



*Città di Lecce*

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
“PERFORMANCE ORGANIZZATIVA”



## INDICE

1. Introduzione .....	4
2. Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	4
2.1. L'Albero della <i>performance</i> .....	4
2.2. Gli ambiti di analisi della <i>performance</i> organizzativa .....	7
2.3. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	8
3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti .....	9
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio...	9

## **1. Introduzione**

La Legge Delega n. 15/09 e il Decreto Legislativo n. 150/09 (di seguito “Decreto”) introducono il concetto di “*performance* organizzativa”. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la *performance* organizzativa e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa – nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto, alla luce delle direttive adottate dalla “Commissione indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT)” di cui all’articolo 13 del Decreto, con Delibere nn. 88 e 89 del 24 giugno 2010 e n. 104 del 2 settembre 2010, e sulla base delle linee guida dell’ANCI – individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema sui controlli interni;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

## **2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

### **2.1. L’Albero della *performance***

Nella logica dell’“Albero della *performance*” (Delibera Civit n. 112/2010), il “Mandato istituzionale” e la “Missione” dell’Ente locale sono articolati in “aree strategiche”.

In particolare, le aree strategiche costituiscono i principali “campi” di azione entro cui l’Ente locale intende muoversi nella prospettiva di realizzare il proprio “Mandato istituzionale” e la propria “Missione”.



Nel caso del Comune di Lecce, le aree strategiche sono n. 7 (come previsto dalle linee di mandato del Sindaco), nello specifico, sono le seguenti:

1. Pianificazione territoriale ed urbanistica
2. Rigenerazione urbana
3. Conservazione e sviluppo urbano integrato sostenibile
4. Sviluppo economico e salvaguardia delle tradizioni (valori)
5. Cultura e turismo
6. Sviluppo sociale e della persona (welfare)
7. Sviluppo ambientale e mobilità sostenibile

Il Comune ha la facoltà di individuare aree strategiche differenti da quelle appena elencate in funzione delle effettive priorità strategiche dell'Amministrazione.

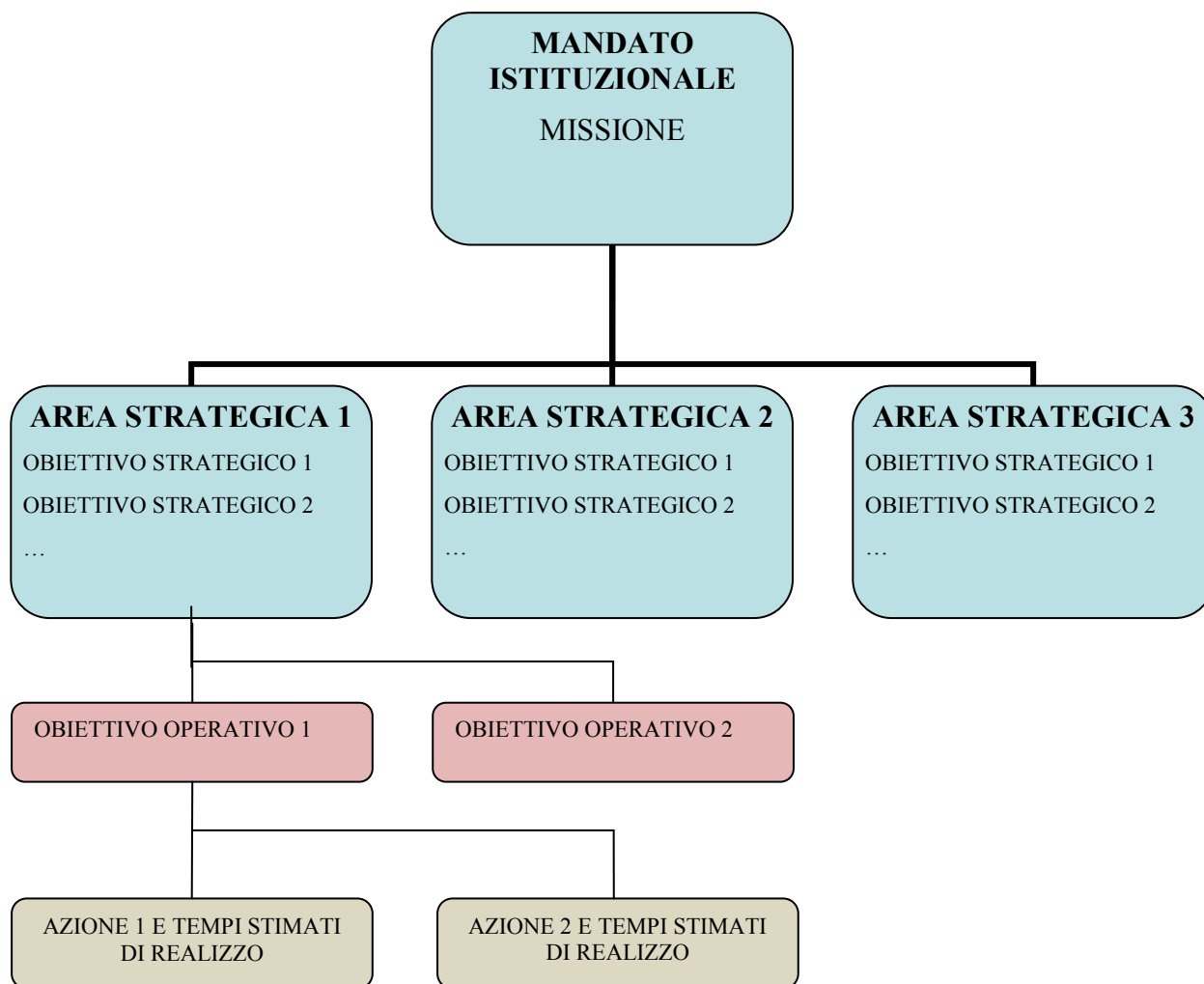
Nella logica dell'Albero della *performance*, ciascuna area strategica contiene uno o più obiettivi strategici, funzionali al conseguimento delle linee di mandato del Sindaco.

Ciò che caratterizza un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di medio termine (almeno due/tre anni).

Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi "operativi".

Tali obiettivi, con riferimento alla loro realizzazione nell'arco del primo esercizio del triennio preso in considerazione nel Piano delle Performance, saranno contenuti nel Peg di riferimento.

Il seguente *flow-chart* illustra l'Albero della *performance* del Comune.



È appena il caso di notare che le aree strategiche non vanno confuse con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente. Generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative (Settori), nel senso che richiede il coinvolgimento di più unità.

La logica dell'albero della performance si basa sull'individuazione di:

- obiettivi strategici;
- obiettivi operativi previsti per il conseguimento degli obiettivi strategici;
- indicatori di performance che consentono di misurare il livello di raggiungimento degli obiettivi;
- azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

Questi aspetti rappresentano alcuni elementi costitutivi del Piano della Performance, il documento di programmazione strategico triennale, introdotto e disciplinato dal D.Lgs. 150/2009, che rappresenta il punto di partenza del ciclo di gestione della performance.

## **2.2. Gli ambiti di analisi della *performance* organizzativa**

Com'è noto, l'attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce nella raccolta di dati e informazioni, utilizzabili per il calcolo di indicatori, da parte del sistema informativo aziendale. La misurazione, inoltre, si fonda sulla raccolta di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di cogliere ulteriori aspetti della *performance* stessa (multidimensionalità del concetto di *performance*). Il sistema informativo aziendale deve produrre i dati e le informazioni necessarie con periodicità. Se il sistema in parola non appare in grado di produrre tali informazioni, deve essere necessariamente potenziato.

L'attività di misurazione è propedeutica alla valutazione. Quest'ultima si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo e si traduce in un'attività di analisi e interpretazione delle stesse. Tale attività si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *performance*.

Il risultato finale dell'attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *report* periodici con cadenza semestrale.

Fra questi si ricorda la Relazione sulla performance che, prevista dal decreto legislativo 150/2009, deve essere obbligatoriamente redatta al termine di ogni esercizio esprimendo la valutazione della performance sulla base dei contenuti del Piano delle Performance.

Tali report consentono ai soggetti responsabili delle decisioni aziendali – a vari livelli (politico e amministrativo) – di svolgere al meglio le loro funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa contenuti nei report periodici saranno quelli individuati dalle aree strategiche rilevate nel Piano delle performance che, se ritenuto opportuno, potranno essere integrati con ulteriori ambiti di valutazione considerati di particolare interesse e rilievo per l'Amministrazione, quali (art. 8 D.Lgs.150/2009):

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) il conseguimento di condizioni durevoli di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

### **2.3. Le fasi, i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

Il Segretario Generale sovrintende il processo per la realizzazione degli obiettivi di performance e rappresenta il principale punto di connessione tra gli organi di vertice politico-amministrativo e gli attori coinvolti nel ciclo. Il Segretario Generale è coadiuvato da una struttura tecnica rappresentata dal Servizio Controllo Interno - Monitoraggio PEG che opera a supporto dell'itero ciclo di gestione della performance organizzativa.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

<b>Fasi</b>	<b>Tempi</b>	<b>Attori coinvolti</b>
Definizione delle strategie e degli obiettivi	Entro il 31.1 del primo anno di riferimento, approvazione del Piano triennale delle Performance (ex art. 10 D.Lgs. 150/2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segretario Generale</li> <li>- Servizio Controllo Interno – Monitoraggio PEG</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> <li>- Giunta Comunale</li> </ul>
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa infra-annuale	Report semestrale sull'attuazione dei degli obiettivi strategici ed operativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segretario Generale</li> <li>- Servizio Controllo Interno – Monitoraggio PEG</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> <li>- Giunta Comunale</li> </ul>
Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa di fine esercizio	Entro il 30.6 dell'anno successivo occorre predisporre la Relazione sulla Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segretario Generale</li> <li>- Servizio Controllo Interno – Monitoraggio PEG</li> <li>- Dirigenti</li> <li>- Nucleo di Valutazione</li> <li>- Giunta Comunale</li> </ul>

### 3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

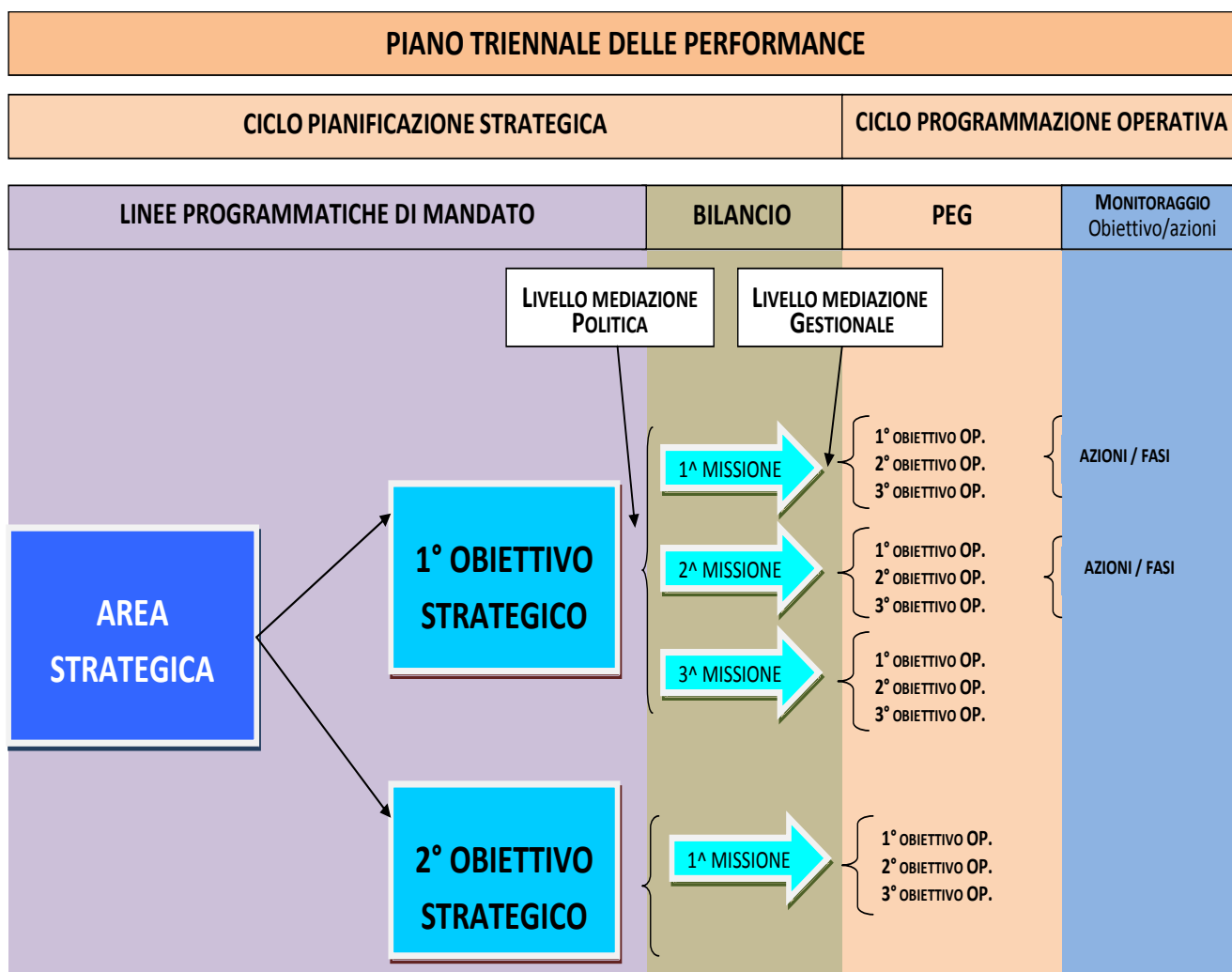
Allo stato attuale, il Comune di Lecce dispone di un sistema integrato di controlli in fase di avvio sulla base del Regolamento sui Controlli Interni.

Ne deriva che occorre dotare l'Ente degli strumenti – materiali (*hardware, software, ecc.*) e immateriali (competenze) – necessari per un'efficace implementazione del Sistema descritto nel presente documento.

### 4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Appare particolarmente rilevante la correlazione tra obiettivi strategici ed operativi (contenuti nel Piano della Performance) e risorse finanziarie necessarie al raggiungimento degli stessi.

Da qui scaturisce la necessità di un'integrazione tra ciclo della performance e ciclo della programmazione finanziaria. Le criticità connesse a tale integrazione inducono ad una gradualità nell'implementazione della stessa che dovrà condurre il Comune ad una situazione di integrazione come quella descritta nel seguente schema.





Visti i tempi di approvazione dei documenti di programmazione finanziaria, che per legge vengono generalmente procrastinati nel corso dell'esercizio di riferimento, il Comune di Lecce stabilisce che, in tali condizioni, provvederà comunque all'approvazione del Piano delle performance il quale sarà correlato "a valle" ai documenti di programmazione finanziaria successivamente approvati.

Ciò al fine di evitare che un documento di programmazione strategica, quale è il Piano delle performance, venga approvato, snaturandone la funzione programmatica, al termine del primo esercizio del triennio a cui si riferisce.

Resta ferma, ad ogni modo, l'intenzione dell'amministrazione di ridurre i tempi di approvazione dei documenti di programmazione finanziaria.

Ad oggi, la formalizzazione delle strategie di performance avviene attraverso la compilazione delle schede del Piano triennale delle performance come quella di seguito riportata. Tale scheda presenta un'integrazione con il ciclo di programmazione finanziaria attraverso l'indicazione del correlato codice PEG , la tendenza futura sarà quella di una sempre maggiore integrazione tra ciclo della performance e ciclo della programmazione finanziaria anche attraverso un'integrazione documentale che porti ad avere un'unica scheda "Piano della Performance – PEG".

<b>AREA STRATEGICA</b>		
<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>		
<b>SETTORE</b>		
<b>DIRIGENTE DEL SETTORE</b>		
<b>ASSESSORE DI RIFERIMENTO</b>		

<b>OBIETTIVO OPERATIVO</b> _-_-	<b>CODICE PEG ...</b> .....											
N.	AZIONI	CRONOPROGRAMMA										
		2013				2014			2015			
		Trimestri				Quadrimestri			Semestri			
		1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	1°	2°		
-_-_-												

N.	INDICATORI	TARGET/VALORE ATTESO Riferito alla tipologia di misuratore scelto
1		
2		
3		
4		
5		