

UNIONE DEI COMUNI
TERRE DI ACAYA E DI ROCA

COMUNE DI MELENDUGNO

COMUNE DI CASTRI' DI LECCE

COMUNE DI VERNOLE

NUCLEO DI VALUTAZIONE

Prot. N. ³⁰.....
Melendugno, 28/01/2015

Att.ne: *Presidente dell'Unione dei Comuni Terre di Acaya
e di Roca e Sindaco di Vernole*
SEDE

e p.c.: *Sindaco di Melendugno*
SEDE

Sindaco di Castrì di Lecce
SEDE

*Segretario Generale dell'Unione dei Comuni Terre
di Acaya e di Roca e del Comune di Vernole*
SEDE

Segretario Generale del Comune di Melendugno
SEDE

Segretario Generale del Comune di Castrì di Lecce
SEDE

Oggetto: Rapporto annuale sullo stato del Sistema di performance nell'Unione dei Comuni e attività 2014: situazione attuale e prospettive future.

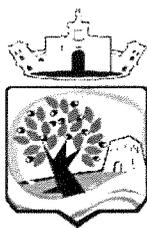
Con la presente si trasmette in allegato il Report sullo stato del Sistema di Performance e sull'attività svolta, con riferimento all'annualità 2014.

Restando in attesa di un Vostro cortese riscontro, si chiede di fissare una riunione in tempi brevi, alla quale possano partecipare i destinatari della presente comunicazione, per analizzarne i contenuti, condividerne gli obiettivi e stabilire insieme le attività da porre in essere per conseguire i risultati attesi. Si coglie l'occasione per ribadire la totale disponibilità a qualsiasi chiarimento nonché alla diretta collaborazione. Cordiali saluti.

Il Nucleo di Valutazione

Dott. Carlo Potì

Nota: la presente comunicazione sarà trasmessa a ciascuno dei destinatari in indirizzo e andrà pubblicata sul sito web del Comune nella sezione "Amministrazione Trasparente → Personale → OIV".



UNIONE DEI COMUNI
TERRE DI ACAYA E DI ROCA

COMUNE DI MELENDUGNO

COMUNE DI CASTRI' DI LECCE

COMUNE DI VERNOLE

NUCLEO DI VALUTAZIONE

STATO DEL SISTEMA DI PERFORMANCE

e

ATTIVITÀ SVOLTA

nei Comuni di Melendugno, Castrì di Lecce e Vernole

- Annualità 2014 -

Il Nucleo di Valutazione

Dott. Carlo Potì

Sommario

| | |
|--|---|
| 1. Stato del Sistema di Performance – annualità 2014 | 3 |
| 1.1. Comune di Melendugno..... | 4 |
| 1.2. Comune di Castrì di Lecce | 4 |
| 1.3. Comune di Vernole | 4 |
| 2. Trasparenza..... | 5 |
| 3. Attività 2014 | 6 |
| 4. Proposte di miglioramento..... | 7 |

1. Stato del Sistema di Performance – annualità 2014

Il Regolamento sul funzionamento del Nucleo di Valutazione, approvato con Deliberazione di Giunta dell'Unione N. 1 del 05/02/2013, all'art. 2 prevede che il Nucleo elabori un *report* annuale sullo stato del Sistema di performance nell'Unione dei Comuni. Inoltre, in base agli artt. 2 e 8, relaziona al Presidente nonché ai Sindaci per quanto concerne attività svolta, stato del Sistema di performance e proposte di miglioramento rispetto all'ottimizzazione dell'attività amministrativa e dell'organizzazione.

Oltre a rispondere a specifici adempimenti previsti dal citato Regolamento, la presente comunicazione risulta particolarmente utile e necessaria ai fini di una sempre maggiore conoscenza delle tematiche e della situazione relative al Sistema di performance. La scelta di operare una comunicazione congiunta sui vari aspetti che riguardano i singoli Comuni facenti parte dell'Unione ricalca le volontà degli stessi, con riferimento alla scelta di delegare all'Unione il ruolo del Nucleo di Valutazione. Infatti, l'obiettivo sottostante è legato alla ricerca di una sempre maggiore uniformità metodologica e applicativa del Sistema nei tre Comuni, nell'ottica dell'armonizzazione ma sempre nel rispetto delle peculiarità organizzative ed amministrative dei singoli enti.

In merito a tali aspetti, in collaborazione con i Segretari Generali dei tre Comuni, a partire dalla metà del 2014 si è dato inizio ad una serie di attività di revisione al fine di pervenire alla formulazione di un comune **"Regolamento della performance"**, che conterrà tutto ciò che riguarda il *Ciclo di gestione della performance*, dagli obiettivi alla valutazione. Tale documento sarà proposto per l'adozione a livello di Unione dei Comuni e per il successivo recepimento da parte dei tre Comuni, con la finalità di costruire un'uniformità metodologica ed un'omogeneità operativa. Nella formulazione del documento, quindi, si introdurranno alcune modifiche migliorative al sistema e ai criteri di valutazione, partendo da alcune linee guida concordate (vedi infra, Capitolo 4 "Proposte di miglioramento": i primi tre punti ne costituiscono parte essenziale).

Al momento, però, i lavori sul predetto Regolamento risultano *sospesi*, in quanto è ferma convinzione di codesto organismo che esso dovrebbe rappresentare, nella forma e nella sostanza, una "traduzione", un "abito" amministrativo di comportamenti organizzativi *che nascono e si consolidano all'interno di processi aziendali voluti, applicati e condivisi*. Vi è la certezza, infatti, che, qualora vi fosse un Regolamento che non trova conforto nelle condizioni pocanzi descritte, esso sarebbe "vuoto" e costituirebbe un mero insieme di regole percepito dall'organizzazione come "appesantimento burocratico"; vale a dire, l'opposta situazione rispetto all'obiettivo. Il lavoro che si sta portando avanti, quindi, è indirizzato a introdurre e/o consolidare, nelle organizzazioni, meccanismi e principi relativi al Sistema della performance. Si tratta di un percorso graduale e complesso, che richiede necessariamente una convergenza di intenti, impegno e convinzione sia nel livello politico-amministrativo sia nel livello gestionale-operativo. Una volta raggiunto l'obiettivo si potrà certamente osservare un miglioramento dei processi e di taluni aspetti organizzativi, con la certezza di aver migliorato le performance nell'interesse principale: la soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Pertanto, alla luce di quanto descritto, risulta opportuno fissare una riunione operativa, nel brevissimo termine, con tutti i destinatari in indirizzo.

La struttura del Sistema, concordata con i Segretari Generali, si basa sul Ciclo **obiettivi-risultati-valutazione-proposte di miglioramento** (da cui scaturisce il ciclo successivo) e si basa sulla declinazione delle scelte strategiche del vertice politico-amministrativo in obiettivi annuali assegnati, mediante un Piano degli Obiettivi (sostitutivo del Piano della performance), alle Posizioni Organizzative (P.O.), con la distribuzione del carico di lavoro all'interno dell'afferente struttura organizzativa (% di partecipazione di ciascun dipendente al conseguimento dell'obiettivo). Il grado di raggiungimento dei predetti obiettivi,

insieme al grado di soddisfazione dell'utenza (c.d. *citizen satisfaction*), definiscono la *performance organizzativa*. Valutazioni di carattere qualitativo su senso di appartenenza, professionalità, operatività, problem solving, innovatività, leadership e capacità di valutazione, definiscono, invece, la *performance individuale* delle P. O.

Performance individuale ed organizzativa insieme, in definitiva, delineano il punteggio finale attribuito alle P.O., valido ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato e (per la parte *organizzativa*) ai fini della valutazione dei dipendenti, secondo un meccanismo "a cascata".

I tre comuni, oggi, articolano il Sistema di performance come di seguito sintetizzato (da quest'analisi nascono le proposte di miglioramento).

1.1. Comune di Melendugno

Nel Comune di Melendugno il sistema ricalca sostanzialmente quanto descritto in precedenza, pertanto tra gli aspetti positivi vi è certamente l'adeguata conoscenza, da parte degli interlocutori interni (a tutti i livelli), di operare all'interno di esso.

D'altro canto, tuttavia, gli stessi interlocutori sembrano riporre, a tutt'oggi, scarsa fiducia nell'utilità e nell'opportunità di costruire i processi aziendali secondo tale impostazione, percependola, spesso, come un "dovere". In alcuni casi, in talune postazioni, si è ripetutamente rilevata un'assenza dei moduli per la rilevazione della *citizen satisfaction*, segno tangibile di tale percezione.

Il Piano degli Obiettivi 2013 è stato approvato nel mese di novembre 2013 e la fase di Valutazione 2013, anche ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato a chi di competenza, si è conclusa nel mese di luglio 2014 (Relazione sulla Performance del 22/07/2014).

Il Piano degli Obiettivi 2014 è stato approvato a fine annualità e per esso valgono le considerazioni evidenziate in calce al presente capitolo.

La maggior parte del lavoro, quindi, andrà indirizzato verso un *miglioramento* degli aspetti appena descritti.

1.2. Comune di Castrì di Lecce

Per il Comune di Castrì valgono le stesse considerazioni evidenziate per il Comune di Melendugno. Certamente più rilevanti i problemi riscontrati sulla tempistica e sulla percezione, da parte degli interlocutori interni, dell'utilità e dell'opportunità di costruire i processi aziendali secondo l'impostazione descritta.

Il Piano degli Obiettivi 2013 è stato approvato nel mese di novembre 2013 e la fase di Valutazione 2013, anche ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato a chi di competenza, non si è ancora conclusa. Nonostante l'invito formale ed informale, più volte sollecitato, circa l'invio delle Relazioni di autovalutazione da parte delle Posizioni Organizzative, a tutt'oggi non si dispone del materiale necessario a completare detta Valutazione per l'annualità 2013.

Il Piano degli Obiettivi 2014 è stato approvato a fine annualità e per esso valgono le considerazioni evidenziate in calce al presente capitolo.

In questo caso la maggior parte del lavoro, quindi, andrà indirizzato verso un *netto miglioramento* degli aspetti appena descritti.

1.3. Comune di Vernole

Per quanto concerne il Comune di Vernole, invece, oltre alle stesse considerazioni evidenziate per gli altri due Comuni, occorre sottolineare che, attualmente, non è presente un Sistema di performance consolidato

e che, in accordo con il Segretario Generale, si è ritenuto opportuno introdurre a partire dall'annualità in corso (nella direzione dell'uniformità, secondo quanto dettagliato in apertura del presente documento).

La fase di Valutazione 2013, anche ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato a chi di competenza, non risulta ancora conclusa. Nonostante l'invito formale ed informale, più volte sollecitato, circa l'invio delle Relazioni di autovalutazione da parte delle Posizioni Organizzative, a tutt'oggi non si dispone del materiale necessario a completare detta Valutazione. Essa, per l'annualità in questione, si baserà sui criteri precedentemente adottati e si prendono in considerazione, quali obiettivi, gli atti di indirizzo formulati dall'Organo di Governo.

La maggior parte del lavoro, quindi, andrà indirizzata verso *l'introduzione e l'applicazione dell'intero Sistema di performance*, che richiederà l'impegno di tutti gli interlocutori ai vari livelli e, principalmente, del vertice strategico.

E' opportuno in ogni caso rilevare, come in più occasioni ribadito, che per le ultime annualità l'incertezza nazionale sulle politiche relative al fisco locale, nonché ulteriori provvedimenti di carattere generale, hanno comportato la necessità di spostare la formulazione definitiva e l'approvazione di documenti e strumenti di programmazione. Lo spostamento alla fine dell'anno del momento-chiave relativo all'approvazione del Bilancio di previsione, infatti, ha prodotto una difficoltà complessiva di mettere in atto una programmazione completa, anche con riferimento all'assegnazione degli obiettivi e delle relative risorse, nonché un complesso raccordo tra spesa ed iniziative intraprese. Tutto questo ha posto non pochi ostacoli alla possibilità di determinare, con un grado di rilevanza quali-quantitativa, lo stato di attuazione dei programmi e ha comportato uno sfasamento (accorciamento dei margini) nella tempistica utile per la realizzazione degli obiettivi. Questa considerazione è valida *per tutti e tre* i Comuni.

2. Trasparenza

Particolare attenzione richiede l'aspetto della **trasparenza**. Personalmente ritengo che essa debba assumere un valore strategico e debba essere percepita dalle organizzazioni dei tre Comuni come tale. Per tale ragione sostengo che la *trasparenza* vada collegata, nel modo di pensare e di operare, alla *performance*, anche in relazione alla maggiore soddisfazione dei bisogni dei cittadini e alla tutela dell'interesse collettivo.

Anche il legislatore ha posto l'accento negli anni, soprattutto nell'ultimo biennio, sul tema della trasparenza. Per esempio, con riferimento alla pubblicazione di informazioni e dati rilevanti, è stato introdotto l'obbligo di inserire ed implementare la sezione del sito web istituzionale denominata "Amministrazione Trasparente".

Diviene opportuno, tuttavia, come già specificato, considerare tale aspetto (come, del resto, tutti quelli legati alla performance) come leva strategica e non soltanto adempimento burocratico. Dall'osservazione del *grado di assorbimento*, da parte delle tre organizzazioni, delle nuove prescrizioni in materia emerge, infatti, che il rischio di giudicare la trasparenza quale mero aggravio di procedure spesso si traduce in realtà. Anche perché *diversi sono ancora gli adempimenti da portare a termine* (ed aggiornare nel tempo) per i tre Comuni e per l'Unione stessa (nel cui sito web non è nemmeno presente la sezione "Amministrazione Trasparente") con riferimento al d.lgs. 33/2013 e Delibere dell'Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC) in materia, come peraltro più volte evidenziato nelle comunicazioni inviate durante l'anno.

Molto positive, pertanto da incoraggiare ed implementare, sono le iniziative sulla *Giornata della Trasparenza* e sulla rilevazione della *citizen satisfaction* (finora messa in atto mediante moduli da compilare in forma anonima e mediante ricezione di e-mail), già presenti e in taluni casi, come descritto nel Capitolo 1, fondamentali nella misurazione e valutazione della performance.

In particolare, confermando anche in questa sede la mia disponibilità a qualsiasi contributo utile, si potrebbero studiare interventi migliorativi atti ad incrementare la partecipazione dei cittadini.

3. Attività 2014

Come noto, l'Unione dei Comuni ha provveduto, in data 20/12/2013 e a seguito di pubblica selezione, alla nomina del Nucleo di Valutazione, organismo al quale sono demandate, tra l'altro, funzioni di supporto metodologico per la definizione, il funzionamento, la manutenzione, la verifica, la garanzia e la certificazione del *Sistema di performance* relativamente agli enti facenti parte dell'Unione, così come previsto dal Regolamento approvato con D.G.U. N. 1 del 05/02/2013, nonché la verifica del rispetto degli obblighi di *pubblicazione*, in base alle specifiche prescrizioni dell'ANAC.

All'inizio dell'anno 2014, dunque, contemporaneamente all'avvio degli incontri conoscitivi con i diversi livelli delle tre organizzazioni, il Nucleo ha proceduto alle rilevazioni e alle conseguenti Attestazioni sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31/12/2013 per i Comuni di Melendugno, Castrì di Lecce e Vernole.

Successivamente si è dato avvio alle attività relative all'attivazione del Ciclo della performance 2014 (per la formulazione del Piano degli obiettivi) e alla chiusura del Ciclo 2013, con l'avvio della fase di valutazione, così come descritto nel Capitolo 1.

Per i tre Comuni si è inviata una Nota per la richiesta di dati e relazioni di autovalutazione ai Responsabili dei Servizi (Nota inviata anche ai Segretari Generali, ai Sindaci e agli Assessori al personale). Parallelamente, vi sono stati diversi incontri con i Segretari Generali.

Come evidenziato in precedenza, dai Comuni di Melendugno e Castrì sono pervenute le relazioni di valutazione dei Responsabili da parte dei Segretari Generali, mentre gli altri documenti necessari alla valutazione sono pervenuti dal solo Comune di Melendugno. Per quest'ultimo, dunque, è stato possibile completare la misurazione della performance (con valutazione dei Responsabili dei Servizi) valida, tra l'altro, ai fini della corresponsione dell'indennità di risultato. In particolare, al fine di giungere ad un quadro quanto più esaustivo possibile, il Nucleo di Valutazione ha messo in atto la seguente serie di attività:

- Analisi delle relazioni di autovalutazione dei Responsabili dei Servizi;
- Analisi della relazione complessiva e particolareggiata del Segretario Generale sulle performance individuali dei Responsabili;
- Analisi del clima e della situazione di benessere organizzativo dell'Ente;
- Colloqui con il Sindaco;
- Colloqui con gli Assessori e con i Consiglieri comunali delegati;
- Colloqui con il Segretario Generale;
- Colloqui con alcuni dipendenti dei quattro Servizi;
- Controllo a campione su alcuni atti amministrativi;
- Analisi dei questionari e di altro materiale utile a valutare la *citizen satisfaction*;
- Compilazione delle schede di valutazione predisposte in base agli obiettivi assegnati per l'annualità 2013;

- Compilazione delle schede riepilogative della performance individuale ed organizzativa (parte relativa al raggiungimento dei risultati in base agli obiettivi strategici assegnati e parte relativa alla *citizen satisfaction*);
- Redazione e illustrazione della Relazione sulla Performance 2013.

4. Proposte di miglioramento

Con riferimento alle **proposte di miglioramento**, si richiamano in questa sede le comunicazioni che il Nucleo ha inviato ai destinatari in indirizzo, nonché ai Responsabili dei Servizi, nell'arco dell'annualità appena conclusa; si richiama, inoltre, il contenuto della Relazione sulla Performance 2013 (Capitolo 5), laddove presente (vedi supra). In ogni caso, tali proposte sono riconducibili alle seguenti *priorità*, rilevate nell'analisi dei processi condotta nell'annualità 2014:

- **Completare la valutazione entro i primi tre mesi dell'anno** (aspetto, tuttavia, correlato con il rispetto dei tempi della programmazione);
- **Introdurre criteri utili ai fini di una maggiore oggettività per la valutazione della *performance individuale***;
- **Assegnare, tra gli altri, un obiettivo strategico permanente** (oltre a quello riguardante l'attività ordinaria) **riconducibile all'aggiornamento** della propria parte di competenza della sezione del sito web istituzionale chiamata "**Amministrazione Trasparente**";
- **Sviluppare di strumenti di *citizen satisfaction* maggiormente significativi** ed utili al miglioramento dell'organizzazione e, contemporaneamente, a fornire agli stakeholder uno strumento di costruttiva partecipazione (a tal proposito, si pensa di impiegare maggiormente lo strumento del sito web).
- **Prestare maggiore attenzione al momento e alla fase della "negoiazione" degli obiettivi** tra vertice amministrativo-strategico e Responsabili;
- **Portare, in maniera sempre più accurata, a conoscenza di tutti gli "attori", il sistema di performance basato sul paradigma obiettivi-risultati-valutazione-obiettivi**, anche con riferimento alla percentuale di partecipazione di ciascun dipendente alla realizzazione dell'obiettivo (per esempio, realizzando una "carta del sistema di performance", vale a dire un piccolo documento che spieghi e renda accessibili a tutti le predette informazioni);
- **Puntare a realizzare un sistema di programmazione** (ancorché di tipo *elementare*) **basato sul raccordo tra obiettivi, risorse, programmazione strategica ed economica**, mediante raccordo tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economica (e relativi documenti: Piano degli Obiettivi, PEG, Bilancio, ecc.);
- **Provare, anche con delle iniziative sperimentali, ad applicare un modello di organizzazione per progetti e programmi**, con le finalità di incrementare i risultati e la realizzazione dei programmi amministrativi e di riuscire, così, ad effettuare un controllo strategico che consenta di migliorare la performance e l'impatto delle politiche nei confronti dei cittadini.

Per quanto concerne gli ultimi due punti di cui al precedente elenco, si sottolinea come la realizzazione di tali proposte appaia tanto opportuna e necessaria quanto correlata al *nuovo sistema di bilancio* (introdotto per l'annualità in corso e a regime dal 2016), fondato sui seguenti principi: competenza finanziaria "potenziata" (che comporterà, tra l'altro, risultati differenti all'interno della "gestione residui") armonizzazione contabile, maggiore attenzione agli aspetti economico-patrimoniali, maggiori informazioni

contabili sul “gruppo pubblico locale” e, soprattutto, maggiore programmazione (approvazione entro il mese di luglio del Documento Unico di Programmazione – D.U.P.). Quest’ultimo aspetto, anche mediante la rappresentazione delle grandezze nel bilancio redatto “per missioni e programmi”, richiederà certamente notevole attenzione rispetto al sistema della performance e dei connessi obiettivi (strategici, operativi) e risultati.

L’obiettivo finale, quindi, da fissare entro il termine di tre-quattro anni a partire da oggi (all’interno di quest’arco temporale occorre mettere a punto e realizzare le connesse attività in ciascun ente), è pervenire al **Sistema di performance armonizzato e uniforme dei tre Comuni**.

Melendugno, 28 gennaio 2015

Il Nucleo di Valutazione

Dott. Carlo Potì

