



**COMUNEDIAREZZO**

***RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL  
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI  
CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2017***

*(ART. 14, COMMA 4, LETTERA A E LETTERA G DEL D. LGS. N. 150/2009)*

## **1. PRESENTAZIONE**

Come per gli anni precedenti, la presente relazione è stata elaborata dall'Organismo Indipendente di Valutazione, con il coinvolgimento della struttura tecnica permanente, coerentemente con quanto disposto dall'art. 14, comma 4, lettera a) e lettera g) del D. Lgs. n. 150/2009 (d'ora in avanti "decreto"), con le linee guida di cui alla delibera CiVIT n.4/2012 e n. 23/2013 e con le disposizioni del D. Lgs. n.74/2017.

Come già sottolineato nella relazione relativa all'anno 2016, il documento, nel rispetto dello schema indicato dalle delibere stesse, traccia una descrizione sintetica e il più possibile completa del funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e di Valutazione adottato dall'amministrazione comunale di Arezzo evidenziandone, anche attraverso l'esame dei risultati, i suoi punti di forza, le aree di debolezza e le possibili azioni di miglioramento, al fine di assicurarne la comprensibilità dei contenuti e di favorire quel controllo sociale diffuso sul rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità che sono alla base anche della trasparenza in ogni Pubblica Amministrazione. L'obiettivo del presente documento, nell'ottica del miglioramento continuo e dell'impegno per l'assicurazione della qualità dei servizi erogati, è quello di continuare a promuovere il cambiamento anche attraverso forme di partecipazione, comunicazione e controllo sociale. Tanto premesso, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha ricostruito le tappe principali che, in questo complesso momento di storico cambiamento, il Comune ha realizzato nell'ambito della misurazione, del monitoraggio e della valutazione della performance, della trasparenza e dei controlli interni, nel tentativo di impostare una struttura e un modello di comportamento dell'azione amministrativa in linea con quanto previsto in materia dalla legge e dalle indicazioni della ex CiVIT, sia pure nella consapevolezza che si tratta di un complesso processo tuttora in fase di continua evoluzione.

## **2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" (SMVP), in ossequio a quanto previsto dalla delibera n. 89/2010 e successive, è stato realizzato a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione, in collaborazione con la struttura tecnica permanente, ed è stato approvato dalla Giunta comunale con deliberazione n. 45 del 06/02/2013. Successivamente, con deliberazione della Giunta comunale n. 362 del 16/07/2014 il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" del comune di Arezzo è stato aggiornato e pubblicato sul sito web istituzionale come allegato della delibera stessa nella sezione "Amministrazione trasparente". Con ulteriore deliberazione della Giunta comunale n. 257 del 06/05/2015 sono state approvate le linee interpretative del nuovo "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" pubblicate come allegato della delibera stessa sul sito web istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente". In attesa di una revisione complessiva del SMVP, nell'anno 2017 è stata emanata una nota interpretativa transitoria sulla valutazione dei Dirigenti, pubblicata sul sito istituzionale, che modifica quanto enunciato a pag. 17 del documento relativo al SMVP.

### **2.1 Performance organizzativa**

#### **2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target**

Il Piano della Performance, coerentemente con quanto previsto dal Sistema, è stato definito partendo dall'analisi del contesto di riferimento e dalla definizione dell'albero della performance come discendente dalle linee programmatiche di mandato; in esso sono rinvenibili i seguenti

*macroambiti:*

- *Attuazione della strategia:* l'amministrazione ha identificato, sulla base delle priorità degli organi di indirizzo politico-amministrativo, 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.
- *Il portafoglio delle attività e dei servizi:* il Piano della performance ha individuato le attività e i servizi attraverso i quali l'amministrazione esplica la propria azione e le funzioni istituzionali. Mediante l'articolazione di questo "macro-ambito" viene data indicazione, *ex ante*, dell'insieme programmato di attività e servizi che l'amministrazione mette a disposizione degli utenti e 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 consentono, in ultima analisi, di monitorare il comportamento ed i risultati dell'amministrazione sul fronte della attività istituzionale ed ordinaria, completando il quadro fornito dal grado di attuazione della strategia.
- *Lo stato di salute dell'amministrazione:* l'amministrazione ha indicato le condizioni necessarie a garantire che il perseguimento delle strategie, lo svolgimento delle attività e l'erogazione dei servizi avvenga in condizioni ottimali.

Si rileva una chiara definizione degli obiettivi, ma, come già evidenziato nella relazione relativa al 2016, in merito alla carenza di obiettivi di risultato ed indicatori di outcome, l'Ente ha necessità di estendere il perimetro del monitoraggio e della valutazione agli impatti prodotti dall'azione amministrativa nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni, soprattutto dopo l'introduzione del Documento Unico di Programmazione. In particolare, occorre dichiarare *ex ante*, tramite obiettivi di risultato, quali sono gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività; quindi fornire *ex post*, attraverso indicatori puntuali, elementi utili a valutare se gli impatti previsti sono stati realmente conseguiti. Non è facile, sia perché gli impatti si verificano dopo un certo lasso di tempo dalla realizzazione degli interventi mirati a produrli, sia perché è difficile per un singolo comune rilevare tutti i dati necessari a valutare la consistenza dell'impatto desiderato. Nonostante le difficoltà, è auspicabile che il comune attui in futuro azioni di miglioramento in tal senso, cosa che non è stata fatta per l'anno 2017.

In merito al legame tra obiettivi, indicatori e target, si rileva che alcuni obiettivi sono definiti come il completamento di un'azione e che quindi gli indicatori utilizzati si limitano a misurare se il completamento è avvenuto o meno, e non a misurare quali risultati ha prodotto una determinata azione. Anche questa può essere considerata un'area dove è auspicabile un miglioramento, soprattutto per non limitarsi a valutare l'adempimento relativo all'esecuzione di una azione, ma estendere la comprensione ai risultati prodotti dall'azione stessa. Anche in questa area non si sono visti significativi miglioramenti nel 2017.

Si auspica quindi per le future pianificazioni, che il processo di pianificazione sia vissuto sia dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, sia dalle funzioni dirigenziali, come un momento strategico del ciclo di programmazione soprattutto nella fase di definizione degli indicatori di performance e dei relativi target: l'attuazione progressiva del programma di mandato non può che essere osservata con la dimensione, il valore e la significatività degli obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori.

Per quanto riguarda i livelli di coerenza degli obiettivi del comune con i requisiti metodologici

previsti dall'art. 5 del decreto n. 150/2009, l'Organismo Indipendente di Valutazione rileva un ulteriore miglioramento nel 2017, anche se ci sono ancora alcune aree su cui si potrebbe agire in maniera significativa. Il riferimento è soprattutto alla correlazione tra obiettivi e quantità e qualità delle risorse disponibili. Mentre le risorse umane impiegate per il raggiungimento di un obiettivo sono chiaramente esplicitate in fase di pianificazione, in alcuni casi si è rilevata una mancanza di allocazione delle risorse finanziarie che avrebbero dovuto sostenere il conseguimento di un obiettivo. Questo tipo di inconvenienti dovrebbe essere definitivamente risolto in fase di pianificazione, attraverso una approvazione congiunta degli obiettivi da raggiungere e delle risorse finanziarie reputate necessarie per il loro conseguimento. Per il 2017 questo ulteriore passaggio non è stato effettuato. Per quanto concerne il confronto con altre amministrazioni (benchmarking), per difficoltà chiaramente comprensibili, l'Ente, anche nel 2017, non ha sviluppato un percorso operativo di comparazione effettiva.

### *2.1.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha assicurato anche nel corso dell'anno 2017 le sessioni programmate di monitoraggio del ciclo di gestione della performance e di revisione degli obiettivi e dei relativi indicatori e target del Piano della Performance. Il processo di misurazione e valutazione attuato dal comune di Arezzo all'interno del ciclo di gestione della performance risulta adeguato e sufficientemente tempestivo, anche se, come nel 2016, ha risentito, seppure in maniera più ridotta, di alcune difficoltà oggettive, che ne hanno ritardato l'esecuzione di alcune fasi.

### *2.1.3. Metodologia per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa*

La metodologia per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa adottata dal comune di Arezzo è molto articolata e puntuale. Gli obiettivi sono declinati in maniera chiara e per ciascun obiettivo è indicato il cronoprogramma dove sono specificate le fasi attuative.

Nel corso dell'anno si monitora, in sessioni intermedie, il grado di attuazione di tali fasi per consentire di mettere in atto eventuali azioni correttive. La valutazione della performance organizzativa ha carattere multi-dimensionale e comprende:

- la valutazione della performance complessiva dell'Ente
- la valutazione del grado di realizzazione delle azioni strategiche nell'ambito dell'albero della performance
- la valutazione del grado di performance qualitativa complessiva

La conoscenza della metodologia applicata risulta essere diffusa. I sistemi di reportistica attualmente utilizzati, seppur migliorabili, risultano essere sostanzialmente adeguati.

## **2.2 Performance individuale**

### *2.2.1. Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target*

Il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" definisce le modalità di assegnazione di obiettivi, indicatori e target atti alla misurazione e valutazione individuale del personale dell'ente.

Le schede per l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione della performance individuale sono differenziate: per dirigenti, posizioni organizzative e area comparto.

- Dirigenti

Gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti derivano direttamente dal Piano della Performance.

- Posizioni organizzative

Gli obiettivi individuali assegnati alle posizioni organizzative derivano direttamente dal Piano della Performance e possono essere integrati con obiettivi assegnati direttamente dal dirigente superiore.

- Area comparto

Gli obiettivi individuali sono assegnati direttamente dal responsabile dell'ufficio tenendo conto del contributo che il personale del Comparto fornisce per il raggiungimento degli obiettivi relativi alla performance organizzativa e per l'espletamento delle attività ordinarie.

La valutazione della performance individuale è estesa a tutto il personale del comune.

### *2.2.2. Misurazione e valutazione della performance individuale*

La metodologia adottata per la misurazione e valutazione della performance individuale appare ben strutturata e si differenzia per dirigenti, posizioni organizzative e area comparto.

- Dirigenti

La valutazione della performance individuale comprende: la performance dell'Ente, la performance di struttura (che include la performance qualitativa di struttura ed il benessere organizzativo di struttura), gli obiettivi individuali ed i comportamenti organizzativi.

- Posizioni organizzative

La valutazione della performance individuale comprende: la performance di struttura (che include la performance qualitativa di struttura ed il benessere organizzativo di struttura), gli obiettivi individuali ed i comportamenti organizzativi.

- Area comparto

La valutazione della performance individuale comprende: gli obiettivi individuali ed i comportamenti organizzativi.

Le procedure di conciliazione previste nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" sono note a tutto il personale, come i tempi per l'eventuale attivazione. Nel 2017, con riferimento alla valutazione relativa all'anno 2016 sono state attivate otto procedure di conciliazione per il personale del comparto. A queste si aggiungono due contestazioni da parte di Dirigenti, risolte prima di attivare la procedura di conciliazione

### **2.3. Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)**

Non si riportano in questa sede, fasi, tempi e soggetti coinvolti, dettagliati nel "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale appare ben strutturato e consolidato all'interno dell'Ente.

Anche nel 2017, la struttura tecnica permanente, a sostegno dell'operato dell'OIV, ha svolto con professionalità i compiti assegnati, fornendo un adeguato supporto tecnico ed operativo ai dirigenti del comune per l'attuazione del ciclo della performance e per la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

#### **2.4. Infrastruttura di supporto**

Il sistema informativo ed informatico a supporto dell'attuazione del ciclo della performance appare consolidato e ben gestito dalla struttura tecnica permanente. Si continua ad auspicare per il futuro una maggiore integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio per una migliore pianificazione e programmazione delle risorse necessarie per il conseguimento degli obiettivi che l'amministrazione si è data, visto che nessun miglioramento è stato apportato in tal senso nel 2017.

#### **2.5. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Con deliberazione di Giunta n.18 del 31 gennaio 2017 è stato adottato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2017/2019, pubblicato nel sito del comune di Arezzo nella sezione Prevenzione della Corruzione.

Come per l'anno 2016, nonostante permangono alcune difficoltà di coordinamento segnalate dal Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza, il livello di attuazione sia del Piano sia del Programma appaiono adeguati. Sono state effettuate le verifiche richieste, individuati i processi che all'interno di ciascun Servizio risultano potenzialmente rischiosi ai fini corruttivi, identificate e segnalate le maggiori criticità.

#### **2.6. Definizione e gestione degli standard di qualità**

Come già illustrato nella relazione relativa al 2016, il Comune di Arezzo ha adottato un portafoglio delle attività e dei servizi per definire attraverso una puntuale mappatura delle attività, una serie di indicatori di performance quali-quantitativi, integrati nel piano della performance. Inoltre, come negli anni precedenti l'amministrazione ha approvato una serie di progetti di miglioramento qualitativo dei servizi erogati, progetti di cui è stata monitorato sia l'attuazione sia il conseguimento dei risultati attesi, tramite una serie di indicatori individuati ed approvati ex-ante.

#### **2.7. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione**

Come già illustrato nella relazione relativa al 2016, la finalità dell'introduzione del ciclo della performance e del relativo Sistema di misurazione e di valutazione è stato quello di innescare un processo cumulativo di miglioramento della performance del comune, sia a livello organizzativo che individuale. Il nuovo sistema ha contribuito ad avviare un percorso finalizzato a rendere i dirigenti più consapevoli del loro ruolo ovvero quali responsabili diretti dell'attività gestionale della struttura organizzativa dell'ente. Obiettivo del sistema integrato della programmazione è stato anche quello di restituire informazioni e report ai decisori politici per valutare il grado di conseguimento dei risultati attesi e migliorare il processo decisionale.

#### **2.8. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Per provvedere al monitoraggio del ciclo della performance e redigere questa relazione l'OIV si è avvalso, come per l'anno precedente, di:

- informazioni specifiche ed evidenze documentali raccolte avvalendosi della struttura tecnica permanente
- informazioni raccolte dal sito web del comune per valutare il grado di trasparenza
- resoconti da parte del personale impegnato nell'attuazione del Piano di prevenzione della

- Corruzione e del Programma della Trasparenza ed Integrità
- verifiche dirette e colloqui con alcuni dirigenti
- analisi documentali

### **3. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

Di seguito alcune proposte minime per il miglioramento del SMVP:

- Adeguamento del Sistema alla nuova struttura organizzativa

È necessario rendere il SMVP più aderente alla nuova struttura dirigenziale, attribuendo ai dirigenti di area il compito di valutare i comportamenti organizzativi dei dirigenti di servizio che coordinano. È stata emanata una nota interpretativa in tal senso, ma il SMVP andrebbe rivisto più in profondità.

Inoltre, come già evidenziato nella precedente relazione, sarebbe opportuno introdurre anche per i dirigenti e non solo per il Segretario Generale dei criteri chiari per l'attribuzione degli obiettivi e la valutazione nel caso di copertura di un incarico ad interim.

- Pesatura obiettivi

La pesatura dell'obiettivo, se viene effettuata, ha rilevanza solo per stabilire quanto può essere importante per l'ente il suo perseguimento. Dal documento attualmente in uso sembra non influire sulla valutazione complessiva, ma solo sulla ripartizione percentuale relativa ad un singolo servizio. Pertanto, sono trattati allo stesso modo un servizio ha 4 obiettivi ciascuno pesato 5 (tutti molto rilevanti) ed un altro servizio ha quattro obiettivi, ciascuno pesato 2 (tutti poco rilevanti). Valutare se mantenere o meno. Eventualmente si tolga, vedere se deve essere modificato il regolamento o qualche altro documento.

Alcuni fattori (ad esempio la rilevanza rispetto alla strategia, la fattibilità) non possono essere valutati dall'OIV che non possiede le informazioni necessarie per farlo, ma dovrebbero essere valutati direttamente dalla Segreteria Generale o dalla Giunta Comunale

Il criterio dell'articolazione del piano operativo potrebbe dare adito a comportamenti indesiderati, invogliando ad articolare più del dovuto ciò che potrebbe essere articolato in modo più contenuto. Sarebbe opportuno eliminarlo.

- Punteggi e criteri per valutare il livello di performance qualitativa di u.u.o.o.

Potrebbero essere rivisti per semplificare la valutazione.

- Benessere organizzativo

Sarebbe opportuno considerare anche il caso in cui nessuno della struttura risponda al questionario.

- Procedura di conciliazione

È necessario modificare questo capitolo poiché se a richiedere una procedura di conciliazione è un dirigente di direzione o il SG o un dirigente che risponde direttamente al Sindaco, l'OIV è soggetto di parte e quindi non può essere membro, né tantomeno presiedere il Collegio di Conciliazione.

Queste considerazioni ricalcano pedissequamente quelle illustrate nella relazione precedente. Il Segretario Generale che aveva il compito di rinnovare il SMVP recependo tali indicazioni ha lasciato il comune senza provvedere in tal senso. Il comune ha dovuto, quindi, anche per l'anno 2017, utilizzare un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che ha dimostrato tutte le sue inadeguatezze.

Per l'anno 2018 l'OIV ha elaborato la bozza di nuovo SMVP che attualmente è in fase di valutazione da parte della Giunta Comunale

Arezzo, 27 aprile 2018

Il Presidente dell'OIV  
(Fabrizio Bocci)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fabrizio Bocci', written in a cursive style.