



COMUNE DI AREZZO

*RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E
SULL'ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA
TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ*

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

1.1. PRESENTAZIONE

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") e con le linee guida di cui alla delibera CiVIT n.4/2012 e n. 23/2013.

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.

Innanzitutto, il Bilancio di Previsione e la Relazione Previsionale e Programmatica dell'anno 2013 sono stati approvati con deliberazione di Consiglio Comunale n. 103 del 23/07/2013. Le variazioni al Bilancio sono state approvate con deliberazione di C.C. n. 153 del 27/11/2013; il Piano della Performance è stato approvato in data 09/10/2013 con deliberazione di G.C. n. 470 e successivamente variato con deliberazione di G.C. n. 630 del 12/12/2013.

Va altresì precisato che l'art. 169 del D.lgs n. 267/2000 modificato dal DL n.174/2012 ha previsto al comma 3 bis che *"il piano esecutivo di gestione è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con la relazione revisionale e programmatica. Al fine di semplificare i processi di pianificazione gestionale dell'ente, il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art.108, comma 1 del TUEL e il piano della performance di cui all'art.10 del D.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione"*.

1.2. PIANIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1.2.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Il Sistema di Misurazione e valutazione della performance, 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 e pubblicato sul sito web istituzionale nella sezione "Amministrazione trasparente".

Il Piano della Performance (adottato con deliberazione di Giunta comunale n. 470 del 09/10/2013), 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**:

1. *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.

2. *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 tale "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 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.

3. *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, con particolare riferimento a:

- a. un utilizzo equilibrato delle risorse;
- b. uno sviluppo delle competenze e dell'organizzazione ed il mantenimento di un buon clima organizzativo interno;
- c. un miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder);

Relativamente agli impatti dell'azione amministrativa (outcome), l'Ente ha necessità di sviluppare maggiormente un modello che considera gli impatti prodotti dall'azione amministrativa 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.

Anche per quanto concerne i confronti con altre amministrazioni (benchmarking), l'Ente deve sviluppare un percorso operativo, che risulta trasversale ai precedenti, finalizzato a pianificare, misurare e valutare, attraverso un processo comparativo, la propria performance con quella di altre amministrazioni. Il modello deve, quindi, permettere di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti che svolgono attività simili e in un contesto territoriale e sociale omogeneo.

In ogni caso la gradualità nell'adeguamento ai principi e il miglioramento continuo costituiscono i pilastri del processo evolutivo del sistema di gestione della performance e nello specifico si evidenzia la necessità di favorire, in particolare in occasione delle prossime pianificazioni, una maggiore propensione in fase di pianificazione strategica e operativa alla costruzione di indicatori di performance anche nella tipologia degli indicatori di impatto e di implementare strutture di memorizzazione "evoluta" di dati aziendali (prodotti e indicatori di outcome, di output, di efficienza, efficacia e qualità), che possono risultare di utilità per future, prevedibili, possibili analisi e/o applicazioni per il supporto ad attività decisionali dell'Ente.

Il processo di pianificazione inoltre deve essere in ogni caso vissuto sia dall'organo di indirizzo politico-amministrativo che dalle funzioni dirigenziali come un momento strategico del ciclo di programmazione soprattutto nella fase di definizione degli indicatori di performance e dei relativi targets: la strategicità politica di un programma non può che essere osservata con la dimensione, il valore e la significatività degli obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori.

E' utile precisare inoltre l'opportunità di sviluppare in modo coerente fasi, tempi, ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance per garantire un efficace processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Ente fino alle singole unità organizzative ed agli individui, secondo l'approccio comunemente definito "a cascata" (*cascading*). In linea generale, il meccanismo "a cascata" lega tra di loro i vari obiettivi secondo una chiara e precisa relazione causale e non costituisce un mero schema di trascrizione di obiettivi sui diversi livelli temporali ed organizzativi. Adeguati sistemi di programmazione e di controllo diventano fondamentali per garantire meccanismi e strumenti di monitoraggio e di valutazione dei risultati con riferimento all'attività svolta dai singoli responsabili e dal personale dipendente, in relazione ai programmi e agli obiettivi da perseguire. La valutazione della performance costituisce perciò il collegamento tra programmazione dell'ente e risultati raggiunti dall'organizzazione.

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha garantito nel corso dell'anno in diverse sessioni il monitoraggio del ciclo di gestione della performance anche attraverso l'analisi della documentazione amministrativo-contabile e i colloqui avuti sia con la compagine tecnica che politico-istituzionale. Al riguardo si evidenzia che nel 2013 è stata data continuità al processo metodologico per la definizione degli obiettivi stessi per renderli più conformi ai principi previsti dall'art. 5, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009. Il Comune di Arezzo nell'ambito del processo evolutivo previsto dalla Deliberazione n.121/2010 CiVIT, ha dato continuità a quanto avviato negli anni precedenti per confermare gli obiettivi previsti allo "Stadio 1"; sono stati comunque accertati i seguenti elementi qualificanti:

- a) progressiva mappatura dei processi e delle attività dell'ente, al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta all'esterno;
- b) distinzione tra obiettivi a carattere politico e amministrativo;
- c) progressivo minor impiego di indicatori del tipo "stato di conseguimento" di una fase di progetto;
- d) progressivo maggior utilizzo di indicatori di input, di processo e di output, caratterizzati secondo apposite schede.

Si auspica pertanto di dare continuità e solidità al processo intrapreso per portare a compimento il processo evolutivo previsto dalla citata deliberazione n.121/2010 CiVIT.

1.3. PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Di seguito sono descritte nel dettaglio le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti del sistema di misurazione e valutazione del Comune di Arezzo.

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 Piano Esecutivo di Gestione ed il Piano della performance.

Soggetti coinvolti nella fase 0 sono gli organi di indirizzo politico amministrativo, il Segretario Generale, il Direttore Operativo ed i dirigenti dell'ente. Nell'ambito del ciclo di gestione della performance, gli organi di indirizzo politico-amministrativo, e segnatamente la Giunta Comunale, ha definito gli indirizzi strategici e gestionali dell'anno. Il Direttore Operativo, sentiti i dirigenti, ha predisposto il Piano della performance coerente con gli indirizzi espressi dall'organo di governo ed una proposta relativamente ai livelli di servizio, definendo i targets per ciascuno degli indicatori ricompresi nel portafoglio delle attività e dei servizi dell'ente.

Il Piano della performance come sopra definito ha soddisfatto le finalità di cui alla deliberazione n. 112/2010 della CiVIT ovvero *“la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”* in quanto in esso è possibile:

- a. risalire ai percorsi metodologici attraverso i quali si è arrivati ad individuare gli obiettivi operativi correlati alla strategia;
- b. rilevare il “legame” che sussiste tra i bisogni della collettività (in ogni caso tralasciati dalla Giunta Comunale), la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione;
- c. verificare ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).
- d. In esso sono:
- e. esplicitate le correlazioni tra obiettivi operativi e le linee strategiche e gli obiettivi strategici;
- f. esplicitati gli indicatori anche multidimensionali per la misurazione e la valutazione della performance;
- g. esplicitati gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non ed i relativi indicatori;
- h. esplicitati i collegamenti con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

In linea generale pertanto gli obiettivi pianificati per l'anno 2013 sono stati:

- a) definiti come parte dei risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici;
- c) selezionati in relazioni ai fini istituzionali dell'Ente;
- d) concordati tra il valutatore e il valutato ad anno inoltrato;
- e) adeguati alle risorse e parzialmente al tempo a disposizione, e contemporaneamente in alcuni casi poco sfidanti e parzialmente orientati alla soluzione di problemi;
- f) generalmente sufficientemente chiari e precisi;
- g) descritti in modo sintetico;
- h) in grado di rappresentare solo in parte gli aspetti più qualificanti della prestazione.

In occasione della prossima pianificazione è opportuno però dare maggiore attenzione alla fase di individuazione degli obiettivi, degli indicatori e dei relativi valori attesi per renderli maggiormente coerenti con quanto previsto dall'art.5, comma 2 del D. Lgs. n.150/2009; in particolare, in tale fase del ciclo di gestione della performance il ruolo principale deve essere svolto dal dirigente, chiamato a negoziare sia con l'organo di indirizzo politico-amministrativo che con la struttura i risultati attesi.

FASE 1 – Setting della valutazione. La Fase 1 del sistema è funzionale all'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 favorisce, 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.

I soggetti coinvolti nella fase 1 sono l'Organismo Indipendente di Valutazione, il Direttore Operativo, i Dirigenti dell'ente ed il personale dipendente. La metodologia impiegata è quella dell'*assessment* individuale ovvero di un colloquio tra Organismo Indipendente di Valutazione e Direttore Operativo, tra Direttore Operativo e Dirigenti e tra Dirigenti e personale assegnato, funzionale ad esplicitare gli standard prestazionali attesi sia a livello di organizzazione nel suo complesso sia a livello di singolo Settore apicale.

A tale proposito è utile evidenziare che ciascun dirigente, anche avvalendosi di propri collaboratori, deve presidiare in modo rigoroso, con continuità e contezza il processo di definizione degli obiettivi individuali e dei relativi indicatori di controllo al fine di ridurre possibili ed eventuali contestazioni in fase di valutazione e l'avvio di procedure di conciliazione che nel corso del 2013 non sono mancate.

Fase 2 – Valutazione e rendicontazione dei risultati. La valutazione finale conclude il ciclo di gestione della performance dell'anno ed attiva il raccordo tra gli strumenti di monitoraggio e valutazione ed i sistemi di incentivazione. Output della fase 2 è la relazione finale sulla performance dell'ente nella quale sono indicati i risultati de:

- a. la valutazione della performance organizzativa;
- b. la valutazione dei risultati individuali e dei comportamenti organizzativi dei dirigenti e del personale dipendente;
- c. la valutazione del personale dipendente, con informazioni di sintesi e aggregate.

Soggetti coinvolti nella fase 2 sono:

- a) gli organi di indirizzo politico amministrativo, responsabili per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio e della valutazione finale della performance organizzativa ed individuale;
- b) l'Organismo Indipendente di Valutazione, 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;
- c) il Direttore Operativo e 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 approvata con deliberazione di G.C. n. 407 del 06/08/2014, è stata assicurata la massima visibilità interna ed esterna, mediante il ricorso alla pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.

In particolare, si ritiene utile evidenziare che maggiormente incisive devono essere le fasi:

- a) di *coaching* periodico che ogni valutatore deve garantire per aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione facilitando ed accompagnando nel contempo il suo sviluppo professionale;
- b) di consuntivazione e valutazione della performance individuale ovvero la discussione formale dei risultati ottenuti.

Fase 3 – Monitoraggio intermedio. Il monitoraggio in corso d'anno è stato funzionale a rilevare eventuali scostamenti tra gli obiettivi programmati ed il risultato di performance raggiunto. La fase di monitoraggio intermedio ha una rilevanza squisitamente gestionale.

I soggetti coinvolti sono individuati come di seguito specificato:

- a) gli organi di indirizzo politico amministrativo, responsabili per espressa previsione normativa del monitoraggio intermedio della performance organizzativa ed individuale;
- b) l'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto della struttura tecnica permanente, per il presidio del processo di misurazione e valutazione della performance;
- c) il Direttore operativo e i Dirigenti, con il supporto della struttura tecnica permanente, delle attività di monitoraggio della performance organizzativa;
- d) i dirigenti dell'ente, responsabili del monitoraggio della performance individuale del personale assegnato ai propri uffici.

Nel corso del 2013, per precisa disposizione del Direttore Operativo e tenuto conto dei tempi di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione e del Piano della performance, non si è dato corso ad un formale monitoraggio intermedio anche se questo Organismo Indipendente di Valutazione e la Struttura tecnica permanente non si sono sottratti nel fornire utile supporto per il regolare sviluppo del ciclo della performance.

La struttura tecnica permanente. A supporto delle attività descritte e per lo svolgimento dei compiti di cui all'art.14 del D.Lgs. n.150/2009 presso l'Organismo Indipendente di Valutazione è stata costituita, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, una "*Struttura tecnica permanente*". L'Organismo Indipendente di Valutazione ritiene positivo il supporto tecnico, operativo ed informativo per la gestione del ciclo della performance. La Struttura è l'organismo operativo dell'Organismo Indipendente di Valutazione con cui è in costante raccordo e sulle cui indicazioni opera, fornendo altresì sostegno al gruppo dei dirigenti, trasmettendo agli stessi informazioni e strumenti atti ad ottimizzare la gestione delle attività.

1.4. INTEGRAZIONE DEL SISTEMA DELLA PERFORMANCE

1.4.1. Integrazione con il ciclo di bilancio

Durante il proprio operato l'Organismo Indipendente di Valutazione si è reso conto delle difficoltà per l'amministrazione in termini di integrazione e coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con il ciclo della programmazione economico-finanziaria e quella di bilancio. Con il decreto legislativo n.118 del 23 giugno 2011 recante disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili si prevede una maggiore integrazione tra la *programmazione gestionale* e la *programmazione economico-finanziaria*. Infatti, le informazioni gestionali, sulla cui elaborazione è intervenuto il D. lgs. n. 118/2011, si rivelano sempre più necessarie per impostare il ciclo di programmazione, pianificazione, previsione, gestione, rendicontazione periodica, variazione, rendicontazione finale, rispetto dei numerosi vincoli di finanza pubblica. Durante l'esercizio le informazioni servono per verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l'analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi.

1.4.2. Integrazione con gli altri sistemi di controllo

L'Organismo Indipendente di Valutazione ha sottolineato nel corso dell'anno di riferimento la necessità di attuare soluzioni organizzative per migliorare il coordinamento tra soggetti, tempi e contenuti, per garantire la coerenza del sistema di misurazione e valutazione con gli altri sistemi di controllo esistenti ed in particolare con il sistema dei controlli interni.

Con l'introduzione del D.L. n.174/20122 convertito in L. n.213 del 7.12.2012, si è verificato un rinnovato interesse da parte del legislatore alla effettiva funzionalità di un sistema di programmazione, gestione e controllo che dovrà costituire un solido supporto per scelte decisionali funzionali alla realizzazione di processi di razionalizzazione della gestione e della spesa. Oltre alle forme di controllo esercitate dal Collegio dei Revisori, dall'Organismo Indipendente di Valutazione e dalla Corte dei Conti, la legge sopra richiamata ha disciplinato anche i controlli interni. La nuova impostazione dei controlli interni si appunta, per molti aspetti, sulla regolarità amministrativa e contabile e sulla dimensione finanziaria dei fenomeni, ma concretizza, altresì, una visione più ampia nella quale vengono in evidenza ulteriori aspetti. Una osservazione più estesa degli aspetti della gestione non manca di risultare rilevante anche per assicurare la sostenibilità degli equilibri finanziari. Infatti, nell'attuale situazione gli sforzi per il risanamento devono essere concentrati verso la razionalizzazione degli obiettivi e dei processi al fine di assicurare un percorso che sappia coniugare la regolarità dell'azione, intesa come rispetto del complesso delle regole finanziarie e procedurali, con l'efficacia e l'efficienza della gestione. Il complesso di queste linee di azione, che solo un sistema funzionale di controlli interni può supportare, dovrà condurre verso l'economicità della gestione con la riduzione dei costi di erogazione dei servizi, senza ridurre sensibilmente la qualità e l'estensione.

Pertanto, alla luce di quanto esposto, anche l'attività futura dell'Organismo Indipendente di Valutazione dovrà raccordarsi con i nuovi principi gestionali.

1.5. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

L'amministrazione comunale ha inteso costituire un vero e proprio sistema di informazione trasparente, promuovendo un sistema di informazione costante rivolto a tutta la Comunità e agli stakeholders.

Ha quindi deciso di "rendere conto" della propria azione nel territorio avvalendosi di diversi canali, non solamente concentrati nella sezione del sito istituzionale dedicata a "Amministrazione trasparente".

In sintesi, è convinzione dell'Amministrazione che la trasparenza non sia da intendersi come un obbligo imposto dall'alto al quale adeguarsi, ma come uno strumento eccezionale per monitorare costantemente l'efficacia della propria azione.

Il sito web, anche alla luce del D. Lgs. n.33 del 14.3.2013 "*Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*", presenta la maggior parte delle informazioni utili all'utenza e richieste dalla legge.

Nel corso del 2013 l'Organismo Indipendente di valutazione ha potuto verificare che:

- 1) seguendo le indicazioni contenute nel Piano Nazionale Anticorruzione, previa mappatura dei processi più rilevanti, è stato elaborato il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC) quale documento programmatico nell'ambito, del quale in coerenza con il piano della performance, hanno trovato sintesi tutte le misure organizzative comportamentali e trasversali individuate quali strumenti di prevenzione di malfunzionamenti della macchina amministrativa. Il PTPC è stato adottato dalla Giunta Comunale con deliberazione di G.C. n. 32 del 29/01/2014 e successivamente modificato

con deliberazione di G.C. n. 257 del 21/05/2014, comunicato alla Funzione Pubblica e pubblicato sul sito ufficiale del Comune nella sezione “Amministrazione trasparente”.

- 2) nel rispetto di quanto stabilito dalla normativa in materia di “trasparenza e integrità” il Comune di Arezzo ha provveduto:
 - a) ad approvare con deliberazione di G.C. n. 32 del 29/01/2014 il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2014/2016;
 - b) a riorganizzare la struttura del proprio sito secondo quanto stabilito dal D. lgs.n.33/2013, inserendo i dati secondo criteri di omogeneità, immediata individuazione e facilità di consultazione secondo le indicazioni della CIVIT delib. N.50/203.

Sono stati garantiti da questo Organismo Indipendente di valutazione i controlli previsti dalle deliberazioni n.71/2013 e 77/2013 dell'A.N.AC..

1.6. DEFINIZIONE E GESTIONE DEGLI STANDARD DI QUALITÀ

Come richiamato nel Piano della Performance l'Amministrazione adottando il portafoglio delle attività e dei servizi ha inteso definire, attraverso una puntuale mappatura delle attività, specifici indicatori di performance secondo quanto previsto dalla deliberazione n.88/2010 della ex CiVIT.

Secondo quanto rappresentato dalla citata deliberazione, in termini generali, il concetto di qualità del servizio è di natura multidimensionale, e la stessa qualità di un servizio dipende da molteplici fattori, alcuni dei quali empiricamente rilevabili altri non empiricamente rilevabili, comunque variamente connessi tra loro. Per qualità effettiva di un servizio reso al pubblico si è inteso l'insieme delle dimensioni rilevanti e delle proprietà che devono caratterizzare l'erogazione del servizio. La qualità effettiva è riconducibile agli effetti positivi, prodotti da alcune specifiche iniziative organizzative sul processo di erogazione del servizio. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo e in che misura un'organizzazione eroga servizi di qualità, che danno cioè una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste potenziali degli utenti. La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a molteplici dimensioni. Ai fini della definizione degli standard di qualità ne sono individuate quattro ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia.

Il Comune di Arezzo ha garantito, secondo quanto precedentemente prospettato, un monitoraggio puntuale, anche per misurare e valutare la performance organizzativa, degli indicatori di performance quali-quantitativa da cui sono dipesi, in occasione della pianificazioni operativa per l'anno 2014, anche i piani di miglioramento quali-quantitativo e i piani di razionalizzazione della spesa per l'anno corrente.

1.7. UTILIZZO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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.

Il ciclo di gestione della performance e il Sistema di misurazione e di valutazione ha oggettivizzato alcuni importanti obiettivi di miglioramento organizzativo a cui tendere attraverso il processo di graduale recepimento di quanto prospettato dalla ex CiVIT nelle sue molteplici deliberazioni ovvero:

- a) realizzare il processo di sviluppo professionale e di orientamento ai risultati;
- b) orientare i comportamenti organizzativi;
- c) sviluppare nei soggetti incaricati di posizione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'ente e allo sviluppo dei servizi erogati;
- d) favorire lo sviluppo di una "cultura gestionale" basata su obiettivi e risultati;
- e) correlare l'erogazione di compensi economici all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi;
- f) riorientare i ruoli direzionali (creazione di una maggiore consapevolezza del ruolo dirigenziale, interiorizzazione della logica della responsabilità sul risultato, accettazione di maggiori gradi di incertezza e flessibilità, ecc.) e della cultura organizzativa consolidata (maggiore richiesta di flessibilità, creazione di uno "spirito di squadra", orientamento prevalente ai destinatari dei servizi erogati, ecc.);
- g) favorire una crescita professionale di dirigenti e responsabili, attraverso una progressiva integrazione delle competenze e delle capacità tradizionalmente detenute con le competenze e le capacità (soprattutto di ordine gestionale) necessarie ad esercitare un nuovo ruolo nell'ambito di un'organizzazione in significativa trasformazione;
- h) responsabilizzare tutto il personale in merito a obiettivi da conseguire chiaramente esplicitati, tali da facilitare, tra l'altro, la relazione con il vertice dell'Amministrazione;
- i) promuovere e sostenere il processo di cambiamento strategico e organizzativo, attraverso una opportuna valorizzazione dei "fattori chiave" necessari ad alimentare i percorsi di trasformazione (capacità manageriali e gestionali, motivazione del personale, investimento sulla qualificazione delle professionalità, capacità di promuovere e diffondere innovazioni, ecc.).

1.8. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Ai fini della presente relazione e dell'esame complessivo del funzionamento del Sistema, l'Organismo Indipendente di Valutazione ha proceduto al monitoraggio dei diversi aspetti considerati mediante differenti modalità di indagine:

- a. raccolta di informazioni specifiche ed evidenze documentali, presso gli uffici coinvolti dai diversi processi, attraverso l'operato della struttura tecnica permanente;
- b. indagini per il reperimento delle informazioni sui canali di comunicazione via web dell'Amministrazione comunale, in modo da valutarne anche il grado di trasparenza e di coinvolgimento degli utenti esterni;
- c. interviste ai responsabili dei settori;
- d. resoconti sull'attività svolta e verifica, a campione, delle dichiarazioni rese.

Si è cercato di fondare il giudizio su ciascuno degli elementi esaminati, ove possibile, sulla base di evidenze documentali e/o attraverso incontri con i dirigenti.

Certamente le modalità di raccolta delle informazioni presentano ampi margini di miglioramento, ma occorre sottolineare che un sicuro punto molto positivo va riconosciuto nel campo della comunicazione dei risultati delle attività e del contatto con l'utenza, compiuto attraverso la pubblicazione dei dati sul sito web.

Occorre precisare che, con queste prime applicazioni del sistema è stata costante la sinergia e il supporto metodologico da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione nei

confronti dell'Amministrazione pertanto, pur senza nascondere alcune criticità, si può affermare che il complesso dei processi si è svolto correttamente e compatibilmente con le risorse umane e tecniche attualmente a disposizione.

1.9. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

- 1) garantire un ulteriore collegamento logico tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché la direzione per obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati;
- 2) particolare attenzione dovrà essere posta alla introduzione di efficaci sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati, nonché un modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati in linea con le esigenze di pubblicità previste dal D. Lgs. n.33/2013;
- 3) privilegiare una differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi nonché una distinzione tra obiettivi a carattere politico e amministrativo;
- 4) implementare, come detto, un progressivo impiego di indicatori multidimensionali e perseguire una progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- 5) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- 6) introdurre una catalogazione puntuale degli indicatori di performance;
- 7) implementare un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte al fine di implementare nel tempo il controllo strategico.

Arezzo, 30 ottobre 2014

**IL PRESIDENTE
DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
(dott. Claudio Geniale)**

Allegato 1: Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della *performance* precedente.

Per adeguare le richieste informative alla complessità organizzativa degli enti, la risposta alle domande C.2, D.2, D.3, D.4 e E.1.b è facoltativa per le amministrazioni diverse dai Ministeri e dai grandi enti¹.

A. Performance organizzativa				
A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?	<input type="checkbox"/> Nessuna <input type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input checked="" type="checkbox"/> Altro: Non è stato possibile effettuare un formale monitoraggio intermedio (PEG approvato il 09/10/2013)			
A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Organo di vertice politico-amministrativo <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di I fascia e assimilabili <input checked="" type="checkbox"/> Dirigenti di II fascia e assimilabili <input checked="" type="checkbox"/> Stakeholder esterni <input type="checkbox"/> Altro:			
A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?	<input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi operativi <input type="checkbox"/> Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi <input checked="" type="checkbox"/> No, nessuna modifica (vedi nota A.1) <input type="checkbox"/> No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno			
B. Performance individuale				
B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?				
	personale in servizio (valore assoluto)	personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)	Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore	Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi
Dirigenti	16	16	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%
Non dirigenti (di cui 22 PO)	624	624	<input type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%
B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?				
	Sì	No	(se no) motivazioni	

¹ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

<p>D.2. Specificare le strutture organizzative che fanno uso del sistema di CDG:</p>	<input checked="" type="checkbox"/> Tutte le strutture dell'amministrazione <input type="checkbox"/> Tutte le strutture centrali <input type="checkbox"/> Tutte le strutture periferiche <input type="checkbox"/> Una parte delle strutture centrali (specificare quali) _____ <input type="checkbox"/> una parte delle strutture periferiche:(specificare quali) _____		
<p>D.3. Da quali applicativi è alimentato il sistema di CDG e con quali modalità?</p> <p>Sistema di contabilità generale</p> <p>Sistema di contabilità analitica</p> <p>Protocollo informatico</p> <p>Service personale del Tesoro (SPT)</p> <p>Sistema informatico di gestione del personale</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p>	<p style="text-align: center;">Automatica</p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">Manuale</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">Nessuna</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>D.4. Quali altri sistemi sono alimentati con i dati prodotti dal sistema di CDG e con quali modalità?</p> <p>Sistema informatico di Controllo strategico</p> <p>Altro sistema, _____</p> <p>Altro sistema, _____</p>	<p style="text-align: center;">Automatica</p> <p style="text-align: center;"><input checked="" type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">Manuale</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>	<p style="text-align: center;">Nessuna</p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></p>
<p>D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?</p>	<p style="text-align: center;">Indicatori ob. Strategici</p> <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No		<p style="text-align: center;">Indicatori ob. operativi</p> <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
<p>(se si) fornire un esempio di obiettivo e relativo indicatore</p>	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>		<p>Obiettivo: Lo sportello unico come laboratorio di qualità;</p> <p>Indicatore: Customer satisfaction degli utenti del servizio</p>

D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?	ob. strategici	ob. operativi
Sistema di contabilità generale	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sistema di contabilità analitica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro sistema, _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione²

E.1.a. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti³ compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione

² Per la compilazione di questa sezione fare riferimento alle istruzioni di dettaglio riportate in seguito.

³ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

<p>Consulenti e collaboratori</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione</p>
<p>Dirigenti</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione</p>
<p>Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)</p>	<p><input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata</p>	<p>Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione</p>

Bandi di concorso	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input checked="" type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione
Tipologia Procedimenti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione
Bandi di gara e contratti	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	<input checked="" type="checkbox"/> Archivio cartaceo <input checked="" type="checkbox"/> Pluralità di banche dati in capo alle singole strutture cui i dati si riferiscono <input checked="" type="checkbox"/> Banca dati unica centralizzata	<input checked="" type="checkbox"/> Trasmissione telematica <input checked="" type="checkbox"/> Consegna cartacea <input checked="" type="checkbox"/> Comunicazione telefonica <input type="checkbox"/> Altro (specificare)	<input type="checkbox"/> Inserimento manuale <input type="checkbox"/> Accesso diretto o attraverso link alla/alle banca/banche dati di archivio <input type="checkbox"/> Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito <input checked="" type="checkbox"/> Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata	Specificare: a) soggetto; b) modalità di trasmissione; c) frequenza della trasmissione

E.1.b. Sistemi informativi e informatici per l'archiviazione, la pubblicazione e la trasmissione dei dati

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Tipologie di dati	Grado di apertura delle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati (indicare i soggetti che accedono alle banche dati di archivio)	Banche dati non utilizzate per la pubblicazione dei dati (specificare le ragioni per cui tali fonti non alimentano la pubblicazione dei dati)	Pubblicazione in sezioni diverse da "Amministrazione Trasparente" (specificare le ragioni per cui la pubblicazione avviene al di fuori della sezione dedicata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	Tutti gli utenti dell'ente sulla base di specifici privilegi di accesso alla gestione delle banche dati di propria competenza. I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale		Dall'amministrazione trasparente esiste che link che porta ai dati pubblicati sul sito
Consulenti e collaboratori	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati. I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale		
Dirigenti	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati. I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale		
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati. I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale		
Bandi di concorso	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati. I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su		

	servizi on-line nel sito istituzionale		
Tipologia Procedimenti	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale		
Bandi di gara e contratti	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale		I contratti sono pubblicati in amministrazione trasparente, mentre per i bandi di gara esiste link che porta ai dati pubblicati sul sito
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Tutti gli utenti dell'ente autorizzati I cittadini possono accedere alle banche dati pubblicate su servizi on-line nel sito istituzionale	I dati sensibili non vengono pubblicati per vincoli di privacy	

E.2. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

N.B.: laddove le responsabilità variano a seconda delle tipologie di dati, indicare il soggetto che svolge l'attività con riferimento al maggior numero di dati. Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

Selezionare le attività svolte dai soggetti sottoindicati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della comunicazione (laddove presente)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No
Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No				

Responsabile della trasparenza	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza)	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No				
OIV	<input type="checkbox"/> Sì <input checked="" type="checkbox"/> No	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No			
Altro soggetto (specificare quale)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No				

E.3. Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV

N.B.: laddove il monitoraggio varia a seconda delle tipologie di dati, indicare il modello relativo al maggior numero di dati

	Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio	Comunicazione degli esiti del monitoraggio (Indicare il soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (Illustrare brevemente le azioni)
Comune	<input checked="" type="checkbox"/> Avvenuta pubblicazione dei dati <input checked="" type="checkbox"/> Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	<input type="checkbox"/> Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione e dei dati <input type="checkbox"/> In modo automatizzato grazie ad un supporto informatico <input checked="" type="checkbox"/> Verifica su sito <input type="checkbox"/> Altro	<input checked="" type="checkbox"/> Sulla totalità dei dati <input type="checkbox"/> Su un campione di dati	<input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Semestrale <input checked="" type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Altro	All'ANAC Al Sindaco Al Responsabile della Trasparenza	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

E.4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"

N.B.: Nel caso di Ministeri o grandi enti compilare, con modifiche, anche per eventuali strutture periferiche e corpi

	Presenza	Note
	Sì/No	
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	Sì	

Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	Sì	
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	Sì	
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	No	
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	Sì	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	Sì	
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccoglierne i giudizi	Sì	
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	Sì	
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	Sì	
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	No	Solo manualmente
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	Sì	

F. Definizione e gestione degli standard di qualità

F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
F.2. (se sì a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?	<input type="checkbox"/> Sì, per tutti i servizi con standard <input type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard <input checked="" type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi con standard <input type="checkbox"/> No
F.3. (se sì a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i> ? (possibili più risposte)	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per gestire reclami <input type="checkbox"/> Sì, per gestire <i>class action</i> <input type="checkbox"/> Sì, per gestire indennizzi <input type="checkbox"/> No
F.4. (se sì a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?	<input checked="" type="checkbox"/> Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> Sì, per meno del 50% dei servizi da sottoporre a revisione <input type="checkbox"/> No, nessuna modifica <input type="checkbox"/> No, nessuna esigenza di revisione

Allegato 3: Il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della *performance* precedente⁴

Per adeguare le richieste informative alla complessità organizzativa degli enti, la risposta alle domande 2, 4, 8 e 9 è facoltativa per le amministrazioni diverse dai Ministeri e dai grandi enti⁵.

1. Per quali categorie di personale è stata fatta la valutazione individuale?							
	personale valutato (valore assoluto)	periodo conclusione valutazioni		Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore			
		mese e anno (mm/aaaa)	valutazione ancora in corso				
Dirigenti	16	07/2014	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%			
Non dirigenti (Posizioni Organizzative)	624 (di cui 22 PO)	07/2014	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 50% - 100% <input type="checkbox"/> 1% - 49% <input type="checkbox"/> 0%			
2. Qual è il peso effettivo che i seguenti criteri di valutazione hanno assunto nella valutazione delle diverse categorie di personale? ⁶							
	contributo alla <i>performance</i> complessiva dell'amm.n e	obiettivi organizzativi della struttura di diretta responsabilità	capacità di valutazione e differenziazione dei propri collaboratori	obiettivi individuali	obiettivi di gruppo	contributo alla <i>performance</i> dell'unità organizzativa e di appartenenza	competenze / comportamenti organizzativi posti in essere
Dirigenti (del comune)	__ %	20%	5%	50 %			25%
Non dirigenti: Posizioni organizzative	__ %	__ %	__ %	50 %			50%
CAT. D	__ %	__ %	__ %	50 %			50 %

⁴ Per esempio, il monitoraggio effettuato nell'anno 2013 riferisce sulla valutazione degli obiettivi assegnati nel ciclo 2012 e sulla relativa erogazione dei premi.

⁵ I grandi enti corrispondono a: CNR, ENEA, INFN, ISTAT, ISS, ISFOL, INAIL e INPS.

⁶ Nel caso in cui sussistano differenziazioni all'interno della stessa categoria di personale, aggiungere le righe necessarie.

CAT. C	%	%	%	50 %			50 %
CAT. A-B	%	%	%	50 %			50 %

3. Qual è stata la distribuzione del personale per classi di punteggio finale?

	personale per classe di punteggio (valore assoluto):		
	100% - 90%	89% - 60%	inferiore al 60%
Dirigenti	8	8	
Non dirigenti (Posizioni Organizzative)	191 (di cui 17 PO)	433 (di cui 5 PO)	

4. Qual è il totale delle retribuzioni di risultato/premio previsto ed erogato?

	Importo massimo previsto (€)	Importo eventuale acconto erogato (€)	Mese e anno erogazione acconto	Importo erogato a saldo (o complessivo in caso di assenza acconti) (€)
Dirigenti	80.132,00		/	80.132,00
Non dirigenti (Posizioni Organizzative)	935.065,00 + 55.125,00 (po)		/	922.529,00+ 52.905,00 (po)

5. Qual è stata la distribuzione del personale per classi di retribuzione di risultato/premio?

	mese erogazione	personale per classe di retribuzione di risultato/premio (valore assoluto)		
		100% - 90%	89% - 60%	inferiore al 60%
Dirigenti	08/14	13	3	
Non dirigenti (Posizioni Organizzative)	08/14	620 (comprese po)	4 (po)	

6. I processi attuati di valutazione e di erogazione dei premi sono stati coerenti con quanto stabilito dal Sistema?

	processo di valutazione			erogazione dei premi		
	Si	No	(se no) motivazioni	Si	No	(se no) motivazioni
Dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Non dirigenti (Posizioni Organizzative)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. I criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo sono collegati alla <i>performance</i> individuale ⁷ ?						
	Si	No	(se si) indicare i criteri	(se no) motivazioni	data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa)	
Dirigenti e assimilabili	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secondo i criteri richiamati al precedente punto 2 (allegato 3)		D.G.C. n. 45 del 6/2/2013	
Non dirigenti	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Secondo i criteri richiamati al precedente punto 2 (allegato 3)		D.G.C. n. 45 del 6/2/2013	
8. Quante unità di personale hanno fatto ricorso alle procedure di conciliazione previste dal Sistema di misurazione di cui all'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e quali sono stati i loro esiti?						
	personale che ha fatto ricorso a procedure di conciliazione (valore assoluto)		personale per il quale le procedure sono state concluse (valore assoluto)		personale per il quale le procedure sono state concluse con esito negativo per il ricorrente (valore assoluto)	
Dirigenti (del Comune)	3		3		2	
Non dirigenti	4 di cui 1 Posizione Organizzativa		3		2	
9. I sistemi di misurazione e valutazione sono stati aggiornati, con il richiamo alle previsioni legislative degli obblighi dirigenziali contenute anche nei recenti provvedimenti legislativi e, in primo luogo, nella legge per la prevenzione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione?			<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No			

Arezzo, 30 ottobre 2014

IL PRESIDENTE
DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
(dott. Claudio Geniale)

⁷ Nel caso in cui sussistano differenziazioni all'interno della stessa categoria di personale, aggiungere le righe necessarie.