



COMUNE DI AREZZO

***RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI
CONTROLLI INTERNI PER L'ANNO 2021***

(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 nelle relazioni precedenti, 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.

Da notare che l'anno 2021 come l'anno 2020 è stato caratterizzato dalla pandemia e dalla conseguente crisi sanitaria economica e sociale. Ciò ha portato ad un uso emergenziale del lavoro da remoto nel comune di Arezzo. Grazie all'impegno di tutto il personale, è stato assicurato il funzionamento della macchina amministrativa, ma l'operare in emergenza ha ridotto gli esiti delle aspettative prospettate in fase di prima programmazione.

2. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Nel 2018, il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*" (SMVP) è stato ampiamente rivisto. Con delibera di Giunta n. 385 del 23/07/2018 "*Modifiche al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Comune di Arezzo*" è stato approvato il nuovo SMVP. Con l'accordo di tutti i soggetti coinvolti, il nuovo SMVP ha regolato il ciclo della performance per l'anno 2018, considerato come periodo di test per verificare la validità e l'efficacia delle innovazioni introdotte. Superata la fase di test, nel 2019 il SMVP è diventato pienamente operativo e dal 2020 è stato applicato senza che siano state apportate modifiche.

2.1 Performance organizzativa

2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Anche per l'anno 2021 come per l'anno 2020 si rileva una chiara definizione degli obiettivi, ma, in merito alla carenza di obiettivi di risultato ed indicatori di outcome, l'Ente ha ancora la 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. Come già fatto notare precedentemente, l'estensione agli impatti 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 e la responsabilità effettiva dell'ottenimento, essendo le variabili in gioco molteplici. Vista la situazione emergenziale degli anni 2020 e 2021, non ci si poteva aspettare l'attivazione di azioni di

miglioramento in tal senso.

Come è stato rilevato negli anni passati (nonostante le sollecitazioni a rivedere il legame tra obiettivi, indicatori e target) alcuni obiettivi sono definiti come il completamento di un'azione e, 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, come nel 2020 non si sono visti, come era intuibile, significativi miglioramenti nel 2021. Si tiene comunque conto che in alcune aree ad elevata progettualità, come l'area tecnica, il completamento di un progetto e la realizzazione conseguente dell'opera nei tempi stabiliti, costituiscono già un obiettivo significativo per l'Amministrazione.

Ancora una volta, si auspica 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.

2.1.2. Misurazione e valutazione della performance organizzativa

L'Organismo Indipendente di Valutazione, coordinando le attività della struttura tecnica permanente, ha assicurato anche nel corso dell'anno 2021 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 e più degli anni passati, a causa della pandemia, ha risentito, di alcune difficoltà. In merito alla revisione degli obiettivi, si evidenzia che alcuni servizi hanno ignorato di segnalare variazioni, seppur legittime e giustificate, nei tempi definiti dalla programmazione, e ciò ha influito negativamente sulla valutazione finale della performance. Si auspica, nel prossimo futuro, una maggiore attenzione agli aspetti formali della gestione della performance.

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

Non essendoci stati cambiamenti metodologici rispetto al 2019, si riporta di seguito quanto già affermato nelle Relazioni degli anni precedenti.

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 (SMVP) del comune di Arezzo, 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 (corrispondenti a quelli del servizio) 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 (corrispondenti a quelli dell'ufficio) ed i comportamenti organizzativi.

- **Area comparto**

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

Come già evidenziato, nel 2018 la sezione relativa alla valutazione dei comportamenti organizzativi è stata completamente rivista con l'aggiornamento del SMVP. Sono stati definiti dei criteri più puntuali per assicurare, da una parte una uniformità di giudizio maggiore all'interno dell'ente, dall'altra, per ridurre distorsioni e fraintendimenti.

Le procedure di conciliazione sono state riviste nel nuovo SMVP e sono note a tutto il personale, come

i tempi per l'eventuale attivazione. Nel 2021, come nel 2020, con riferimento alla valutazione relativa all'anno precedente, sono state attivate nove procedure di conciliazione gestite seguendo le indicazioni del SMVP aggiornato.

2.3. Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Non si riportano in questa sede le modifiche apportate nelle fasi, tempi e soggetti coinvolti, con l'introduzione del nuovo "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance". Per dettagli si può consultare direttamente il SMVP aggiornato.

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

Anche nel 2021, come negli anni precedenti, 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.

Come è facilmente intuibile a causa della pandemia, anche nel 2021 è mancata un'azione incisiva per coinvolgere maggiormente la popolazione del comune nella misurazione e valutazione della performance. Comunque, si sono cominciati a muovere i primi passi in ottemperanza del decreto legislativo 25 maggio 2017 n.74 con l'introduzione nel sito del comune di un link ad una sezione di segnalazione. I cittadini e gli utenti interni possono in forma non anonima comunicare direttamente a questo Organismo il proprio grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati dagli uffici del Comune di Arezzo. Dovrebbe essere prevista la pubblicazione con cadenza annuale sul sito dell'Amministrazione di una relazione sulle segnalazioni presentate, nella quale saranno riportate in forma anonima le eventuali criticità evidenziate e le soluzioni intraprese dagli uffici coinvolti. Nel 2021, è pervenuta una sola segnalazione, tra l'altro non pertinente. A questo proposito, si segnala che la pagina relativa alla segnalazione non è facilmente accessibile.

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 anche nel 2021.

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.81 del 30 marzo 2021 è stato adottato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2021/2023, pubblicato nel sito del comune di Arezzo nella sezione Prevenzione della Corruzione.

Come riportato nella Relazione RPCT 2021, *"Il PTPCT per il triennio 2021-2023 non ha subito sostanziali modifiche, da un lato per gli sforzi organizzativi resi necessari dall'emergenza COVID-19, dall'altro non essendo intervenute sopravvenienze esterne tali da rendere necessario procedere ad una nuova valutazione della rischiosità dei processi/procedimenti nell'ambito delle aree di rischio individuate con il precedente Piano. Il livello di attuazione delle misure generiche (rispetto obblighi di pubblicazione, rispetto termini di conclusione del procedimento, rispetto delle norme contenute nel Codice di Comportamento) e specifiche individuate per*

i procedimenti considerati a rischio è da ritenersi soddisfacente.”

Dalla Relazione RPCT 2021 si evince che 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 nelle relazioni relative agli anni precedenti, 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 monitorata sia l'attuazione sia il conseguimento dei risultati attesi, tramite una serie di indicatori individuati ed approvati ex-ante. Nel 2019 alcuni indicatori erano stati rivisti ed aggiornati per rendere il sistema più aderente ai cambiamenti organizzativi e funzionali avvenuti nel comune. Sia nel 2020, sia nel 2021, non sono intervenute modifiche significative. Come già proposto nell'anno precedente, si suggerisce per il 2022 un'approfondita revisione, per rendere più attuali e puntuali gli indicatori utilizzati, alla luce sia del nuovo assetto organizzativo, sia, eventualmente, di una più sistematica prosecuzione del lavoro da remoto.

2.7. Utilizzo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Come già illustrato nelle precedenti relazioni, 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. Non solo, ma anche a strutturare meglio la valutazione della performance individuale, con l'introduzione di una serie di criteri che guidano i responsabili della valutazione nel processo di valutazione dei comportamenti organizzativi dei sottoposti. 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. Visto lo stato emergenziale in cui si è agito anche nel 2021, rimangono le proposte, disattese, già effettuate nella precedente relazione.

- Valutazione dei comportamenti organizzativi

Si auspica, come già suggerito nella precedente Relazione, una revisione del SMVP che tenga conto sia della nuova struttura organizzativa, sia di eventuali criticità riscontrate, soprattutto nelle parti più innovative rispetto al sistema utilizzato negli anni precedenti. Il riferimento è soprattutto alla nuova sezione riguardante la valutazione dei comportamenti organizzativi, dove l'esperienza sul campo di dirigenti e posizioni organizzative può contribuire in maniera determinante al miglioramento dei criteri adottati per la valutazione dei comportamenti.

- Pesatura obiettivi

Come già evidenziato precedentemente, la pesatura degli obiettivi inseriti nel piano della performance è uno dei punti che può essere ulteriormente migliorato. Nel 2018 è stata eliminata la pesatura impostata nel precedente SMVP che manifestava tutte le carenze evidenziate nelle relazioni precedenti, ma non è stata introdotta una vera ed efficace pesatura ex-ante.

- Target, punteggi e criteri per valutare il livello di performance qualitativa di u.u.o.o.

Potrebbero essere rivisti con un aggiornamento dell'impostazione del piano della performance, per semplificare la misurazione e valutazione e renderle più funzionali al miglioramento della performance dell'ente.

Arezzo, 30 aprile 2022

Il Presidente dell'OIV
(Fabrizio Bocci)

