

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI
CONTROLLI INTERNI
ANNO 2019**

Comune di Montepaone

*Nucleo di valutazione
Avv. Laura Maria Lodari*

Premessa

1. La presente Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, viene elaborata, in attuazione dell'art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. 150/2009, seguendo le linee guida approvate dalla CIVIT/ANAC con la delibera n. 4/2012 e la successiva delibera n. 23/2013 le quali, peraltro, pur non applicandosi direttamente agli enti territoriali, possono *“comunque essere un parametro di riferimento”* per gli stessi.
2. Nei limiti in cui possono essere utili ai fini della presente relazione sono state utilizzate le linee guida del Dipartimento della Funzione pubblica, emanate in attuazione dell'art. 3, comma 2, del d.lgs. 150/2009 e del DPR 105/2016 che attribuiscono al medesimo dipartimento le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance.

Sommario

1	Finalità.....	4
2	Attività svolta dal Nucleo di Valutazione	4
3	Aspetti esaminati	5
3.1	Performance organizzativa.....	5
3.2	Performance individuale	6
3.3	Infrastruttura di supporto.....	6
3.3.1	Sistemi informatici.....	6
3.3.2	Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance	7
3.4	Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del PTPCT e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione.....	8
3.5	Definizione e gestione degli standard di qualità.....	8
4	Sintesi di alcune criticità.....	9
5	Azioni di miglioramento	9

1 Finalità

La relazione sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni rientra pienamente nell'ambito dei compiti di monitoraggio previsti dall'art.14, comma 4, lettera a) del d.lgs. 150/2009 ed è finalizzata a fornire un quadro di sintesi complessivo con riferimento sia agli aspetti positivi che alle principali criticità.

L'azione di monitoraggio è funzionale ad un *“graduale processo di miglioramento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità”*.

La relazione riferisce *“sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione dell'anno precedente”* e fornisce le *“principali indicazioni sulle criticità e i miglioramenti”* utilizzabili per l'adozione delle opportune iniziative da parte delle competenti strutture dell'Ente.

2 Attività svolta dal Nucleo di Valutazione

Per l'elaborazione della presente Relazione il Nucleo di Valutazione ha proceduto nei termini seguenti:

- a. esame preventivo delle indicazioni metodologiche CIVIT/ANAC e del Dipartimento della Funzione pubblica¹ contenute nei documenti indicati in premessa;
- b. esame degli atti riguardanti il ciclo valutativo e delle attestazioni sugli obblighi di trasparenza;
- c. elaborazione della relazione finale.

Tenuto conto delle informazioni in possesso del Nucleo di Valutazione e della documentazione pervenuta e considerato, peraltro, che questo Organismo ha comunque svolto regolarmente le azioni di presidio del sistema, si è ritenuto di non procedere ad audizioni.

¹ A seguito del d.l. 90/2014, convertito con legge n. 114/2014, le competenze in materia di *performance* sono state trasferite al dipartimento della funzione pubblica il quale, ha confermato la piena applicazione delle delibere in precedenza adottate dalla CIVIT/ANAC in attuazione dell'art. 13 del d.lgs. 150/2009. Con il d.lgs. 74/2017 sono state ulteriormente precisati e rafforzati i compiti di promozione, indirizzo e coordinamento del Dipartimento della Funzione pubblica; Diverse disposizioni del d.lgs. 150/2009 affidano al Dipartimento della Funzione pubblica il compito di impartire indirizzi alle amministrazioni pubbliche; in particolare:

- l'art. 3, comma 2, stabilisce che la misurazione e valutazione della performance debba avvenire secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica;
- l'art. 7, comma 2-bis, stabilisce che l'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance debba avvenire *“in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica”*;
- l'art. 8, comma 1-bis, affida al Dipartimento della funzione pubblica la predisposizione di appositi modelli per la valutazione della performance organizzativa;
- l'art. 10, comma 1, lettera a) prescrive che la definizione del Piano della performance deve realizzare secondo gli indirizzi del Dipartimento della funzione pubblica.

Nel corso del 2017 il DFP ha emanato due linee guida (*“Linee guida per il piano della performance”* del mese di Giugno 2017 e *“Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance”* del mese di Dicembre 2017).

3 Aspetti esaminati

Con riferimento ai vari aspetti del sistema, di seguito analizzati, vengono forniti i punti di forza e le criticità, in base alle evidenze emerse dalle informazioni in possesso del Nucleo di Valutazione

3.1 Performance organizzativa

1. **Definizione obiettivi.** Nell'anno 2019 l'Ente ha utilizzato un sistema di schede per la definizione degli obiettivi di performance che prevede un corredo informativo con il quale si dà parzialmente conto delle ragioni della scelta degli obiettivi e degli indicatori correlandoli con i requisiti previsti dall'art. 5 del D.lgs.150/2009; il rispetto di quest'ultimi rappresenta una condizione necessaria affinché gli obiettivi possano essere considerati di *performance*. Sotto questo profilo il Nucleo di Valutazione evidenzia lo sforzo compiuto dall'Ente di riportare il ciclo di gestione della *performance* in una condizione di normale e ordinario funzionamento, anche se si deve evidenziare come i contenuti informativi riportati nelle predette schede appaiono ancora non del tutto esaustivi. Nello specifico, gli obiettivi strategici non hanno una valenza pluriennale, in quanto manchevoli delle indicazioni e del raggiungimento con riferimento a ciascuna annualità; inoltre gli obiettivi operativi non sembrano direttamente collegati agli obiettivi strategici, ma costituiscono obiettivi a se stanti. Per tale ragione è opportuno che ciascuno degli obiettivi strategici abbia un titolo che servirà anche da "parametro" per l'obiettivo operativo ad esso collegato. Da ultimo si segnala che gli obiettivi devono necessariamente avere elementi di certezza (target, fonti e indicatori) che costituiscono il punto di riferimento per la successiva rendicontazione.

Rispetto al processo intrapreso questo organismo richiama alcuni aspetti sui quali è opportuno sviluppare le azioni di miglioramento:

- a) il Piano della *performance* deve essere stilato seguendo i principi previsti dalla normativa vigente in materia; in particolare è necessario che siano previsti obiettivi strategici che tengano conto del mandato politico dell'ente, corredati da appositi indicatori, che abbiano un respiro triennale. Agli obiettivi strategici, poi, devono essere collegati "a cascata" gli obiettivi operativi, anch'essi corredati di tutti gli elementi previsti
- b) il Piano della *performance* deve essere presentato, come previsto dall'art. 10, comma 6, del d.lgs. 33/2013, unitamente alla relazione sulla *performance*, in apposite giornate sulla trasparenza;
- c) il Piano della *performance* deve essere accompagnato da documenti che forniscano una lettura sintetica e immediata, anche con il ricorso ad una esposizione di tipo grafico; tale circostanza permetterebbe una rappresentazione dei contenuti del Piano chiaramente intellegibili anche agli interlocutori esterni dell'Ente;
- d) devono essere previsti i target infra-annuali e deve essere avviato, anche se ciò richiede l'approvazione tempestiva nei termini previsti dal Regolamento, il monitoraggio infra-annuale del Piano e ciò può consentire di avviare idonee azioni correttive.

Senza dettagliare le criticità emerse dall'esame sommario del Piano della *performance*, in questa sede si sottolinea la necessità di utilizzare misuratori per gli obiettivi operativi basati su sistemi certi e affidabili. È opportuno che gli obiettivi non siano ancorati al mero adempimento, ma siano in grado di captare i risultati finali (che, normalmente, sono il frutto di attività sinergiche di più strutture organizzative) che i processi presidiati dalle strutture sono in grado di generare, la cui mancanza implicherebbe perdita di significatività dei singoli adempimenti.

Va, peraltro, rilevato che la caratteristica precipua degli obiettivi di performance è quella di generare un miglioramento in relazione alle risorse disponibili ed al contesto organizzativo di riferimento, per cui sono assolutamente imprescindibili le motivazioni alla base della scelta dei target, costituendo esse l'unico strumento utile a far comprendere il contesto in cui si sviluppano gli obiettivi e si individuano i risultati finali che si intendono perseguire.

Una notazione di un certo rilievo va fatta con riferimento alla fonte di rilevazione delle misurazioni. Proprio su quest'ultimo aspetto, in termini generali, va ribadita la necessità di superare i sistemi di valutazione "sostanzialmente fondati su autodichiarazioni delle strutture interessate" e supportare i medesimi da un sistema informatico che sia alimentato direttamente ed in automatico dal sistema del controllo di gestione e

di gestione del bilancio (ciò anche in adempimento della previsione dell'art. 40, comma 1, del d.lgs. 82/2015 - codice dell'amministrazione digitale). Va inoltre ribadito che *"i moduli analogici di misurazione, comunque facilmente manipolabili, appaiono inidonei a fornire dati utili per la valutazione"*².

2. **Monitoraggi infra-annuali.** Dalle informazioni in possesso del Nucleo di Valutazione risulta che l'Ente non effettua monitoraggi periodici per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi, pur essendo previsti con cedenza semestrale all'interno del Piano. In questa sede è utile segnalare come i rapporti infra-annuali di avanzamento degli obiettivi devono essere resi pubblici e ciò sia perché è esplicitamente richiesto dall'art. 10, comma 4, del d.lgs. 33/2013 (*"Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance"*) e sia perché è una condizione per procedere ad eventuali rimodulazioni del Piano.
3. **Sistema di misurazione e valutazione.** Questo organismo prende atto che il sistema di misurazione e valutazione della *performance*, vigente nel 2019 è stato adottato con deliberazione Giunta Comunale n. 56 del 05/04/2018. Da ultimo si fa presente che il Sistema di misurazione è stato sottoposto ad una nuova approvazione con deliberazione n. 80 del 03.08.2020.

3.2 Performance individuale

Con riferimento a tale specifico aspetto è opportuno formulare le seguenti indicazioni:

- a) l'assegnazione degli obiettivi individuali deve essere effettuata tempestivamente, immediatamente dopo l'approvazione del Piano della performance che deve avvenire entro il 31 gennaio, come previsto dall'art. 6 del regolamento di disciplina della *performance* e della premialità; ciò rappresenta una condizione di ordinario funzionamento del ciclo valutativo verso la quale è opportuno pervenire in tempi rapidi;
- b) l'assegnazione degli obiettivi al personale è una condizione essenziale per il regolare avvio del ciclo valutativo e la loro assenza (o il ritardo) inficia l'attivazione dei meccanismi di valutazione e rischia di ripercuotersi negativamente, a valle, anche sull'applicazione degli istituti premiali;
- c) è opportuno prevedere un colloquio preliminare finalizzato a condividere le esigenze connesse al raggiungimento degli obiettivi e comunque incontri di gruppo all'interno di ciascun settore per la condivisione degli obiettivi;
- d) è opportuno prevedere momenti di condivisione dei monitoraggi intermedi durante i quali valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi, volti a risolvere le eventuali criticità emerse ed a orientare l'azione di tutto il personale.

L'organismo auspica interventi orientati a favorire l'uniformità del processo, una stabile azione di supporto ai titolari del potere valutativo, la necessaria identificazione dei compiti e delle responsabilità dei settori preposti al ciclo di gestione della performance e alla valutazione del personale.

3.3 Infrastruttura di supporto

3.3.1 Sistemi informatici

Si prende atto che l'Ente non ha fatto uso di sistemi informatici a supporto del processo di individuazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi strategici e operativi e degli obiettivi individuali.

Seppur consapevole delle notevoli difficoltà che un Ente di piccole dimensioni affronta quotidianamente, il Nucleo evidenzia che la dotazione di un sistema informatico, adeguato alla organizzazione e alla dimensione dell'Ente, rappresenterebbe un valido supporto e consentirebbe, altresì, una tracciabilità certa di tutto il processo e degli esiti delle valutazioni. Ciò anche al fine di porre rimedio e superare i sistemi di valutazione "sostanzialmente fondati su autodichiarazioni delle strutture interessate" e la necessità che siano supportati da

² Consiglio di Stato, parere sulla bozza di decreto legislativo recante modifiche al d.lgs. 150/2009, adottato in attuazione dell'art. 17, comma 1, lettera r) della legge 124/2015 e divenuto definitivo con il d.lgs. 74/2017

un sistema informatico, che sia alimentato direttamente ed in automatico dal sistema del controllo di gestione e di gestione del bilancio.

Anche alla luce di tali considerazioni è opportuno che l'Ente si determini.

3.3.2 Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance

Non risulta un livello di integrazione informatica tra gli obiettivi strategici e operativi e le risorse finanziarie desunte dal sistema di bilancio e della contabilità finanziaria. Il Nucleo di Valutazione riconferma la necessità di rafforzare il livello di integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio, pur nella consapevolezza delle criticità che il quadro delle risorse finanziarie degli enti locali presenta a livello generale; il piano della *performance* costituisce il momento di sintesi di obiettivi, strategici ed operativi, individuati nell'ambito degli strumenti di programmazione (Documento Unico di Programmazione, bilancio, PEG).

È opportuno che il sistema informatico a supporto del ciclo della *performance* preveda l'interoperabilità con il sistema informatico di gestione della contabilità finanziaria.

L'interazione della programmazione finanziaria e di bilancio con il ciclo di gestione della performance rappresenta un ambito notevolmente rafforzato dalla recente riforma del d.lgs. 150/2009 ad opera del d.lgs. 74/2017. Essa, è bene ricordarlo, deve avvenire:

- al fine di identificare le risorse finanziarie funzionali al raggiungimento degli obiettivi operativi, tenendo presente che non tutti gli obiettivi operativi necessitano di specifiche risorse finanziarie; in tale ottica si inquadra la necessaria correlazione con il Documento Unico di Programmazione che, considerando il momento di avvio del ciclo della performance (gennaio), deve riguardare sia quello già approvato nel corso dell'anno precedente (e la nota integrativa) e sia quello in corso di approvazione;
- al fine di supportare la costruzione degli indicatori per la misurazione degli obiettivi laddove sia necessario utilizzare grandezze di natura economico-finanziaria; tale tipologia di interazione deve riguardare sia la fase di definizione degli obiettivi (definizione della struttura degli indicatori e individuazione dei target) che la fase di misurazione (utilizzo dei dati di consuntivo);
- per misurare la salute finanziaria dell'Ente, uno degli ambiti della performance generale di Ente.

Diverse disposizioni novellate del d.lgs. 150/2009 trattano l'argomento; difatti:

1. è il nuovo comma 1-ter dell'art. 10 del d.lgs. 150/2009 a stabilire con precisione che il Piano della performance è adottato *"in coerenza con le note integrative al bilancio di previsione di cui all'articolo 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, o con il piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, di cui all'articolo 19 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91"*, sancendo in questo modo un livello di correlazione certo che deve essere verificato dal Nucleo di Valutazione anche in sede di validazione della Relazione sulla *performance*;
2. una lettura sistematica dei nuovi artt. 5 e 10 rafforza la necessaria coerenza degli obiettivi strategici ed operativi con gli obiettivi di bilancio; l'art. 5, comma 1, seconda parte, recita *"Gli obiettivi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla legge 31 dicembre 2009, n. 196, e di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle regioni e agli enti locali e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa"*;
3. l'art. 7, comma 2-bis, in merito ai contenuti del Sistema di misurazione e valutazione, precisa che lo stesso debba definire le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio e poiché l'Organismo di Valutazione deve esprimere un parere preventivo e vincolante sulle modifiche "annuali" al Sistema è necessario che verifichi tale contenuto ed eventualmente fornisca opportuni suggerimenti;
4. il differimento del termine o il ritardo nell'adozione del bilancio di previsione negli enti territoriali non può in alcun caso legittimare, secondo la previsione dell'art. 5, comma 1-ter, il ritardo nell'approvazione del Piano (il riferimento della norma citata è agli obiettivi specifici che sono comunque parte del Piano della performance come stabilito dal successivo art. 10). Tale previsione appare ragionevole in considerazione dell'orientamento, ormai consolidato, in base al quale il ritardo della definizione degli obiettivi impedisce la corretta conclusione del ciclo valutativo e non consente l'erogazione degli istituti

premiali i quali possono essere legittimamente erogati, oltre in base agli esiti della valutazione individuale, solo se si sono verificati i requisiti a cui l'ordinamento condiziona tali erogazioni; d'altra parte se si ritenesse impossibile definire gli obiettivi in assenza del bilancio preventivo significherebbe prendere atto che nel periodo di riferimento non vi siano le condizioni affinché il ciclo valutativo spieghi i propri effetti, soprattutto qualora il ritardo sia prolungato.

3.4 Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del PTPCT e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

La gestione della sezione "Amministrazione trasparente" è centralizzata con la pubblicazione dei documenti trasmessi dai competenti settori dell'Ente.

La struttura della sezione è in linea con le prescrizioni del d.lgs. 97/2016 che ha modificato e integrato il d.lgs. 33/2013.

In data 11 aprile 2019 l'OIV ha effettuato l'attestazione degli obblighi di trasparenza al 31.3.2019 come richiesto dalla deliberazione ANAC n. 141/2019.

È opportuno richiamare l'attenzione sulla necessità di dare importanza, oltre che all'adempimento formale delle previsioni normative di pubblicazione, alla reale possibilità di favorire il controllo sociale della P.A. e del suo operato, attraverso una migliore fruibilità del portale per categorie di utenti e/o categorie omogenee di attività e attraverso la previsione di una analisi e valutazione specifica sull'effettiva utilizzazione dei dati da parte degli utenti.

Inoltre è opportuno prevedere una modalità di captazione del grado di soddisfazione degli utenti del sito istituzionale dell'Ente, quando operativamente interagiscono, al fine di acquisire elementi utili per il miglioramento.

Infine le pubblicazioni devono essere sempre funzionali all'effettiva fruibilità; occorre, quindi, prevedere che i documenti tecnici siano accompagnati da sintesi in grado di comunicare gli effettivi contenuti con un lessico adeguato alla generalità dei fruitori.

3.5 Definizione e gestione degli standard di qualità

L'Ente non ha definito gli standard di qualità per i propri servizi all'utenza e non ha pubblicato sul proprio sito internet la "Carta dei Servizi".

Non risulta che siano state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle *class action*.

È il caso di rammentare che la pubblicazione della carta dei servizi e gli standard di qualità è esplicitamente prevista dall'art. 32, comma 1, del d.lgs. 33/2013, il quale dispone che le "pubbliche amministrazioni pubblicano la carta dei servizi o il documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici"; l'avvenuto adempimento è rilevante in base al successivo art. 46, "ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili".

Tali esigenze sono collegate anche alla necessità di attuare alcune norme di principio previste dal d.lgs. 150/2009 connesse alla rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti dei servizi.

In particolare si richiamano le seguenti norme:

- Art. 3, comma 1: "La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi..."
- Art. 3 c. 4: "Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa secondo criteri strettamente connessi al soddisfimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi"
- Art. 8, comma 1 : "Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
 - a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - (...)

- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- (...)
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- (...)
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi”.

Ad integrazione di ciò, si richiamano le importanti novità introdotte dal d.lgs. 74/2017 che ha modificato/integrato alcune norme del d.lgs. 150/2009:

- l'art. 7 stabilisce che la funzione di misurazione e valutazione è esercitata, oltre che dagli OIV e dai dirigenti, *“dai cittadini o dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis”*. La modifica apportata all'art. 7 dà rilievo all'intervento dei cittadini o di altri utenti finali quale attori del sistema di misurazione e valutazione per cui diventa imprescindibile attivare i necessari presidi organizzativi, informativi e informatici in grado di captare il grado di soddisfazione nel momento in cui l'interazione con le strutture amministrative dell'Ente si realizza.
- Il nuovo art.19-bis, comma 1, prevede che *“I cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative, anche comunicando direttamente all'Organismo indipendente di valutazione il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, secondo le modalità stabilite dallo stesso Organismo”*; lo stesso articolo 19-bis, comma 2, stabilisce inoltre che ciascuna amministrazione adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività e ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi, secondo quanto stabilito dall'articolo 8, comma 1, lettere c) ed e).

Al Nucleo di Valutazione è comunque richiesto di verificare l'adozione di tali sistemi di rilevazione e l'utilizzo degli esiti per la misurazione della *performance* organizzativa delle strutture in cui si articola l'Ente seppure al solito in una logica di gradualità che rischia nel tempo, ove non venissero attivati i necessari presidi, di avere effetti sugli esiti della validazione della Relazione sulla *performance*.

Su questi specifici aspetti è opportuno che l'Ente assuma le necessarie determinazioni organizzative.

4 Sintesi di alcune criticità

Di seguito vengono sintetizzate alcune criticità desumibili da quanto finora rilevato.

Con riferimento al Piano della *performance*:

- Devono essere previsti obiettivi strategici legati al mandato istituzionale dell'ente di respiro triennale, ai quali devono essere agganciati i relativi obiettivi operativi. Entrambi devono prevedere indicatori obiettivi che possano garantire la certezza nella successiva rendicontazione, target e fonti certi e di valori iniziali;
- si ritiene che gli indicatori utilizzati per misurare gli obiettivi strategici ed operativi debbano avere come fonte di rilevazione anche i sistemi informativi interni;
- è opportuno prevedere la misurazione economica di tipo analitico in grado di supportare la costruzione di indicatori di efficienza dei servizi e dei processi presidiati;
- gli obiettivi strategici ed operativi mancano di collegamenti certi con il sistema di programmazione di bilancio (DUP e PEG);

5 Azioni di miglioramento

Di seguito vengono indicate alcune possibili azioni di miglioramento, la cui attivazione dovrà avvenire con la necessaria gradualità e tenendo conto delle condizioni di contesto organizzativo e finanziario in cui versa l'Ente:

- è necessario prevedere l'utilizzo di applicativi informatici dedicati al ciclo di gestione della performance;
- sarebbe opportuno porre un'attenzione maggiore agli indicatori dello stato di salute finanziaria dell'Ente con riferimento alle seguenti dimensioni: equilibrio economico-finanziario, entrate, rapporto spese/costi, patrimonio, indebitamento;
- è opportuna l'attivazione di specifiche iniziative per diffondere agli *stakeholder* interni ed esterni i contenuti sia del Piano della *performance* che della relazione (peraltro espressamente previsti dall'art. 10, comma 6, del d.lgs. 33/2013);
- è necessario prevedere la pubblicazione di un autonomo rapporto semestrale sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance come peraltro previsto dall'art. 10, comma 4, del d.lgs. 33/2013;
- è opportuno che vengano definiti criteri uniformi per la verifica e la valutazione degli adempimenti dai quali specifiche previsioni di legge fanno discendere la rilevanza ai fini della *performance* individuale;
- il ciclo della *performance* deve diventare uno strumento di supporto ai processi decisionali, di miglioramento della consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione e di comunicazione all'esterno delle priorità e dei risultati attesi;
- è opportuno che gli obiettivi non siano ancorati al mero adempimento ma siano in grado di captare i risultati finali che i processi presidiati dalle strutture sono in grado di generare senza i quali i singoli adempimenti perdono di significatività. La caratteristica precipua degli obiettivi di performance deve essere quella di generare un miglioramento in relazione alle risorse disponibili ed al contesto organizzativo di riferimento, per cui è assolutamente imprescindibile rafforzare le motivazioni alla base della scelta dei target, le sole che possono aiutare a comprendere il contesto dal quale gli obiettivi muovono e i risultati finali che si intendono perseguire.
- occorre attivare i meccanismi di correlazione, introdotti dal novellato art. 6, comma 2, del d.lgs. 165/2001, il quale introduce alcuni importanti principi che le amministrazioni sono tenute a considerare nell'adozione del piano triennale dei fabbisogni di personale: l'ottimale impiego delle risorse pubbliche e l'ottimale distribuzione delle risorse umane. Si tratta di principi la cui applicazione deve, tra l'altro, essere funzionale al perseguimento degli obiettivi di performance organizzativa, nonché all'efficienza, all'economicità e alla qualità dei servizi al cittadino. Si tratta di definire un legame inscindibile tra il ciclo della performance e il piano dei fabbisogni di personale che costituisce un atto programmatico conseguente e funzionale agli obiettivi di performance. È la stessa norma, infatti, a stabilire che il PTFP deve essere adottato "in coerenza con la pianificazione pluriennale della attività e della performance" per cui è sancito non solo l'aspetto formale (già disciplinato dall'art. 10, comma 5, del d.lgs. 150/2009 secondo il quale l'amministrazione non può procedere ad assunzione di personale nel caso di mancata adozione del piano della performance) ma un aspetto di maggiore pregnanza e significatività: la pianificazione dei fabbisogni deve essere fatta per perseguire gli obiettivi che sono contemplati nel piano della performance che, in base alle linee guida del DFP, sono principalmente obiettivi di performance organizzativa e in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e, quindi, con il complesso degli strumenti programmatici che caratterizzano i diversi comparti dell'amministrazione. Per perseguire le anzidette finalità occorre tenere conto delle linee di indirizzo recentemente adottate, secondo la previsione dell'art. 6-ter del d.lg. 165/2001, con atto di natura non regolamentare, dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione;
- occorre attivare i necessari presidi di misurazione degli obiettivi evitando che a consuntivo la stessa debba basarsi sulla mera dichiarazione delle strutture interessate; la mera dichiarazione dei risultati non deve più essere consentita.
- il supporto alla misurazione degli obiettivi di performance organizzativa non può più essere avulso dall'utilizzo di indicatori in grado di misurare la "*efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi*", esigenza connaturata ad uno degli ambiti di misurazione della performance organizzativa (art. 8, comma 1, lettera f) del d.lgs. 150/2009, disposizione confermata dall'art. 8, comma 2, lettera e) della l.r. 3/2012); l'efficienza nell'impiego delle risorse, peraltro, richiede un'analisi di tipo economico e, nell'ambito di questa, l'adozione di un sistema di contabilità analitica. Allo stato attuale, come rilevato in altra parte del presente documento, gli eventuali

indicatori di efficienza, utilizzati nell'ambito della misurazione degli obiettivi operativi, sono assolutamente sganciati da un sistema che garantisca la stabilità e la continuità delle rilevazioni, con effetti dirompenti sulla credibilità dei misuratori e su uno degli ambiti fondamentali della *performance* organizzativa;

- analogia attivazione dei presidi informatici di misurazione deve riguardare l'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza che incidono sulla *performance* organizzativa delle strutture.
- sarebbe opportuno che sia il piano che la relazione sulla *performance*, definitivamente approvati, vengano rielaborati, da un punto di vista grafico ed espositivo, secondo forme e tecniche di comunicazione adatte per la comprensibilità da parte delle diverse tipologie di portatori di interessi (cittadini e associazioni, imprese, enti locali, Corte dei conti);

Infine il Nucleo di Valutazione segnala l'esigenza che le indagini sul benessere organizzativo, sulla condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico vengano effettuate annualmente, anche al fine di consentire alle strutture preposte la elaborazione di piani per il superamento delle criticità che da tali indagini dovessero emergere⁽³⁾.

³ Per strutture preposte ci si riferisce al Comitato Unico di Garanzia, previsto dall'art. 57 del d.lgs. 165/2001, titolare di compiti propositivi e di verifica.