



**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI
VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI
CONTROLLI INTERNI
ANNO 2018**

AZIENDA CALABRIA LAVORO

Approvata nella seduta del 25/7/2019

OIV

(firmato digitalmente)

Dott. Angelo M. Savazzi – Dott. Domenico Gaglioti – Dott. Pasqualino Saragò



Sommario

1	Finalità e ambito di analisi	3
2	Istruttoria	3
3	Performance organizzativa	4
3.1	Avvio del ciclo e piano della performance.	4
3.2	Monitoraggi infra-annuali	4
3.3	Conclusione del ciclo della performance	4
3.4	Sistema di misurazione e valutazione	5
3.5	Struttura tecnica di supporto	5
4	Performance individuale	5
5	Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione (distribuzione premialità)	6
6	Infrastruttura di supporto informativo-informatica	6
6.1	Sistemi informatici	6
6.2	Contabilità analitica	6
6.3	Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance	6
6.4	Sistemi informativo-informatici a supporto dell’attuazione degli obblighi di trasparenza	7
7	Definizione e gestione degli standard di qualità	7
8	Controlli di regolarità amministrativa e di regolarità contabile	7
9	Sintesi di alcune criticità	8
10	Azioni di miglioramento	8
	Allegato 1 – Schede informazioni	11



1 Finalità e ambito di analisi

La presente Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni (di seguito “Relazione”) è finalizzata a fornire un quadro complessivo *“sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione dell’anno precedente”* (ossia l’anno 2018, pur contenendo indicazioni riferibili anche al ciclo 2019) e fornisce le *“principali indicazioni sulle criticità e i miglioramenti”* utilizzabili per l’adozione delle opportune iniziative da parte delle competenti strutture.

Essa viene elaborata, in attuazione dell’art. 14, comma 4, lettera a) del d.lgs. 150/2009, dell’art. 11, comma 3, lettere b) e h) della l.r. 3/2012 e dell’art. 37, comma 2, lettera a) del Regolamento regionale n. 1/2014, seguendo le linee guida approvate dalla CIVIT/ANAC con delibera n. 4/2012 e successiva delibera n. 23/2013 le quali, peraltro, pur non applicandosi direttamente alle Regioni, possono *“comunque essere un parametro di riferimento”* per le stesse; si è tenuto anche conto delle 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.

In particolare, nella presente relazione vengono esaminati i seguenti aspetti:

- performance organizzativa e attuazione del ciclo della performance;
- performance individuale;
- infrastruttura di supporto;
- standard di qualità e carta dei servizi;
- attuazione degli obblighi di trasparenza;
- controlli di regolarità amministrativa e contabile.

2 Istruttoria

Le fasi istruttorie sono di seguito sintetizzabili in:

- a) elaborazione della metodologia e dei questionari, avvenuta il 30.4.2019;
- b) trasmissione del questionario all’amministrazione (nota n. 168771 del 30.4.2019);
- c) acquisizione questionario e dell’allegata relazione sui controlli di regolarità amministrativa e contabile) trasmessa con pec del 15.5.2019.
- d) istruttoria e deliberazione della presente relazione.

Si terrà conto anche dei seguenti atti:

- attestazione degli obblighi di trasparenza relativa all’anno 2018, redatta dall’OIV il 9.4.2018;
- monitoraggio distribuzione della premialità al personale dipendente effettuato nell’anno 2018 (il 31.1.2019 l’OIV ha richiesto la pubblicazione del prospetto).

Nel corso del 2018 all’OIV è pervenuta la Relazione sulla performance per l’anno 2017, approvata dal Direttore Generale dell’Azienda con decreto n. 50 del 2.7.2018 e trasmessa tramite pec all’OIV l’11.7.2018; a seguito dell’esame l’OIV ha espresso un giudizio negativo e, pertanto, tale relazione non è stata validata (cfr. documento di validazione trasmesso con nota n. 251723 del 19 luglio 2018).

Nel corso del 2018 l’OIV non ha effettuato il monitoraggio di avvio ciclo a causa della ritardata approvazione del Piano della performance 2018 (cfr. verbale n. 33 dell’8.8.2018).

Non è stato neanche effettuato il monitoraggio sull’assegnazione degli obiettivi individuali in quanto a seguito della richiesta dell’OIV di compilazione di apposito questionario, con nota n. 3282 del 10.7.2018 l’azienda ha risposto di non avere ancora assegnato gli obiettivi individuali.

Solo per completezza, analoghe criticità si riscontrano nell’anno in corso, in quanto da un lato non risulta approvato il Piano della performance 2019 e dall’altro l’ente non ha riscontrato la richiesta dell’OIV (nota n. 168627 del 30.04.2019 e sollecito n. 206903 del 30.5.2019) di compilazione di apposito questionario finalizzato al monitoraggio dell’assegnazione degli obiettivi individuali.

Anche il questionario compilato e allegato alla presente relazione risulta incompleto in molte parti. In ogni caso, i dati in possesso consentono all’OIV di elaborare la relazione senza ricorrere a supplementi istruttori o audizioni.



3 Performance organizzativa

3.1 Avvio del ciclo e piano della performance.

Il Piano della performance 2018-2020 è stato approvato con decreto del direttore generale n. 62 del 6.8.2018, quindi in ritardo rispetto alla tempistica prevista dalla legge, e, come osservato, non è stato esaminato da questo OIV proprio in ragione della intempestiva approvazione; tale ritardo non ha consentito, quindi, di esaminare il contenuto del Piano e fornire tempestivamente le opportune indicazioni per il miglioramento del ciclo e per il superamento delle eventuali criticità che, pertanto, verranno esaminate in sede di validazione della Relazione sulla performance con la conseguenza che qualora risultino esiziali risulterà impossibile qualsiasi azione correttiva.

Il ritardo nell'approvazione del piano è stato attribuito al commissariamento dell'ente, poiché altre attività sono state valutate prioritarie.¹

L'Azienda non ha risposto, come si evince dal questionario allegato, a nessuna delle domande relative alla sezione Performance organizzativa del questionario *sul Monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance Anno 2018*. Si deve ritenere che le criticità relative alla ritardata attivazione del ciclo delle performance, più volte stigmatizzate da questo organismo, non hanno consentito all'amministrazione di rispondere ai quesiti formulati.

3.2 Monitoraggi infra-annuali

Azienda Calabria Lavoro dichiara nella relazione sulla Performance pubblicata sul portale dell'Azienda della Sezione Amministrazione Trasparente nel 2018 che *"La gestione della Performance ha comportato una serie di adempimenti da parte dell'Azienda, come l'aggiornamento del Piano Triennale della Performance e la stesura della Relazione sulla performance. Questi adempimenti, a causa della tempistica, non hanno reso agevole la definizione articolata e il monitoraggio costante degli obiettivi da raggiungere, seppure, nel complesso, la rilevazione e la misurazione degli obiettivi è stata realizzata, come dimostrato e illustrato nella presente Relazione."*²

L'Azienda non ha comunque risposto alle sezioni A3-A5 del questionario relativi ai monitoraggi intermedi.

Ancora una volta la mancata tempestiva approvazione di un piano degli obiettivi si trascina l'impossibilità di procedere al monitoraggio infra-annuale e, qualora sussistano le condizioni, alla rimodulazione degli obiettivi. Lo stretto legame che esiste tra queste due fasi viene inesorabilmente travolto unitamente alla funzione tipica del monitoraggio infra-annuale di orientare l'azione delle strutture.

L'OIV non può che prenderne atto.

3.3 Conclusione del ciclo della performance

In ordine alla conclusione del ciclo della performance 2018, si osserva che la relazione non è stata ancora validata dall'OIV perché, pur essendo stata approvata nel termine normativamente previsto dal 30 giugno (la Relazione è stata approvata con decreto del commissario straordinario n. 52 del 26 giugno 2019), in quanto il processo di validazione è stato sospeso a seguito dell'esame di ammissibilità e l'amministrazione è stata invitata ad analizzare le criticità evidenziate nella carta di lavoro n. 1, trasmessa con nota n. 267144 del

¹ Pag. 42, Relazione finale sul ciclo della performance 2018 Azienda Calabria Lavoro, Piano Performance 2018 2020 approvato con decreto n. 62/2018, Sez. Amministrazione Trasparente portale Azienda Calabria Lavoro, <http://www.calabrialavoro.eu/attachments/article/14499/Relazione%20finale%20sul%20ciclo%20della%20Performance%202018.pdf>, accesso del 19.07.2019

² Pag. 41, Relazione finale sul ciclo della performance 2018 Azienda Calabria Lavoro, Piano Performance 2018 2020 approvato con decreto n. 62/2018, Sez. Amministrazione Trasparente portale Azienda Calabria Lavoro, <http://www.calabrialavoro.eu/attachments/article/14499/Relazione%20finale%20sul%20ciclo%20della%20Performance%202018.pdf>, accesso del 19.07.2019



10.7.2019, ed a informare l'OIV in ordine alle relative determinazioni nei termini indicati nella medesima carta di lavoro.

Nel corso del 2018 l'OIV non ha validato la relazione sulla performance 2017 in quanto ha ritenuto *“non sussistere i presupposti minimi per poter procedere alla valutazione del contenuto e della struttura della relazione”* e che la ritardata approvazione del Piano (9.10.2017) unitamente al fatto che la maggior parte degli obiettivi risultavano già raggiunti al momento dell'approvazione del piano facevano venire meno il requisito della preventiva definizione degli obiettivi.

È utile ricordare come anche la relazione dell'anno 2016 non è stata validata dall'OIV (cfr. documento di validazione trasmesso il 22.5.2017) in quanto mancante dei requisiti minimi di corrispondenza con i contenuti del Piano della performance.

Le criticità rispetto alla chiusura dei cicli valutativi sono ripetute e significative e rendono impossibile qualsiasi utilizzo della leva incentivante nella gestione del personale.

3.4 Sistema di misurazione e valutazione

Con nota n. 1023 del 2.3.2018 (assunta a prot. n. 83212 del 7.3.2018), integrata con pec del 9.3.2018 (assunta a prot. n. 88451 del 12.03.2018), l'ente Azienda Calabria Lavoro ha trasmesso all'OIV la bozza di aggiornamento del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance in seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. 74/2017. Con nota n. 94455 del 15.3.2018 l'OIV inviava le proprie osservazioni rimanendo in attesa delle determinazioni dell'Azienda, che fino alla data odierna non sono pervenute. Ne consegue che l'ente non ha ancora adeguato il Sistema di misurazione e valutazione della performance alle modifiche introdotte dal d.lgs. 74/2017 seguendo le indicazioni che l'OIV aveva fornito, dapprima con nota prot. n. 338573 del 30.10.2017 e poi con il parere interlocutorio di cui sopra.

In diverse occasioni l'OIV ha avuto modo di sollecitare tale adeguamento, ricordando che *“l'ordinatorietà del termine semestrale, in uno con la presenza della citata clausola residuale dell'applicazione diretta, non può far ritenere che l'Amministrazione possa procrastinare il mancato adeguamento in quanto, così facendo, stante l'esigenza (sottesa all'adeguamento) di inquadrare le succitate disposizioni nelle singole realtà amministrative, le stesse si assumono il rischio di rendere difficile (o, in casi limite, inoperanti) alcune norme che pur costituirebbero oggetto di adeguamento”*. Con le medesime sollecitazioni l'OIV sottolineava che *“fino all'avvenuto adeguamento le Amministrazioni non potranno invocare difficoltà applicative o altre ragioni, derivanti dalla necessità pedissequa applicazione delle summenzionate disposizioni, che determinino criticità o disfunzioni nell'esplicazione del ciclo della performance; criticità da risolvere in modo confacente in sede di adeguamento dei rispettivi ordinamenti interni”* e richiama l'attenzione *“sulla urgente necessità di adeguamento del sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente vigente”*.

Questo organismo deve prendere atto che l'adeguamento non è ancora avvenuto, senza che, peraltro, siano evincibili le relative ragioni.

3.5 Struttura tecnica di supporto

L'Azienda non ha compilato il questionario nelle sezioni relative alla composizione della struttura tecnica di supporto. Ciò che l'Ente esprime come punto di debolezza nella Relazione sulla Performance è la *“difficoltà nell'allocazione delle risorse umane”* per il governo del ciclo della performance; tale circostanza è implicitamente indicativa dell'assenza competenze interne e/o di supporto adeguate sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo.

4 Performance individuale

Gli obiettivi individuali costituiscono un' ambito valutativo della performance individuale per tutto il personale come stabilito dall'art. 9 del d.lgs. 150/2009 che costituisce una norma di principio cui tutte le amministrazioni devono adeguare il proprio ciclo valutativo.



Chiarito ciò, il 10.7.2018 l'Azienda comunicava, a seguito del questionario inoltrato dall'OIV, che gli obiettivi individuali non erano stati ancora assegnati. Ad analoga richiesta dell'OIV per il 2019 l'Azienda non ha ancora risposto.

Non esistono elementi su cui basare una qualsivoglia indicazione metodologica ed operativa da parte di questo organismo; Rimane solo da segnalare come la mancata assegnazione degli obiettivi individuali impedisce radicalmente la conclusione del ciclo valutativo, travolgendo inesorabilmente ogni possibile erogazione degli istituti premiali.

5 Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione (distribuzione premialità)

In ordine alla distribuzione della premialità, il ritardo nella conclusione dei cicli della performance precedenti si è ripercosso sulle valutazioni individuali e, di conseguenza, sull'attribuzione dei premi. Non è possibile, quindi, formulare considerazioni su questo specifico punto.

All'esito dal monitoraggio sulla distribuzione degli istituti premiali effettuato da questo OIV nel mese di gennaio 2019, concluso con la trasmissione del report all'ente e contestuale richiesta di pubblicazione sul sito istituzionale (nota n. 39976 del 31/01/2019), è risultato che l'amministrazione ha provveduto alla distribuzione della premialità individuale al personale dipendente con riferimento all'anno 2017, anno per il quale la relazione sulla performance non è stata validata. L'OIV, sul punto, ha assunto le determinazioni di competenza.

6 Infrastruttura di supporto informativo-informatica

6.1 Sistemi informatici

L'Azienda non ha risposto ai quesiti D1, D2, D3, non fornendo così informazioni specifiche; l'OIV deve presumere, tenuto conto delle circostanze complessive, che essa non abbia a disposizione sistemi informatici o comunque infrastrutture di supporto.

Va comunque considerato che l'articolazione organizzativa dell'Ente richiederebbe un presidio informatico dei processi valutativi al fine di garantire la tracciabilità delle diverse fasi di pianificazione/programmazione, assegnazione obiettivi, rendicontazione, valutazione oltre ad un supporto ai diversi soggetti preposti, con diversi livelli di responsabilità, al ciclo valutativo.

6.2 Contabilità analitica

Rispondendo al quesito D.3 l'Azienda dichiara che non è presente un sistema di contabilità analitica. L'OIV ne prende atto e osserva che la presenza di un sistema di contabilità analitica consentirebbe di utilizzare indicatori per misurare l'efficienza delle strutture e dei processi amministrativi, anche nell'ottica di comparazioni temporali e di supporto alle decisioni. In questo senso gli indicatori di efficienza, utilizzati nell'ambito della misurazione degli obiettivi operativi, possono essere alimentati da un sistema in grado di garantire la stabilità e la continuità delle rilevazioni, con effetti positivi su uno degli ambiti fondamentali della *performance* organizzativa.

6.3 Integrazione tra ciclo di bilancio e ciclo della performance

La mancata risposta ai quesiti D3, D4, D5, D6 e D7 impedisce di conoscere lo stato attuale dell'integrazione tra i due cicli. L'OIV riconferma la necessità di prevedere un adeguato livello di integrazione con il processo di programmazione finanziaria e di bilancio; difatti, costituendo il piano della performance il momento di sintesi di obiettivi strategici individuati nell'ambito degli strumenti di programmazione, è opportuno che il sistema informatico a supporto del ciclo della *performance* preveda l'interoperabilità con il sistema informatico di gestione della contabilità finanziaria.

Va peraltro ribadito, in questa sede, che le modifiche apportate dal d.lgs. 74/2017 hanno significativamente rafforzato tale legame; per tutti si richiama l'art. 5 del d.lgs. 150/2009 laddove viene prescritto alle



amministrazioni di definire gli obiettivi *“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”*.

6.4 Sistemi informativo-informatici a supporto dell'attuazione degli obblighi di trasparenza

Dalle risposte ai quesiti relativi alla presente sezione si evince che l'amministrazione ha attivato sistemi per la tracciabilità delle pubblicazioni; dalla risposta al quesito E2 viene affermato che la pubblicazione dei documenti è manuale.

La trasmissione dei documenti al RT avviene attraverso l'inserimento manuale (risposta E2). Mancano però, su tali punti, indicazioni e commenti, per cui non si è in grado di comprendere meglio le modalità operative. La risposta E.4 evidenzia che l'inserimento dei documenti viene effettuato sul portale dal responsabile della Trasparenza, dal responsabile dei sistemi informativi e dall'OIV; l'organismo non ha ovviamente alcun accesso per la pubblicazione e non potrebbe essere altrimenti.

Le risposte della sezione E.5 evidenziano la presenza di un sistema di rilevazione dei soli accessi e del numero di utenti on-line. Il portale è stato rivisto nel 2018 e prevede un'apposita sezione dedicata all'accesso civico e all'accesso civico generalizzato (E.5).

7 Definizione e gestione degli standard di qualità

L'amministrazione non ha provveduto alla compilazione della sezione specifica del questionario. Si desume che 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” (F1, F2); non sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami (F3). Tale aspetto rappresenta ancora una criticità che l'amministrazione è chiamata a risolvere, anche a motivo del più stretto collegamento che il legislatore pone tra attuazione del ciclo della performance, standard di qualità e giudizi dell'utenza (es.: art. 19-bis d.lgs.150/2009).

Si rammenta che l'art. 32, comma 1, del d.lgs. 33/2013, 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 (peraltro implementate dal d. lgs. n. 74/2017), pur nel rispetto della ridotta dimensione dell'Ente (in particolare si richiama l'art. 3, commi 1 e 4, l'art. 8, comma 1, l'art. 19-bis e l'art. 28, comma 1), oltre alle delibere CIVIT/ANAC (con particolare delibera n.88/2010 e n. 3/2012).

Si rammenta, infine, che la realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione degli utenti si rende necessaria per verificare, periodicamente, attraverso misure di percezione dei cittadini/utenti, la coerenza fra qualità dei servizi erogati e esigenze dell'utenza. In assenza di tali indagini, infatti, potrebbe verificarsi che un'amministrazione fissi dei valori standard eccessivamente cautelativi e che, di conseguenza, risultino sistematicamente rispettati senza, tuttavia, che tale rispetto comporti un'effettiva soddisfazione delle esigenze degli utenti. Attraverso i risultati delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dovrà quindi essere possibile rilevare l'effettivo grado di soddisfazione in modo da apportare le modifiche eventualmente necessarie ai valori programmati.

8 Controlli di regolarità amministrativa e di regolarità contabile

L'amministrazione ha trasmesso apposita relazione in ordine ai controlli di regolarità amministrativa e di regolarità contabile.

Da tale sintetica relazione emerge che è stato effettuato anche un controllo di regolarità amministrativa successivo a campione, e che, unitamente ai controlli amministrativi di natura preventiva e ai controlli contabili, non sono emerse criticità sulle quali intervenire. Sul bilancio di previsto 2018-2020, redatto conformemente alle norme di contabilità di cui al D.Lgs. 118/2011 e s.m.i., è stato espresso il parere positivo dal Collegio dei Revisori, rilasciato in data 4 luglio 2018.



Anche nell'ambito dei controlli di regolarità contabile non sono emerse criticità sulle quali intervenire. L'OIV ne prende atto.

9 Sintesi di alcune criticità

Con riferimento al ciclo della performance si rileva quanto segue:

- occorre ricondurre l'avvio dei cicli valutativi con l'approvazione dei piani della performance in una corretta e tempestiva dimensione temporale, anche al fine di consentire all'OIV di svolgere tempestivamente propria azione di monitoraggio e all'azienda di intervenire sulle criticità eventualmente segnalate;
- occorre ricondurre, parimenti, la chiusura dei cicli valutativi in una corretta e tempestiva dimensione temporale, superando i ritardi finora registrati che appaiono insostenibili, ed evitare soprattutto che vi siano ripercussioni sulla validazione della Relazione sulla performance come avvenuto negli anni precedenti.

Con riferimento all'attestazione degli obblighi di trasparenza:

- si richiama l'attenzione sull'importanza degli adempimenti previsti da puntuali disposizioni di legge;
- per l'anno 2019 si prende atto della collaborazione fornita dagli uffici preposti nel fornire la griglia compilata in tempo utile per le verifiche e le attestazioni dell'OIV;
- per l'anno 2018, in data 9.4.2018 l'OIV comunicava che avrebbe proceduto autonomamente alla verifica dell'adempimento degli obblighi di trasparenza in assenza di collaborazione da parte delle strutture interne dell'ente; in tale sede sono state riscontrate alcune criticità (per maggiori dettagli si rinvia alla griglia redatta dall'OIV e alla scheda di sintesi); solo per completezza (non essendo riferita all'anno oggetto della relazione), si rappresenta che nell'analoga compilazione della griglia per le attestazioni svolte nell'anno 2019 sono state riscontrate ulteriori criticità.

10 Azioni di miglioramento

Di seguito vengono riassunte alcune possibili azioni di miglioramento:

- è necessario l'utilizzo di sistemi a supporto della misurazione delle performance con l'effettivo utilizzo di indicatori misurati attraverso i sistemi di contabilità economica e analitico-economica; la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa non può più essere avulsa dall'utilizzo di indicatori in grado di misurare l'*"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;
- è necessario avviare e portare a regime l'utilizzo di applicativi informatici dedicati al ciclo di gestione della performance, previa una opportuna analisi costi/benefici che tenga conto delle dimensioni organizzative dell'ente;
- sarebbe opportuno porre un'attenzione al confronto temporale dell'evoluzione degli indicatori dello stato di salute finanziaria dell'Ente con riferimento alle seguenti dimensioni: equilibrio economico-finanziario, entrate, rapporto spese/costi, patrimonio, indebitamento;
- è opportuno avviare 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), rispetto alle quali l'OIV è disponibile ad azioni congiunte e collaborative;



- è necessario effettuare 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 assolutamente necessario pervenire a una piena integrazione del ciclo della performance con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio;
- occorre prevedere 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 (PTFP), principi quali l'ottimale impiego delle risorse pubbliche e l'ottimale distribuzione delle risorse umane; si tratta, con riferimento a quelli da ultimo enucleati, 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 (quest'ultimo atto programmatico conseguente e funzionale agli obiettivi ivi previsti); è, infatti, la stessa norma 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 anche l'aspetto, maggiormente pregno di significatività, della pianificazione dei fabbisogni, che deve essere fatta per perseguire gli obiettivi che sono contemplati nel piano della performance (obiettivi 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.lgs. 165/2001, con atto di natura non regolamentare, dal Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione;
- occorre adeguare il vigente sistema di misurazione e valutazione della performance alle innovazioni normative intervenute e al nuovo CCNL delle funzioni locali, portando a termine il processo avviato con la predisposizione di una bozza sulla quale l'OIV ha già avuto modo di pronunciarsi in via interlocutoria.

Con riferimento alla tematica dei c.d. progetti-obiettivo di cui all'art. 15, comma 5, CCNL 1999 (istituto da considerarsi “ad esaurimento” in considerazione della cessazione della vigenza del CCNL 1999), nel rinviare alle future indicazioni dell'ARAN in ordine all'attuazione dell'art. 67 del nuovo CCNL 2018 (destinato a premiare, in termini di salario accessorio, gli incrementi di produttività del personale) e alle indicazioni che questo organismo si riserva di diramare, l'OIV ritiene comunque doveroso ribadire il suggerimento formulato in diverse occasioni di prevedere, oltre alle verifiche di natura giuridica (in particolare con riferimento al personale utilizzabile) e di natura economica (con riferimento alla compatibilità delle attività con il fondo) l'inserimento delle attività nel Piano della performance o nelle successive rimodulazioni e dunque la costruzione degli stessi con medesime tecniche e metodologie degli obiettivi di performance (facilitando anche la verifica a consuntivo degli stessi, che risulterebbe inglobata nella Relazione sulla performance).

Si suggerisce, infine, di procedere annualmente alle indagini sul benessere organizzativo, sulla condivisione del sistema di valutazione e sulla valutazione del superiore gerarchico, anche al fine di consentire alle strutture preposte (in particolare il CUG, previsto dall'art. 57 d.lgs. 165/2001) di individuare soluzioni laddove emergano criticità significative.

Le criticità descritte nel presente documento meritano di essere affrontate con decisione.

Seguono, in conclusione, seguito alcune ulteriori considerazioni utili, alla luce dell'esperienza di questi anni, con riferimento alla credibilità degli obiettivi che deve necessariamente subire un salto di qualità immediato, tanto più in presenza delle criticità segnalate con il presente documento.

1. Un primo profilo riguarda il fatto che la presenza di obiettivi di performance non deve far perdere di vista il resto dei compiti istituzionalmente affidati alla responsabilità di un dirigente e di un gruppo di lavoro; anzi, gli obiettivi di performance non devono costituire un alibi per peggiorare la performance dei processi non presidiati da obiettivi formalizzati.
2. Un secondo profilo attiene alla coerenza degli obiettivi con gli indirizzi strategici pluriennali, con i programmi di governo e con gli impegni assunti con le istituzioni statali e comunitarie. Non è infrequente assistere a situazioni nelle quali a consuntivo si rappresentano delle situazioni altamente performanti che non trovano riscontro nei documenti di programmazione della performance;



generalmente per una ragione di prudenza (mantenere basso il livello di performance atteso) o semplicemente per la incapacità manageriale di definire il proprio profilo di performance si definiscono obiettivi che non trovano corrispondenza con i risultati, magari significativi, anche in termini di benchmarking, effettivamente raggiunti. (a preventivo si rappresentano obiettivi mentre a consuntivo si tenta di rappresentarne altri che magari espongono meglio la reputazione dell'Ente e la qualità e i livelli di servizi erogati). Si tratta del tema che in letteratura viene definito come “valutazione difensiva”, comunemente collocata nell'ambito patologico dei sistemi valutativi, e per cui la valutazione diviene un adempimento formale, svolto per permettere l'attivazione dei meccanismi premiali che di fatto sono considerati parte integrante della remunerazione della prestazione lavorativa.

3. La credibilità degli obiettivi passa anche attraverso un ripensamento di sistemi, strutture e processi. Non saranno le migliori discipline dei sistemi valutativi a consentire il cambiamento delle organizzazioni; certamente un'adeguata conformazione del sistema valutativo costituisce utile ausilio al miglioramento complessivo, ma ciò non fa venir meno l'esigenza che gli attori del sistema, ai diversi livelli (politico e burocratico), siano in grado di abbandonare modelli, strumenti conosciuti e sperimentati, di stimolare, con le proprie scelte gestionali, le persone a conseguire risultati che da soli mai avrebbero potuto raggiungere, di porsi grandi sfide, di abbandonare certezze, e, quindi, porsi obiettivi rilevanti e credibili in grado di far cambiare gli schemi di riferimento. La maggior parte delle strutture osservate operano in una classica modalità gerarchica o per funzioni, non per *team* di lavoro dove ognuno è parte di un processo e di un risultato e dove ognuno partecipa attivamente alle decisioni; in altri termini, si osserva la presenza di contesti in cui la velocità e la flessibilità delle decisioni sono importanti e dove, tuttavia, la costruzione di obiettivi di tipo adempimentali e legati a organizzazioni rigide costituiscono un ostacolo e producono inefficienze.

4. Occorre pensare anche ad obiettivi che superino la logica di predeterminazione statica ma consentano una flessibilità di assegnazione e di misurazione; si pensi alla costituzione di gruppi di lavoro (*task force*) temporanei, che però sfuggono al sistema valutativo in quanto gli obiettivi vengono definiti esclusivamente su base annuale.

5. La credibilità si persegue anche evitando di sovraccaricare i sistemi valutativi di eccessiva enfasi: ciò avviene quando si pensa che tutto quello che si pianifica a livello strategico debba sfociare in controllo operativo e quindi in valutazione individuale. L'amministrazione deve essere in grado di selezionare le priorità e ciò che effettivamente deve considerarsi come indice di performance positiva (“se tutto è rilevante, nulla è rilevante”).

L'OIV (*firmato digitalmente*)

Dott. Angelo Maria Savazzi

Dott. Domenico Gaglioti

Dott. Pasqualinò Saragò



Allegato 1 – Schede informazioni

Di seguito il questionario compilato dagli uffici dell'Agenzia.

A. Performance organizzativa	
A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi previsti dal Piano della performance?	☐ Nessuna ☐ Mensile ☐ Trimestrale ☐ Semestrale ☐ Altro _____
A.2. In caso di risposta “nessuna” al quesito A.1., spiegarne le ragioni e passare al quesito A.7	Ragioni del mancato monitoraggio
A.3. <i>In caso di risposta positiva (mensile/trimestrale/semestrale/altro) al quesito A.1:</i> chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (sono possibili più risposte)	☐ Organo di vertice politico-amministrativo ☐ Dirigenti di vertice ☐ Dirigenti non di vertice ☐ Stakeholder esterni ☐ OIV ☐ Pubblicazione sul portale dell'Ente ☐ Altro _____
A.4. <i>(In caso di risposta positiva al quesito A.1):</i> Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati all'inizio dell'anno?	☐ Sì, modifiche agli obiettivi strategici ☐ Sì, modifiche agli obiettivi operativi ☐ Sì, modifiche agli obiettivi strategici e operativi ☐ No, nessuna modifica ☐ No, non sono state rilevate criticità in corso d'anno
A.5. <i>(In caso di risposta positiva al quesito A.1):</i> Nei monitoraggi intermedi sono stati coinvolti tutti i dipartimenti regionali (per gli enti strumentali si fa riferimento alle articolazioni organizzative di primo livello)?	☐ Sì, in relazione agli obiettivi strategici ☐ Sì, in relazione agli obiettivi operativi ☐ Sì, in relazione agli obiettivi strategici e operativi ☐ No, solo in parte. Nel caso negativo indicare le ragioni _____
A.6. <i>(In caso di risposta positiva al quesito A.1):</i> Ai monitoraggi intermedi hanno partecipato tutti i dipartimenti regionali coinvolti (per gli enti strumentali si riferisce alle articolazioni di primo livello)?	☐ Sì, in relazione agli obiettivi strategici ☐ Sì, in relazione agli obiettivi operativi ☐ Sì, in relazione agli obiettivi strategici e operativi ☐ No, solo in parte (superiore al 50%) ☐ No, solo in parte (inferiore o uguale al 50%) Nel caso negativo o di partecipazione parziale indicare le ragioni _____
A.7. Sono stati applicati meccanismi di verifica degli obiettivi in relazione ai requisiti previsti dall'art. 5 del d.lgs. 150/2009?	☐ Sì, in relazione agli obiettivi strategici ☐ Sì, in relazione agli obiettivi operativi ☐ Sì, in relazione agli obiettivi strategici e operativi ☐ No, solo in parte
A.8. <i>Nel caso di risposta “sì” alla domanda A.7:</i> esplicitare sinteticamente le tipologie di verifiche (per esempio check-list o altro) e se le verifiche sono tracciate da sistemi informatici:	



A.9.	Quali iniziative sono state avviate per intervenire in ordine alle criticità e ai suggerimenti formulati nell'ambito della Relazione di monitoraggio di avvio del ciclo della performance 2018 (per gli enti che hanno tempestivamente approvato il Piano della <i>performance</i> 2018 e per i quali la relazione è stata predisposta)?	
A.10.	Quali iniziative sono state avviate per intervenire in ordine alle criticità e ai suggerimenti formulati nell'ambito della Relazione sul funzionamento del sistema per l'anno 2017, approvata nell'anno 2018 (per gli enti per i quali è stata predisposta)?	
B. Performance individuale (sezione rinviata ad apposito monitoraggio)		
C. Processo di attuazione del ciclo della performance: Struttura Tecnica di Supporto(ST) all'Organismo Indipendente di Valutazione		
C.1.	Quante unità di personale totale operano nella ST di supporto?	(valore assoluto) _ _ _
C.2.	a. Quante unità di personale operanti nella ST hanno prevalentemente competenze economico-gestionali e statistiche ? b. Quante unità di personale hanno prevalentemente competenze giuridiche ? c. Quante unità di personale hanno prevalentemente altre competenze?	(valore assoluto) a. _ _ _ b. _ _ _ c. _ _ _
C.3.	Quante unità di personale sono dedicate a tempo pieno all'organismo indipendente di valutazione?	_ _ _
C.4.	Quanti sono (ove presenti) i soggetti esterni all'amministrazione (es.: consulenti o altro) che svolgono funzioni dedicate al supporto alla ST?	_ _ _
C.5.	Ritiene che la composizione della ST sia adeguata , in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie, ai compiti ad essa attribuiti? <i>(sono possibili più risposte)</i>	☐ la ST ha un numero adeguato di personale ☐ la ST ha un numero insufficiente di personale ☐ la ST ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale ☐ la ST ha competenze insufficienti in ambito economico-gestionale ☐ la ST ha competenze adeguate in ambito giuridico ☐ la ST ha competenze insufficienti in ambito giuridico
D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici		
D.1.	Sono stati utilizzati sistemi informatici a supporto del processo di individuazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi strategici ?	☐ Sì ☐ Solo per alcune fasi ☐ No



D.1-bis. <i>Nel caso di risposta “no” o “solo per alcune fasi” al quesito D.1, indicare le eventuali iniziative in corso</i>			
D.2. Sono stati utilizzati sistemi informatici a supporto del processo di individuazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi operativi ?	☐ Sì ☐ Solo per alcune fasi ☐ No		
D.2-bis. <i>Nel caso di risposta “no” o “solo per alcune fasi” al quesito D.2: indicare le eventuali iniziative in corso</i>			
D.3. E' presente un sistema di contabilità analitica?	☐ Sì ☒ No		
D.3-bis. <i>Nel caso di risposta “no” o “solo per alcune fasi” al quesito D.3: indicare le eventuali iniziative in corso</i>			
D.4. <i>Nel caso di risposta “si” al quesito D.1. Quali sono le strutture organizzative che fanno uso del sistema informatico a supporto del ciclo di gestione della performance?</i>	☐ Tutte le strutture dell'amministrazione ☐ Solo i controller centrali ☐ Solo i controller dipartimentali ☐ Altro _____ ☐ Nessuna struttura		
D.5. Da quali applicativi è alimentato il sistema di gestione degli obiettivi operativi e con quali modalità?	Automatica	Manuale	Nessuna
a. Sistema di contabilità economica	☐	☐	☐
b. Sistema di contabilità analitica	☐	☐	☐
c. Bilancio e contabilità finanziaria	☐	☐	☐
d. Altro sistema (sono possibili più risposte): _____	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
D.6. Da quali applicativi è alimentato il sistema di gestione degli obiettivi strategici e con quali modalità?	Automatica	Manuale	Nessuna
a. Sistema di contabilità economica	☐	☐	☐
b. Sistema di contabilità analitica	☐	☐	☐
c. Bilancio e contabilità finanziaria	☐	☐	☐
d. Altro sistema (sono possibili più risposte): _____	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
D.7. Da quali sistemi provengono i dati sulle	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	



risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?		
a. Sistemi di contabilità finanziaria	☐	☐
b. Sistema di contabilità economica	☐	☐
c. Sistema di contabilità analitica	☐	☐
d. Altro sistema (possibili più risposte): _____	☐	☐
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 pubblicazione		
E.1. Quale è la modalità di trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione?	☐ Trasmissione telematica ☒ Consegna cartacea ☐ Comunicazione telefonica ☐ Altro (specificare) _____	
E.1-Bis. Eventuali note e commenti alla risposta E.2		
E.2. Quale è la modalità di pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del portale regionale?	☒ Inserimento manuale ☐ Accesso diretto o attraverso link alla/alte banca/banche dati di archivio ☐ Creazione di una ulteriore banca dati finalizzata alla pubblicazione sul sito ☐ Estrazione dalla banca dati con procedura automatizzata ☐ Altro (specificare) _____	
E.2-Bis. Eventuali note e commenti alla risposta E.3		
E.3. La pubblicazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del portale dell'Ente è supportata da sistemi per la tracciabilità degli aggiornamenti?	☒ SI ☐ NO ☐ Altro (specificare) _____	
E.3-Bis. Eventuali note e commenti alla risposta E.4		
E.4. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio (indicare se ciascuno dei soggetti elencati nella prima colonna svolge, o meno, le singole attività indicate nella prima riga)		



Soggetti (colonna) / Attività svolte(riga)	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 detentrica del singolo dato	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No	☐ Sì X No	☐ Sì X No	☐ Sì X No
Responsabile della comunicazione (laddove presente) Pasquale Rappocciolo	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente) Italo Taverniti	X Sì ☐ No	☐ Sì X No	☐ Sì X No	☐ Sì X No	☐ Sì X No
Responsabile dei sistemi informativi (laddove presente) Italo Taverniti	X Sì ☐ No	☐ Sì X No	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No	☐ Sì X No
Responsabile della trasparenza Simona Caracciolo	X Sì ☐ No	☐ Sì X No	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No
OIV	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No	X Sì ☐ No
Altro soggetto diverso da quelli sopra indicati (specificare quale) _____	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No	☐ Sì ☐ No

E.5. Indicare la presenza, o meno, di sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente":		
	Presenza (SI/NO)	Eventuali note
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	SI	
Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	SI	
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	NO	
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	SI	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	SI	
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccogliere i giudizi	NO	
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	NO	
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	NO	
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	SI	Sono visibili gli utenti online e gli accessi al sito



Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	NO	
E.6. Quali iniziative sono state avviate per intervenire sulle criticità e i suggerimenti formulati nell’ambito della Relazione annuale sul funzionamento del sistema (per gli enti per i quali l’OIV l’ha predisposta)?		
E.7. Quali iniziative sono state avviate per adeguare il portale dell’Ente alle prescrizioni del d.lgs. 97/2016 di modifica della l.190/2012 e del d.lgd. 33/2013?	Nel 2018 è stato costituito il nuovo portale istituzionale	
E.8. Quali iniziative sono state avviate per adeguare il portale dell’Ente alle prescrizioni in materia di accesso civico e di accesso civico generalizzato?	Apposita sezione dedicata all’accesso civico e accesso civico generalizzato	
F. Definizione e gestione degli standard di qualità		
F.1. L’amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all’utenza?	☐ Sì ☐ No	
F.2. <i>(In caso di risposta positiva al quesito F.1)</i> Sono realizzate da parte dell’amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?	☐ Sì, per tutti i servizi con standard ☐ Sì, per almeno il 50% dei servizi con standard ☐ Sì, per meno del 50% dei servizi con standard ☐ No	
F.3. <i>(In caso di risposta positiva al quesito F.1)</i> Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle <i>class action</i> ? (possibili più risposte)	☐ Sì, per gestire reclami ☐ Sì, per gestire <i>class action</i> ☐ Sì, per gestire indennizzi ☐ No	
F.4. <i>(In caso di risposta positiva al quesito F.1)</i> Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?	☐ Sì, per almeno il 50% dei servizi da sottoporre a revisione ☐ Sì, per meno del 50% dei servizi da sottoporre a revisione ☐ No, nessuna modifica ☐ No, nessuna esigenza di revisione	
G. Aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione		
G.1. L’amministrazione ha provveduto all’aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance a seguito dell’entrata in vigore del d.lgs. 74/2017 e nuovo CCNL funzioni locali?	☐ Sì ☐ No	
G.2. <i>(In caso di risposta negativa al quesito G.1 indicare sinteticamente le ragioni e se sono in corso iniziative per l’adeguamento del sistema)</i>		