sistema di calcolo dei punteggi (rinvio)	29
6.3. La determinazione delle fasce ed il collegamento con il sistema di incentivazione	30
7. Il sistema di calcolo per la prima attuazione del piano della performance	31
7.1. Il grado di attuazione della strategia	31
7.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi	32
7.3. Lo stato di salute dell'amministrazione	32
7.4. Gli impatti dell'azione amministrativa	34
7.5. I confronti con altre amministrazioni	34
7.6. L'indicatore di performance di ente ai fini della valutazione individuale, e la graduale e progressiva costruzione del sistema di misurazione della performance di ente	35
8. Disposizioni transitorie per la prima attuazione del sistema di monitoraggio e valutazione	36

1. Premessa

1.1. Le finalità della valutazione

In termini generali i sistemi di valutazione vengono introdotti nelle organizzazioni al fine di guidare le risorse umane, migliorare la capacità di realizzazione degli obiettivi strategici e governare le politiche retributive.

I sistemi di valutazione del personale possono assumere molteplici fini, complementari o alternativi.

Una prima possibile distinzione è tra:

- sistemi di valutazione orientati al controllo del personale;
- sistemi di valutazione orientati allo sviluppo del personale.

Nei sistemi di valutazione del primo tipo l'attenzione è prioritariamente posta sulla verifica dei contributi individuali al conseguimento dei risultati dell'organizzazione. Nel secondo caso la valutazione è finalizzata alla verifica del livello di professionalità raggiunto ed alla promozione di miglioramenti nello stesso. A seconda che prevalga l'una o l'altra prospettiva mutano conseguentemente l'orientamento temporale del sistema di valutazione e le tecniche utilizzabili.

In un'altra prospettiva, con riferimento elusivamente agli obiettivi dell'organizzazione¹, i sistemi di valutazione contribuiscono a:

- migliorare le prestazioni e aumentare l'integrazione del personale;
- creare una base per un'equa retribuzione o per la gestione delle politiche retributive;
- individuare le potenzialità individuali per far fronte ai bisogni di crescita dell'organizzazione e di sviluppo individuale.

In definitiva, e in una fase storica di profonda trasformazione delle amministrazioni pubbliche, il ruolo del sistema di valutazione è rappresentato dal costituire una “cinghia di trasmissione” tra le politiche di

¹ La prospettiva suggerita è indicata da Costa G., Politiche retributive e tecniche di valutazione del personale, in manuale di gestione del personale, UTET, TO.

sviluppo dell'ente e l'attivazione dei comportamenti e delle energie necessarie al loro effettivo perseguimento².

1.2. Oggetto e ambito della valutazione

Con riferimento all'**oggetto della valutazione** il D. Lgs. 150/2009 individua tre livelli di performance:

1. la performance dell'amministrazione nel suo complesso (performance del Comune);
2. la performance delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (performance di UO);
3. la performance dei singoli dipendenti (performance individuale).

Gli **ambiti della misurazione** e valutazione della performance organizzativa (del Comune e delle UUOO) fanno riferimento a:

1. l'impatto delle politiche attivate in funzione dei bisogni della collettività rilevati;
2. l'attuazione di piani e programmi (rispetto di fasi, tempi, consumo risorse, standard previsti);
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (customer satisfaction);
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
5. 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;
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. la promozione di obiettivi di tutela delle pari opportunità sia internamente che esternamente.

² G. Valotti, La valutazione del personale dell'ente locale: principi e metodologie.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

1. agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dipendente è collegata:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il presente documento costituisce la proposta metodologica del sistema di misurazione e valutazione del Comune di Legnano, e descrive, in un quadro unitario e coerente le finalità, l'oggetto e le modalità di valutazione della performance organizzativa ed individuale nell'ente.

2. Il sistema di misurazione e valutazione del Comune di Legnano

2.1. Le caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'ente

L'organizzazione comunale si conforma ai principi e criteri di cui al Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi ed è strutturata in maniera funzionale all'interesse pubblico, ai bisogni della collettività locale e dell'utenza, perseguendo il miglioramento continuo e l'ottimizzazione degli standard erogativi. L'azione amministrativa è improntata ai principi di autonomia, funzionalità ed economicità della gestione, nonché di professionalità e responsabilità degli organi e degli operatori dell'amministrazione.

E' costantemente ispirata, altresì, ai criteri di flessibilità e di snellezza dei procedimenti, basandosi sul principio del miglioramento continuo dell'organizzazione attraverso l'adozione di parametri riferiti alla qualità. A tal fine viene periodicamente ridefinita, avendo cura di garantire adeguato presidio alle nuove funzioni attribuite al Comune.

Il processo di revisione organizzativa si sviluppa su due livelli di competenza: la macro-organizzazione, costituita dalla definizione delle strutture organizzative di massima dimensione, di competenza dell'organo di governo, ai sensi dell'art. 2, comma 1, del D.Lgs. n. 165/2001, e la micro-organizzazione, rappresentata dalla determinazione degli assetti organizzativi interni alle strutture di massima dimensione, affidata agli organi addetti alla gestione, ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D.Lgs. n. 165/2001.

La struttura organizzativa dell'amministrazione, funzionale alla produzione dei servizi erogati, si articola in unità organizzative, di diversa entità e complessità, ordinate, di norma, per funzioni omogenee e finalizzate allo svolgimento di attività finali, strumentali e di supporto, ovvero al conseguimento di obiettivi determinati o alla realizzazione di programmi specifici.

La determinazione delle unità organizzative di massima dimensione, convenzionalmente definite "Settori", è finalizzata alla costituzione di aggregati di competenze omogenee tra loro combinate in funzione del migliore conseguimento degli obiettivi propri del programma di governo dell'ente, in funzione della duttilità gestionale interna delle strutture e della loro integrazione.

La struttura organizzativa del comune di Legnano è articolata, nel PEG 2010, in sette Settori, ciascuno dei quali è affidato a un Dirigente responsabile:

- Settore 1 Affari generali e Partecipate
- Settore 2 Attività Economico/Finanziarie

- Settore 3 Governo e Gestione del Territorio, Ambiente, Sportello Unico Imprese
- Settore 4 Opere Pubbliche e Patrimonio
- Settore 5 Polizia Locale e Mobilità Urbana
- Settore 6 attività Educative, Formative e Culturali
- Settore 7 Attività Socio-Assistenziali

la Dotazione Organica del comune è così strutturata:

CATEGORIA	POSTI PREVISTI
Direttore Generale ^	//
Segretario Generale *	//
Dirigente di Settore (di cui 1 a tempo determinato)	7
D3	20
D1	56
C	156
B3	35
B1	76
A	14
TOTALE	364
^ n. 1 unità con rapporto a tempo determinato	
* n. 1 unità con rapporto a tempo determinato in convenzione con altro comune	

2.2. Le finalità del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Legnano deve:

1. rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il livello di performance organizzativa e individuale atteso (che il Comune si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

2. assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
3. promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
4. uniformarsi ai principi previsti dalle delibere Civit;
5. esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi di performance, al relativo conseguimento e all'assolvimento degli obblighi di trasparenza relativamente alla performance attesa e realizzata;
6. assicurare la piena trasparenza della performance organizzativa e individuale;
7. individuare forme di consultazione con gli stakeholder esterni e interni.

Il presente Sistema fa riferimento alla funzione di coordinamento e supervisione della struttura in capo al Direttore Generale, ai sensi dell'art. 108 del D.Lgs. 18.8.2000 n.267. In sua assenza le funzioni potranno essere attribuite al Segretario Generale ovvero ad altra figura appositamente individuata dal Sindaco (nel documento, per comodità di lettura si farà riferimento al solo Direttore Generale).

2.3. La metodologia per la valutazione della performance organizzativa

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

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

In particolare il sistema assicura la rappresentazione di:

- alcuni elementi sintetici di valutazione d'insieme dell'andamento dell'amministrazione;
- una loro successiva articolazione per aspetti di sempre maggiore dettaglio.

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.

A partire dagli ambiti di misurazione della performance previsti dall'art.8 del D.lgs. 150/09 e delle indicazioni derivanti dalla delibera Civit 104/2010, il modello di rappresentazione delle performance organizzative si fonda sui seguenti macro-ambiti:

A) Il grado di attuazione della strategia: l'amministrazione è chiamata ad identificare, 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.

B) Il portafoglio delle attività e dei servizi: il Sistema è strutturato sulla base delle attività, incluse quelle di supporto e di regolamentazione, 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.

C) Lo stato di salute dell'amministrazione: l'amministrazione è tenuta a indicare 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);

D) Gli impatti dell'azione amministrativa (outcome): il Sistema deve considerare 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;

E) I confronti con altre amministrazioni (benchmarking): mediante tale "macro-ambito", che risulta trasversale ai precedenti, ciascuna 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.

Pur muovendo da una esperienza ed un investimento di pregio nella riqualificazione del sistema di programmazione e controllo, l'impostazione proposta del piano delle performance può nondimeno introdurre elementi di criticità e sofferenza della struttura organizzativa. **Si rende pertanto necessario un processo di implementazione modulare e graduale del piano e del sistema di misurazione e valutazione.**

Per ognuna delle dimensioni di rappresentazione delle performance sopraindicate, il Comune dovrà definire annualmente obiettivi, indicatori e valori-target 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 rappresentazione all'interno della Relazione sulla performance.

Con riferimento ai singoli macro-ambiti, di seguito si esplicitano i requisiti che il sistema di valutazione deve rispettare.

2.3.1. Il grado di attuazione della strategia

Il grado di attuazione della strategia risponde alla esigenza di definire e comunicare ex ante e misurare ex post il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici del Comune di Legnano, ovvero di quegli obiettivi particolarmente qualificanti il mandato amministrativo, che si distinguono per la rilevanza degli impatti esterni.

E' particolarmente importante sottolineare come in questo ambito gli obiettivi strategici sono misurati e valutati in una logica di project management ovvero con esclusivo riferimento alla dimensione dei tempi/costi

delle azioni programmate, e non con riferimento agli outcome che troveranno esplicitazione nell'apposito ambito.

Il Comune deve:

1. individuare gli obiettivi strategici;
2. definire per ogni obiettivo strategico fasi e tempi di attuazione;
3. articolare, qualora significativo, gli obiettivi strategici per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando, per ogni area e progetto strategico, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di attuazione;
4. dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione della strategia, quale sommatoria del grado di attuazione degli obiettivi strategici identificati e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità;

Gli obiettivi strategici rispetto ai quali misurare il grado di attuazione della strategia sono contenuti nei documenti di programmazione già in uso presso il Comune di Legnano, ed in particolare nella Relazione Previsionale e Programmatica e nel PEG.

Semplici e immediati strumenti di rappresentazione devono garantire un'immediata comprensione dello stato di attuazione della strategia ai diversi livelli di disaggregazione della stessa.

2.3.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi

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.

Come si evince da questa premessa, il Portafoglio delle attività e dei prodotti vuole rappresentare uno strumento multidimensionale di supporto alle azioni di miglioramento continuo delle prestazioni dell'Ente e dei suoi sistemi organizzativi.

In questa sede, per prodotti si devono intendere gli output dei processi dell'Ente destinati a soddisfare un'attesa prestazionale proveniente dall'esterno, sia riferita all'esercizio di funzioni amministrative, sia riguardante la concreta erogazione di servizi o attuazione di interventi.

Nel primo caso, il prodotto sarà rappresentato dall'atto o dal provvedimento amministrativo che conclude il processo-procedimento amministrativo; nel secondo caso dal concreto servizio-intervento erogato od effettuato.

In questa fase è consigliabile che il Catalogo venga implementato solo attraverso la rilevazione dei prodotti così come precedentemente definiti e non delle singole attività (per quanto complesse) che compongono il processo erogativo.

Il Comune deve:

1. procedere alla mappatura delle attività e dei servizi erogati;
2. definire per ciascun servizio/attività una batteria di indicatori multidimensionali di carattere quantitativo, qualitativo, di efficienza o di customer;
3. individuare, per ogni indicatore selezionato, valore-target, trend storico e, qualora rilevabile, benchmark di riferimento;
4. dotarsi per ogni servizio/attività di un indicatore sintetico descrittivo del grado di raggiungimento degli standard attesi;
5. dotarsi di un indicatore sintetico relativo al grado di attuazione degli standard del portafoglio di servizi e attività, quale sommatoria del grado di attuazione dei servizi e delle attività identificate e opportunamente ponderati in base al rilievo e alla complessità

Il sistema di valutazione deve consentire un agevole accesso alle informazioni fondamentali riguardanti le singole attività e servizi, oltre che assicurare una rappresentazione del portafoglio nel suo insieme.

E' del tutto intuitivo che il pieno sviluppo delle potenzialità d'innovazione connesse all'utilizzo del Portafoglio dei servizi e delle attività rappresenti un orizzonte di medio-lungo periodo, considerata anche la ampiezza e la varietà dei servizi erogati da una amministrazione comunale.

Di conseguenza è **necessario un processo di implementazione modulare e graduale dello strumento proposto a partire da alcuni servizi campione individuati con l'ausilio della Direzione Generale.**

2.3.3. Lo stato di salute dell'amministrazione

La performance del Comune, la qualità dell'amministrare e del gestire, deve essere anche valutata rispetto alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo.

In questa prospettiva sono rilevanti gli aspetti di:

- salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
- salute organizzativa, collegati alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Le dimensioni innanzi indicate possono ulteriormente essere disaggregate come di seguito indicato:

- Per l'**area di salute finanziaria**, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento.
- Per l'**area di salute organizzativa**, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica.
- Per l'**area di salute delle relazioni**, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

2.3.4. Gli impatti dell'azione amministrativa

In questo ambito vengono raccolti e sintetizzati tutti i principali indicatori di outcome dell'amministrazione di Legnano.

Definire correttamente gli outcome aiuta a concentrarsi meglio sugli obiettivi a prescindere dalla loro natura; permette, inoltre, di individuare i reali impatti desiderati ed effettivamente conseguiti grazie alle attività messe in atto a livello di singola amministrazione.

Il Comune deve:

1. individuare i principali *outcome*;
2. definire per ogni specifico outcome indicatori quali-quantitativi di performance attesa e realizzata, attraverso l'identificazione di valori target, trend e, ove significativo, benchmark;
3. articolare, qualora rilevante, gli outcome per aree omogenee (categorie di utenti, ambiti territoriali, articolazioni organizzative, ecc.), individuando,

per ogni area, un indicatore sintetico che ne misuri il livello di raggiungimento degli obiettivi.

4. individuare l'eventuale ruolo di altri soggetti e le principali interazioni con gli stessi ai fini della produzione degli outcome.

Il sistema di valutazione deve rappresentare i principali outcome prodotti dall'amministrazione.

2.3.5. I confronti con altre amministrazioni

Un compiuto apprezzamento della performance richiede il confronto interno tra ambiti organizzativi e con altre organizzazioni, ovvero, ove significativo, l'analisi del posizionamento in termini relativi dei livelli di performance attesi e conseguiti rispetto a quelli di organizzazioni similari.

In particolare, tale confronto è significativo con riferimento ai tre macro-ambiti del portafoglio di attività e servizi, dello stato di salute e degli *outcome*.

Nella metodologia proposta per il Comune di Legnano il confronto con altre amministrazioni, più che un autonomo macroambito costituisce una categoria trasversale agli altri macro-ambiti, in una logica di attivazione e stimolo di momenti di confronto esterni su tutte le dimensioni rilevanti di performance. Piuttosto le informazioni più rilevanti derivanti dal confronto con amministrazioni simili potranno essere sintetizzate e riorganizzate in una apposita sezione del Piano e della Relazione sulla *performance*.

Il Comune deve:

1. individuare i benchmark di riferimento;
2. evidenziare il posizionamento rispetto ai benchmark selezionati, sia a livello di macro-ambito nell'insieme, sia che con riferimento a singole attività e servizi, aree dello stato di salute e outcome.

Nel caso di confronto esterno dovranno essere adottati semplici e immediati strumenti di rappresentazione tali da garantire un'immediata comprensione del posizionamento relativo dell'amministrazione rispetto ai benchmark.

2.4. La metodologia per la valutazione della performance individuale

2.4.1. Le finalità del sistema di valutazione della performance individuale

Le finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale possono essere sintetizzate come di seguito indicato:

1. evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

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

2.4.2. Le dimensioni della valutazione della performance individuale

L'articolo 9 del decreto 150/2009 opera una distinzione tra la misurazione e la valutazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità e la misurazione e la valutazione individuale del personale di livello non dirigenziale. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale sono differenziati per i dirigenti, le posizioni organizzative e il personale.

Per i primi gli ambiti sono:

1. gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
2. il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
3. la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
4. la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i secondi invece la misurazione e valutazione della performance è collegata:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,
2. alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

Nella metodologia proposta al Comune di Legnano si farà riferimento nella valutazione della performance individuale ai seguenti macro-ambiti:

1. **I risultati raggiunti** – i risultati raggiunti costituiscono la misura “secca” della performance della struttura organizzativa apicale cui afferisce la singola posizione lavorativa. Nel quadro della programmazione dell'ente il risultato individuale si riferisce agli obiettivi assegnati a ciascuna posizione dirigenziale con il PEG ed il

PDO, ovvero agli obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica, nonché al portafoglio dei servizi ed attività del Settore.

2. **Il comportamento organizzativo**– il comportamento organizzativo è definibile come “elemento osservabile della competenza utilizzata entro una riconosciuta dimensione, vale a dire l’insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie”. La valutazione dei comportamenti consente di apprezzare l’insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali che hanno determinato la performance ed il risultato.

2.4.3. Gli strumenti della valutazione della posizione individuale

Appare del tutto evidente come risultati e comportamento organizzativo costituiscano le dimensioni rilevanti della performance individuale di ogni dipendente dell’ente. E tuttavia le indicate dimensioni si compongono con diversa intensità a seconda della tipologia di posizione lavorativa cui sono riferite (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) in funzione anche del grado di autonomia e responsabilità ascrivito.

Per la misurazione e valutazione della performance individuale si farà allora riferimento a sistemi diversi, benché omogenei per natura e finalità:

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali;
2. Il sistema di valutazione delle prestazioni delle PO;
3. Il sistema di valutazione del personale dipendente.

3. Il processo di valutazione

3.1. Le fasi del sistema di misurazione e valutazione

Di seguito sono descritte nel dettaglio le fasi 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.

A settembre dell'anno n-1 gli organi di indirizzo politico-amministrativo, e segnatamente la Giunta Comunale, definisce gli indirizzi strategici e gestionali dell'anno n.

Il Direttore Generale, sentiti i dirigenti, predispone 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 target 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.

Entro la fine del mese di dicembre il Consiglio Comunale approva il bilancio di previsione dell'anno n, e, entro la fine del mese di gennaio, la Giunta Comunale adotta il Piano della Performance dell'anno n.

FASE 1 – Setting della valutazione anno n –La Fase 1 del sistema è funzionale alla 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 intende favorire, 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 intermedia ed alla valutazione finale, come di seguito specificato.

Soggetti coinvolti nella fase 1 sono: l'OIV, il Direttore Generale, i dirigenti dell'ente ed il personale dipendente.

La metodologia impiegata è quella dell'*assessment* individuale, ovvero di un colloquio tra OIV e Dirigenti, funzionale ad esplicitare gli standard prestazionali attesi sia a livello di organizzazione nel suo complesso sia a livello di singolo Settore. Analoghi colloqui vedranno 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. *l'OIV*, 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, dovrà essere assicurata la massima visibilità interna ed esterna, con il ricorso alle seguenti modalità di comunicazione:

- Pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
- Pubblicazione di notizie e comunicati sui principali organi di stampa e informazione locali;
- Organizzazione di apposite giornate della trasparenza.

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:

1. *gli organi di indirizzo politico amministrativo*, responsabili per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio della performance organizzativa ed individuale;
2. *l'OIV*, con il supporto della struttura tecnica permanente, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance;
3. *il Direttore Generale*, con il supporto della struttura tecnica permanente, delle attività di monitoraggio della performance organizzativa e individuale dei dirigenti dell'ente;
4. *i dirigenti dell'ente*, responsabili del monitoraggio della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

3.2. I tempi del sistema di misurazione e valutazione

	Sett	Ott.	Nov.	Dic.	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lug.	Ago.
Fase 0 - Programmazione anno n												
Definizione indirizzi strategici												
Definizione obiettivi strategici e gestionali												
Definizione livelli quanti qualitativi servizi												
Previsioni di bilancio												
Approvazione bilancio previsione												
Approvazione Piano della Performance												
Approvazione PEG/PDO												
Fase 1 - Setting valutazione anno n												
Colloqui con dirigenti, PO e dipendenti												
Definizione schede valutazione individuali												
Fase 2 - Valutazione anno n-1												
Sintesi info sistema monitoraggio												
Valutazione Performance Organizzativa												
Valutazione Risultati Individuali												
Valutazione Comportamenti Organizzativi												
Definizione graduatorie di merito												
Validazione della relazione sulla performance												
Approvazione Relazione sulla Performance												
Liquidazione premi												
Pubblicazione Relazione sulla Performance												
Fase 3 - Monitoraggio intermedio												
Sintesi info sistema monitoraggio												
Colloqui valutazione intermedi												
Proposte di modifica quadro programmazione												

4. I soggetti della valutazione

Sono soggetti del sistema di monitoraggio e valutazione:

1. l'organismo indipendente di valutazione
2. l'organo di indirizzo politico amministrativo
3. il Direttore Generale, ovvero in sua assenza il soggetto investito della responsabilità di coordinamento e supervisione della struttura (nel documento, per comodità di lettura si farà riferimento al solo Direttore Generale), come indicato al punto 2.2.
4. i dirigenti dell'ente

4.1. L'Organismo Indipendente di Valutazione

L'Organismo Indipendente di Valutazione del Comune di Legnano è costituito in forma collegiale ed è responsabile delle attività di controllo e valutazione strategica e gestionale.

L'OIV costituisce la "cabina di regia" del sistema di monitoraggio e valutazione dell'ente e svolge la propria funzione in stretto raccordo con il Direttore Generale e l'Organo di indirizzo politico-amministrativo. L'OIV lavora sulla base degli indirizzi e delle linee guida definite dalla CIVIT, compatibilmente con le esigenze del Comune di Legnano ed i livelli di autonomia costituzionalmente riconosciuti agli enti locali.

Di seguito sono riportati i principali compiti dell'Organismo Indipendente di Valutazione nell'ambito del Comune di Legnano:

1. definisce il documento relativo al Sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Legnano;
2. valida il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti e di pesatura delle posizioni dirigenziali;
3. verifica la coerenza metodologica dei sistemi di valutazione della performance individuale delle PO e del personale dipendente nonché del sistema di pesatura delle posizioni organizzative con il sistema di monitoraggio e valutazione;
4. verifica la coerenza metodologica del Piano della Performance con i contenuti del sistema di monitoraggio e valutazione e può fornire indicazioni per l'adeguamento del sistema degli obiettivi e degli indicatori di performance organizzativa;
5. valuta la performance organizzativa dell'ente;
6. propone al Sindaco, la valutazione annuale della performance dei dirigenti e l'attribuzione ad essi degli incentivi;

7. valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione;
8. monitora il funzionamento complessivo del sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, allegata alla Relazione sulla Performance, proponendone eventuali modifiche;
9. approva la graduatoria delle valutazioni individuali del personale, di qualifica dirigenziale e non, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati secondo il sistema di monitoraggio e valutazione
10. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità.

Annualmente l'OIV potrà proporre all'Amministrazione di Legnano la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e la valutazione dei valutatori. Dette indagini costituiranno altrettanti elementi di valutazione dello stato di salute dell'amministrazione, nel quadro più ampio degli indicatori della performance organizzativa e dei comportamenti organizzativi, all'interno della valutazione della performance individuale dei dirigenti.

4.2. Gli organi di indirizzo politico amministrativo

Agli organi di indirizzo politico amministrativo sono ascritte funzioni di leadership e funzioni di diretto coinvolgimento nel sistema di monitoraggio e valutazione.

Funzioni di leadership – Gli organi di indirizzo politico-amministrativo promuovono la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

Funzioni di diretto coinvolgimento – le funzioni di diretto coinvolgimento nella conduzione del sistema di monitoraggio e valutazione possono essere sintetizzate come di seguito indicato:

1. definizione degli indirizzi strategici e gestionali (Giunta Comunale);
2. approvazione del Bilancio di previsione e della RPP (Consiglio Comunale);
3. approvazione del sistema di misurazione e valutazione della performance su proposta dell'OIV (Giunta Comunale);
4. approvazione del sistema di pesatura delle posizioni dirigenziali su proposta del Direttore Generale (Giunta Comunale);
5. approvazione graduazione delle posizioni dirigenziali su proposta del Direttore Generale, (Sindaco);
6. approvazione del PEG e del Piano della Performance (Giunta Comunale), su proposta del Direttore Generale;

7. approvazione del piano triennale per la trasparenza e l'integrità (Giunta Comunale), su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
8. approvazione della valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti (Sindaco), su proposta dell'OIV;
9. approvazione della Relazione sulla performance su proposta del Direttore Generale (Giunta Comunale);
10. monitoraggio intermedio della performance organizzativa ed individuale (Sindaco) in collaborazione con OIV, Direttore Generale.

4.3. Il Direttore Generale

Il Direttore Generale è, con l'Organismo Indipendente di Valutazione, uno degli attori principali del sistema di monitoraggio e valutazione. Più in particolare, mentre l'OIV riveste un ruolo di supporto metodologico e di valutatore indipendente, il Direttore Generale presidia le ricadute organizzative e gestionali del sistema di monitoraggio e valutazione.

Il Direttore Generale svolge le funzioni di seguito indicate:

1. Approva il sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti;
2. Coordina il procedimento per la formazione del PEG e del PDO e ne effettua la proposta alla Giunta Comunale;
3. Sovrintende al ciclo di previsione economico finanziaria;
4. Predispone la proposta al competente organo di indirizzo politico amministrativo del Piano della Performance e delle successive modifiche ed integrazioni;
5. Predispone per la validazione dell'OIV e per la successiva approvazione da parte del competente organo di indirizzo politico la proposta della Relazione sulla Performance;

4.4. I dirigenti dell'ente

I dirigenti dell'ente intervengono nel ciclo di monitoraggio e valutazione con una triplice veste.

Essi infatti sono responsabili della gestione delle risorse assegnate nel quadro dei documenti di programmazione dell'ente e della realizzazione degli obiettivi attribuiti, sono soggetti passivi della valutazione con riferimento ai risultati della gestione ed effettuano la valutazione della performance del proprio personale.

In particolare i dirigenti dell'ente svolgono le seguenti funzioni:

1. intervengono nel ciclo di programmazione finanziaria e gestionale

- negoziando le risorse, obiettivi, indicatori e target ad essi assegnati;
2. approvano il sistema di valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative e del personale dipendente;
 3. approvano il sistema di pesatura delle posizioni organizzative, su proposta del Direttore Generale;
 4. effettuano la pesatura delle posizioni organizzative ad essi assegnate;
 5. effettuano la valutazione della performance individuale del personale in posizione organizzativa;
 6. effettuano la valutazione della performance del personale dipendente.

4.5. La struttura tecnica di supporto

La struttura tecnica di supporto fornisce il supporto tecnico ed informativo per la gestione del ciclo della performance, dalla fase di definizione degli obiettivi alla valutazione dei risultati conseguiti. Costituisce il braccio operativo dell'OIV con cui è in costante raccordo e sulle cui indicazioni opera.

La struttura tecnica di supporto è individuata negli uffici della Direzione Generale.

5. Le procedure di conciliazione

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, per effetto della concreta implementazione del Sistema, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

In caso di contestazione da parte del valutato si osservano le seguenti procedure.

5.1. Contestazione della valutazione della performance individuale dei dirigenti

Il dirigente che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dall'Organismo Indipendente di Valutazione deve, a pena di decadenza, entro 15 giorni dalla comunicazione della scheda individuale di valutazione, attivare la procedura di conciliazione, indirizzando al Sindaco di Legnano ed all'OIV formale nota di contestazione, debitamente protocollata, con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.

L'OIV ha facoltà di presentare le proprie controdeduzioni entro i 15 giorni successivi al ricevimento della nota di cui innanzi.

Decorso il quindicesimo giorno dal ricevimento della nota di contestazione, il Sindaco, con proprio atto, nei 15 giorni successivi, detta disposizioni in ordine alla composizione del conflitto. Il silenzio del Sindaco è equiparato al rigetto della nota di contestazione.

5.2. Contestazione della valutazione della performance individuale del personale dipendente

Il dipendente che intenda contestare la valutazione della performance individuale effettuata dal proprio dirigente deve, a pena di decadenza, entro 15 giorni dalla approvazione della graduatoria, attivare la procedura di conciliazione indirizzando al proprio dirigente formale nota di contestazione, debitamente protocollata, con indicazione dei profili di valutazione impugnati e delle motivazioni del ricorso.

Decorso il quindicesimo giorno dal ricevimento della nota di contestazione, il dirigente valutatore, con proprio atto da emanarsi nei 15 giorni successivi, decide in ordine alla risoluzione del conflitto.

6. Il raccordo con i diversi sistemi di valutazione e le politiche retributive dell'ente

6.1. I piani di valutazione

I piani di valutazione del Comune di Legnano sono costruiti in modo da consentire una valutazione multidimensionale dei dirigenti e del personale dipendente, coerentemente con le finalità ascritte al sistema di monitoraggio e valutazione.

Ciascun piano di valutazione è articolato su due livelli:

- Le **dimensioni della valutazione** -costituiscono i “cardini” del sistema e definiscono gli aspetti ritenuti rilevanti per la valutazione; possono avere diversa rilevanza e quindi essere oggetto di ponderazione;
- Gli **ambiti di valutazione** costituiscono le articolazioni di ciascuna dimensione e ne specificano la natura ed il contenuto;

Le dimensioni della valutazione costituiscono l'aspetto più sensibile del sistema; coerentemente con le finalità innanzi indicate per l'erogazione degli incentivi di produttività sono state scelte le seguenti dimensioni:

1. La **performance organizzativa** – la performance organizzativa costituisce il risultato conseguito nel suo complesso dall'amministrazione.
2. **I risultati raggiunti** – i risultati raggiunti costituiscono la misura “secca” della performance della struttura organizzativa apicale cui afferisce la singola posizione lavorativa. Nel quadro della programmazione dell'ente il risultato individuale si riferisce agli obiettivi assegnati a ciascuna posizione

dirigenziale con il PEG ed il PDO, ovvero agli obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica, nonché al portafoglio dei servizi ed attività del Settore.

3. Il **comportamento organizzativo** – il comportamento organizzativo è definibile come “elemento osservabile della competenza utilizzata entro una riconosciuta dimensione, vale a dire l’insieme delle azioni osservabili, messe in atto da un individuo, sollecitate dalla combinazione di contesto e di caratteristiche proprie”. La valutazione dei comportamenti consente di apprezzare l’insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali che hanno determinato la performance ed il risultato.

Coerentemente con le diverse finalità degli strumenti di incentivazione sono prefigurabili diversi piani di valutazione, pur se parzialmente giustapposti, rispettivamente per dirigenti, personale in posizione organizzativa e personale del comparto. In particolare il set di dimensioni e ambiti di valutazione, pur complessivamente omogeneo, può essere differenziato per ciascuna categoria di inquadramento e differentemente ponderato in modo da meglio rispondere ai requisiti professionali, al grado di responsabilità ed autonomia assegnato a ciascuna di esse.

Nella tavola successiva sono sintetizzate le dimensioni, le categorie ed i coefficienti di ponderazione per ciascuna delle categorie.

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					

6.2. Il sistema di calcolo dei punteggi (rinvio)

Il sistema di calcolo dei punteggi costituisce l'aggancio del sistema di misurazione e valutazione con il sistema retributivo e di incentivazione dell'ente.

Il sistema di calcolo consente infatti di apprezzare la diversa intensità con la quale ciascuna dimensione ricorre nella posizione oggetto di valutazione ovvero lo scarto tra il livello prestazionale atteso e quello espresso.

Per i sistemi di calcolo della performance organizzativa ed individuale si rinvia ai singoli sistemi di valutazione, con alcune precisazioni ed indirizzi:

- ciascun dipendente viene valutato globalmente, sulla totalità cioè delle dimensioni e degli ambiti di valutazione;
- il sistema di calcolo deve garantire a ciascun dipendente, all'interno della categoria di inquadramento, la medesima aspirazione di punteggio.
- autonomia valutativa, secondo le metodologie in atto presso l'ente;
- unicità del soggetto valutatore per ciascuna dimensione di valutazione;
- ordine decrescente di collocazione in graduatoria secondo il punteggio di valutazione riportato;
- collocamento in fascia di premialità sulla base dell'ordine di graduatoria conseguito a seguito del punteggio riconosciuto.

Il sistema di calcolo deve individuare un punteggio individuale, costruito in funzione dei punteggi ponderati su ciascuna dimensione di valutazione.

Al fine di rendere confrontabili e quindi omogenee le graduatorie di merito è fondamentale che l'IPI si traduca in un punteggio dato al dipendente nell'ambito di una scheda.

Atteso il carattere multidimensionale della valutazione è evidente come nel processo di valutazione intervengano soggetti diversi con diversi ruoli e responsabilità.

Nella tavola seguente sono pertanto riepilogati i contributi di ciascun soggetto del sistema di monitoraggio e valutazione con riferimento alle diverse dimensioni di valutazione.

6.3. La determinazione delle fasce ed il collegamento con il sistema di incentivazione

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

Il collegamento con il sistema di incentivi risponde all'esigenza di definire uno schema a supporto della traduzione in termini retributivi del differenziale esistente tra le diverse performance e della assegnazione a ciascun dipendente (o a gruppi a prestazione relativa omogenea) di una remunerazione coerente con l'importanza relativa ad essa attribuita.

Una volta pervenuti alla valutazione di ciascun dipendente, espressa in termini di punti, è opportuno collocare le singole posizioni in "fasce" di criticità omogenea. Il raggruppamento in classi consente inoltre di compensare eventuali errori compiuti nel corso della valutazione o comunque evitare ripercussioni retributive degli stessi. Ciascuna fascia attribuisce una quota parte della retribuzione potenziale individuale collegata alla performance.

Nella individuazione delle fasce di merito dovranno essere rispettati i seguenti criteri, che costituiscono altrettanti limiti inderogabili in funzione di un corretta attuazione del sistema, conformemente al modello normativo introdotto dal D. Lgs. 150/2009.

- il numero delle fasce di merito non può essere inferiore a tre;
- la fascia "alta" deve presentare caratteri di selettività ed ad essa deve essere destinata una quota prevalente delle risorse economiche complessivamente finalizzate alla premialità;
- la fascia "bassa" di merito deve, comunque, prevedere una quota, seppur limitata, di premialità ivi destinata, tenuto conto che il quadro delle fasce premiali non può, per sua natura, essere privo di valori di premio da destinarsi;
- la determinazione dell'assetto delle fasce di merito deve rispettare un

principio di gradualità decrescente della premialità, ovvero l'ordine delle fasce individuate dall'amministrazione deve rappresentare un sistema di merito che premi, con valori medi pro-capite, in modo decrescente dalla fascia indicata come "alta" a quella individuata come "bassa".

- la definizione del numero delle fasce e la loro composizione di contenuti, tra percentuali di lavoratori e percentuali di valori, non deve determinare fenomeni di appiattimento retributivo calcolato sulla media pro-capite di valore di ciascuna fascia
- il valore medio pro-capite di ciascuna fascia deve risultare effettivamente distintivo, ovvero l'entità del premio medio di ciascuna fascia deve rappresentare un effettivo valore premiale di natura incrementale, in grado di rendere concretamente incentivante e gratificante il collocamento in una determinata fascia di merito, con preferenza di percezione e prevalenza di appetibilità delle fasce superiori

7. Il sistema di calcolo per la prima attuazione del piano della performance

La performance organizzativa contribuisce alla valutazione individuale secondo i pesi definiti nella tabella a pag. 28.

Il piano della performance, a regime, dovrà esplicitare un indicatore sintetico per ognuno dei macro-ambiti, e il peso con cui ogni macro – ambito contribuisce alla misurazione della performance di ente confluendo in un indicatore di sintesi della performance organizzativa. Ogni anno nel piano della performance dovrà essere esplicitato l'algoritmo con cui ogni singola dimensione della performance (o macro-ambito) contribuisce a definire la performance di ente.

Con riferimento ai singoli macro-ambiti, di seguito si esplicitano quelli che, nel primo anno, contribuiranno alla definizione di un indicatore sintetico della performance di ente, e l'algoritmo con cui ognuna delle dimensioni prescelte contribuisce alla definizione dell'indicatore suddetto.

7.1. Il grado di attuazione della strategia

Gli obiettivi strategici individuati dal Comune nel piano della performance devono essere pesati in relazione alla rilevanza avuto riguardo al programma di mandato del Sindaco ed alla loro complessità attuativa.

Per ogni obiettivo il Piano individuerà una batteria di indicatori e relativi target, sui quali sarà misurato il grado di realizzazione alla fine di ogni anno. La

Relazione sulla performance dovrà esplicitare la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo.

L'indicatore sintetico relativo agli obiettivi strategici sarà individuato come percentuale degli obiettivi strategici il cui grado di realizzazione è coerente con il target individuato, ponderata sulla base del peso relativo assegnato a ciascuno degli obiettivi stessi.

7.2. Il portafoglio delle attività e dei servizi

Le attività, prestazioni e servizi che definiscono il portafoglio dell'ente devono essere rappresentati nel piano della performance, in termini di volumi, standard qualitativi, soddisfazione degli utenti.

Per ognuna delle attività, prestazioni o servizi descritti nel piano della performance, dovrà essere definito un indicatore di sintesi. Tale indicatore sarà rappresentativo del grado di raggiungimento del target fissato per quell'attività, prestazione o servizio, e sarà calcolato come percentuale di conseguimento del target fissato per ognuna delle dimensioni di analisi individuate (volumi, qualità, ecc...), pesando ogni dimensione in relazione alla rilevanza che le si ritiene di attribuire.

L'indicatore sintetico di performance del portafoglio dei servizi dell'ente sarà individuato come media ponderata degli indicatori relativi ad ogni servizio/attività, moltiplicato per il coefficiente di ponderazione ascrivito al medesimo servizio/attività.

Il numero dei servizi oggetto di rappresentazione, analisi e valutazione nell'ambito del piano della performance dovrà essere progressivamente esteso e a regime comprendere tutti i servizi fondamentali erogati dall'ente. Nella fase di avvio potranno essere inseriti nel piano un numero limitato di servizi, e si dovrà privilegiare l'articolazione delle dimensioni di analisi e la significatività degli indicatori individuati per ciascuno di essi (vedi Cap. 8).

7.3. Lo stato di salute dell'amministrazione

Il terzo macro-ambito di rappresentazione ed analisi della performance di ente previsto dal piano attiene alla capacità di rafforzare strutturalmente l'organizzazione, assicurandone il raggiungimento dei risultati non solo nel breve, ma anche nel medio-lungo periodo, assumendo come oggetti di analisi lo stato di salute dell'amministrazione, declinata come:

- salute finanziaria, che può essere analizzata con riferimento alle tradizionali analisi di bilancio;

- salute organizzativa, che può essere apprezzata con riferimento agli aspetti connessi alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze detenute;
- salute del sistema di relazioni, che può essere rappresentata con quegli elementi che sono collegati allo sviluppo della rete di rapporti con gli stakeholder, gli utenti e i cittadini, oltre che alla reputazione complessiva del Comune.

Le dimensioni innanzi indicate possono ulteriormente essere disaggregate come di seguito indicato:

- Per l'**area di salute finanziaria**, l'equilibrio economico-finanziario, il livello delle entrate, il livello delle spese, il patrimonio, l'indebitamento.
- Per l'**area di salute organizzativa**, il capitale umano, la formazione e lo sviluppo delle competenze, il benessere organizzativo, le pari opportunità, lo stato dell'innovazione tecnologica.
- Per l'**area di salute delle relazioni**, il coinvolgimento degli stakeholder nei processi decisionali, nella gestione e produzione dei servizi, il coinvolgimento di cittadini e utenti;

Il sistema di valutazione deve consentire un immediato apprezzamento dello stato di salute dell'amministrazione, dei relativi miglioramenti o peggioramenti, con evidenziazione degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

Di seguito si rappresentano gli indicatori che, a regime, potranno essere adottati nel piano e nel report sulla performance per rappresentare lo stato di salute dell'ente, e che confluiranno nell'indicatore sintetico di valutazione della performance di ente.

Per quanto attiene allo stato di salute finanziaria, gli elementi che saranno sottoposti ad analisi sono:

- la coerenza tra la dinamica finanziaria dell'ente e i vincoli di patto di stabilità;
- la consistenza del patrimonio dell'ente
- il livello di indebitamento dell'ente

Ogni dimensione verrà analizzata in termini di trend e di obiettivi (assumendo che rispetto alla dimensione patto di stabilità l'obiettivo sia il rispetto dei vincoli normativi), e verrà definito un indicatore sintetico di stato di salute finanziaria calcolato come percentuale degli obiettivi conseguiti, ponderati sulla base del peso attribuito a ciascuna dimensione.

Per quanto attiene allo stato di salute organizzativa, gli elementi che saranno sottoposti ad analisi sono:

- la definizione di una strategia del personale da parte dell'ente, e il grado di realizzazione degli obiettivi connessi a tale strategia
- lo svolgimento di attività dirette alla qualificazione delle competenze del personale, e il conseguimento degli obiettivi correlati a tali attività
- la verifica di alcuni indicatori di salute organizzativa (es. assenteismo), e la comparazione con gli standard relativi a enti di dimensioni simili

Per ognuno di questi elementi, il piano della performance vedrà rappresentati, a regime, dati esistenti e obiettivi da conseguire.

L'indicatore che confluirà nella definizione della performance di ente sarà ottenuto come media ponderata relativa al grado di conseguimento delle singole dimensioni.

Lo stato delle relazioni con gli stakeholder, rappresentato nel piano della performance, dovrà esplicitare i possibili ambiti di potenziamento di tali relazioni, gli obiettivi misurabili connessi a tale miglioramento, e l'indicatore relativo sarà la percentuale di ambiti di miglioramento conseguiti rispetto a quelli esplicitati nel piano come attesi.

7.4. Gli impatti dell'azione amministrativa

Gli ambiti di analisi dell'outcome dell'azione amministrativa indicati nel piano della performance dovranno prevedere, per ciascun ambito di analisi (specifico outcome rappresentato), un target di riferimento, individuato come proprio dell'ente, o in termini comparativi rispetto ad enti simili (benchmarking).

L'indicatore sintetico relativo al macroambito impatti sarà definito come percentuale degli ambiti di impatto in cui i livelli di performance dell'ente sono in linea con il target definito per l'ente, (o con le performance degli enti assunti come soggetti adeguati per la comparazione), rispetto al totale degli ambiti di impatto complessivamente presenti nel piano.

7.5. I confronti con altre amministrazioni

Il confronto con altre amministrazioni non assume alcun rilievo rispetto al macro-ambito degli obiettivi strategici, che per loro natura non possono che essere propri di ogni singolo specifico ente. Al contrario, il confronto con altri enti è di considerevole utilità in relazione agli altri tre macro-ambiti di valutazione della performance di ente: il portafoglio di attività e servizi, lo stato di salute, gli *outcome*.

Dal punto di vista della misurazione della performance di ente ai fini del più complessivo sistema di valutazione dei dirigenti e del personale, non si definisce un indicatore specifico relativo al benchmarking, ma si preferisce individuare, nella definizione dei target relativi alle singole dimensioni di analisi, anche alcuni indicatori relativi alla comparazione con altri enti. In particolare, tale comparazione appare di particolare rilevanza nell'ambito dell'analisi del portafoglio di attività dell'ente, dello stato di salute finanziaria ed organizzativa.

Altrettanto rilevante è la comparazione in relazione al macro-ambito degli outcome dell'azione dell'ente. Tuttavia, in questo specifico ambito, la molteplicità di determinanti che possono generare uno specifico risultato rende particolarmente difficile individuare contesti in cui la comparazione dei risultati conseguiti dagli enti possa essere considerata significativa, dovendo isolare le diverse variabili territoriali, di contesto esterno, di dinamiche strutturali o episodiche dei singoli territori, che potrebbero inficiare la validità delle conclusioni tratte in termini comparativi.

Più adeguato, qualora l'ente volesse fare riferimento a una dimensione comparativa più ampia, appare piuttosto la scelta di fare riferimento a "ranking" di enti consolidati ed accreditati, scelta che può essere espressa in termini di miglioramento o consolidamento della posizione dell'ente. Qualora questa fosse la strada prescelta, deve essere indicato con precisione nel piano della performance a quale ranking l'ente intende fare riferimento, e con quale tipo di obiettivo "misurabile".

In tal caso, l'indicatore specifico così individuato in relazione al macro-ambito dell'analisi comparativa dovrà essere ponderato assieme agli indicatori di sintesi degli altri macro-ambiti per definire l'indicatore di sintesi della performance complessiva di ente.

7.6. L'indicatore di performance di ente ai fini della valutazione individuale, e la graduale e progressiva costruzione del sistema di misurazione della performance di ente

Ai fini della valutazione individuale sarà identificato un indicatore complessivo della performance di ente, che confluirà, con un peso differente in relazione alle diverse categorie professionali (come meglio esplicitato nella tabella a pag. 27) a definire la valutazione individuale.

La misurazione di tale indicatore costituisce una media ponderata degli indicatori sintetici relativi a ciascuno dei macro-ambiti di valutazione della performance individuati.

Il fattore di ponderazione degli indicatori di sintesi dei macro-ambiti dovrà essere esplicitato in sede di piano della performance, e sarà indicativo del peso assegnato dall'ente a ciascuno dei macro-ambiti di analisi considerati.

Nella fase di introduzione del piano, non è necessario che tutte le dimensioni di analisi della performance di ente siano presidiate con lo stesso livello di approfondimento formale, ma è necessario dare vita ad un processo di apprendimento organizzativo che permetta all'ente di qualificare entro pochi anni il piano e il report della performance come strumenti di valutazione e rendicontazione ai cittadini appropriati, utili e credibili.

A questo fine si ritiene opportuno privilegiare, nell'analisi di ciascun macro-ambito di attività dell'ente, l'accuratezza e la credibilità dei dati inseriti, e la conseguente capacità di rappresentare in modo adeguato quella parte di azione dell'ente che si è ritenuto prioritario inserire nel piano, piuttosto che la completezza della rappresentazione delle attività, qualora tale completezza non fosse compatibile con un livello di profondità dell'analisi sufficiente e, si ritiene opportuno ripeterlo, credibile.

8. Disposizioni transitorie per la prima attuazione del sistema di monitoraggio e valutazione

Un fattore necessario per il successo del nuovo sistema di misurazione e valutazione al Comune di Legnano è certamente costituito dalla modularità e gradualità nella sua introduzione, privilegiando, nelle fasi iniziali, la scrupolosa attinenza alla metodologia proposta rispetto alle istanze di completezza del sistema.

Il Comune di Legnano ha sostenuto negli ultimi anni un significativo investimento nella riqualificazione del sistema di programmazione e controllo, curando la coerenza interna dei documenti di programmazione, l'impostazione ed i loro contenuti. Il sistema oggetto del presente documento è tuttavia denso di innovazioni in riferimento alla performance dell'amministrazione, alle sue determinanti, alle dimensioni di analisi e valutazione e soprattutto alle batterie di indicatori e standard. Alla vista per obiettivi (di carattere strategico e gestionale), ormai acquisita nei documenti di programmazione degli enti locali, si aggiunge, inoltre, l'analisi della attività ordinaria dell'ente e degli standard quantitativi e qualitativi di erogazione dei servizi.

Il percorso suggerito per la implementazione del sistema è pertanto strutturato come di seguito indicato:

LIVELLO	Azioni
Livello 1 2011	<ol style="list-style-type: none"> 1. Istituzione dell'OIV 2. Definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance 3. Revisione dei sistemi di valutazione dell'ente 4. Prima sperimentazione del piano della performance <ol style="list-style-type: none"> i. Individuazione di obiettivi strategici direttamente derivati dal programma di mandato del Sindaco e definizione di batterie di indicatori in una logica di project management, funzionali cioè a misurare la tenuta con riferimento alle sole dimensioni di tempo e di costo ii. Individuazione di servizi/attività rappresentativi di tutti i settori dell'ente cui applicare sperimentalmente la metodologia del catalogo delle attività e dei prodotti (portafoglio dei servizi) iii. Individuazione di indicatori di benessere finanziario ed organizzativo standard iv. Individuazione sperimentale di outcome in settori sensibili dell'amministrazione 5. Valutazione della performance organizzativa ed individuale 6. Prima sperimentazione della Relazione sulla Performance
Livello 2 2012	<p>Il lavoro sarà prevalentemente orientato alla ulteriore qualificazione del sistema di programmazione e controllo, attraverso un maggiore coinvolgimento dell'organo di indirizzo politico amministrativo ed il confronto con i dirigenti dell'ente.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Individuazione di obiettivi strategici a rilevante impatto verso l'esterno. 2. Individuazione per ciascun obiettivo di batterie di indicatori multidimensionali e di specifici outcome 3. Ampliamento del novero dei servizi ricompresi nel catalogo delle attività e dei prodotti, anche con riferimento a servizi esternalizzati 4. Introduzione di strumenti di analisi di customer satisfaction nei servizi ed attività ordinari dell'ente 5. Elaborazione di specifici indicatori di salute finanziaria e di benessere organizzativo 6. Individuazione di ambiti di benchmark sulle dimensioni misurate 7. Conduzione di una analisi di clima organizzativo 8. Ampliamento del novero degli outcome
Livello 3 2013	<p>E' lo stadio in cui il sistema va a regime e vengono avviati percorsi di partecipazione e comunicazione specifici per la programmazione e la rendicontazione della performance.</p>