



---

## **COMUNE di IGLESIAS**

*Centro Direzionale di Via Isonzo, n. 5  
09016 - IGLESIAS (CI)*

**RELAZIONE ANNUALE DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE, DI CUI ALL'ART. 14, COMMA 4, LETT. A) DLGS. 150/2009 SULLO STATO NEL 2015 DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA COMPLESSIVO DELLA VALUTAZIONE, DELLA TRASPARENZA ED INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI DEL COMUNE DI IGLESIAS.**

### **1. PREMESSA**

Questa relazione rappresenta il momento di verifica annuale sulla corretta applicazione da parte del Comune di Iglesias dei disposti di cui al D. Lgs. n.150/2009, delle linee guida delle metodologie e delle indicazioni dell'Anci e della ex CIVIT nonché del relativo Regolamento di adeguamento dell'ordinamento dell'ente allo stesso decreto.

Il Comune di Iglesias, in ottemperanza a quanto previsto dal D. Lgs. n.150/2009 e dalla delibera n.121/2010 CIVIT, ha costituito, ai sensi dell'art.34 del proprio regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, il Nucleo di Valutazione in forma monocratica.

Il D. Lgs. n.150/2009 prevede che il Nucleo di valutazione, tra le altre sue funzioni, è chiamato a svolgere il monitoraggio complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni elaborando una relazione annuale, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. a) D. Lgs. n.150/2009.

Il disposto dell'art. 14, comma 4 D. Lgs. n.150/2009, pur non direttamente vincolante per gli EE.LL., costituisce comunque un punto di riferimento secondo quanto esplicitamente previsto dalle linee guida applicative emanate dall'Anci che ribadiscono, tra le funzioni fondamentali da attribuire al Nucleo di valutazione, il monitoraggio e la relazione annuale sullo stato dei controlli interni e la promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza.

### **2. ADEGUAMENTO DELL'ENTE ALLA RIFORMA**

Il processo di adeguamento del Comune di Iglesias al ciclo di gestione delle performance, come disciplinato del D. Lgs. n.150/2009, è avvenuto previa adozione del regolamento (deliberazione commissariale n° 140 del 29/12/2010 successivamente integrata e modificata con deliberazione commissariale n° 51 del 14/03/2011) e approvazione del "*Sistema di misurazione e di valutazione della performance*" (deliberazione della Giunta comunale n. 67 in data 09 aprile 2014).

Al fine di contestualizzare l'analisi occorre tenere conto che anche nel 2015 si è tentato di dare continuità agli strumenti e alle metodologie di lavoro funzionali alla applicazione della nuova normativa, con qualche difficoltà in termini di pieno coinvolgimento nei processi operativi soprattutto della compagine dirigenziale. Il Piano degli obiettivi è stato approvato ad anno di esercizio quasi concluso e il Portafoglio dei servizi, finalizzato a monitorare attraverso specifici indicatori di performance l'andamento delle attività di funzionamento così come previsto dal vigente Sistema di misurazione e di valutazione della performance, non è stato definito. In ragione di ciò si è disposta la

non erogazione della quota delle risorse per la valorizzazione dei risultati dell'area dirigenziale espressamente destinate a tale ambito di misurazione e di valutazione.

### **3. FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Nel corso del 2015, in relazione a quanto previsto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, è stato possibile osservare dal Nucleo di Valutazione che il Sistema stesso:

- a) ha orientato l'attività operativa e gestionale dell'Ente ai risultati pianificati e ai comportamenti organizzativi diffusi;
- c) ha contribuito a sviluppare nei soggetti incaricati di funzione dirigenziale la capacità di azioni finalizzate al perseguimento dei fini dell'Ente e allo sviluppo dei servizi erogati.

In ogni caso è necessaria un'importante virata della struttura gestionale sui tempi della programmazione, del monitoraggio, del controllo e della valutazione. Particolare attenzione deve essere dedicata proprio al processo di valutazione ovvero alla identificazione e assegnazione degli obiettivi individuali, al monitoraggio e alla valutazione finale.

Anche a seguito del ricorso da parte di diversi dipendenti alle procedure di conciliazione, il Nucleo di valutazione sottolinea la necessità di curare in particolare le fasi:

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

Per quanto è stato possibile rilevare si sono riscontrate anche violazioni in materia di trasparenza e rispetto delle norme in materia di controlli interni di regolarità amministrativa, delle quali si è comunque tenuto conto in sede di valutazione della performance individuale dirigenziale.

Il Nucleo di Valutazione ritiene comunque che il Comune debba porre particolare attenzione al rispetto della tempistica proposta da ANCI per la corretta applicazione del ciclo di gestione della performance, compatibilmente con il ciclo di programmazione economico-finanziaria. Non appare tollerabile l'approvazione di un Piano della performance/Piano Esecutivo di Gestione ad anno quasi concluso.

L'ente infine ha confermato anche per l'anno 2015, così come previsto dall'art.34 del Regolamento sull'Ordinamento degli uffici dei servizi, la Struttura Tecnica Permanente che ha supportato il Nucleo di valutazione nelle sue attività d'ufficio.

### **4. FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE**

Il Comune di Iglesias ha garantito il ciclo di gestione della performance nell'anno 2015 adottando i seguenti provvedimenti:

- approvazione del bilancio finanziario di previsione per il triennio 2015/17 e del Documento Unico di Programmazione;
- approvazione del piano esecutivo di gestione per l'anno 2015, limitatamente al solo Piano degli obiettivi;

Come già detto non è stato approvato il Portafoglio dei servizi, ragione per cui si è disposta la non erogazione della quota delle risorse destinate alla retribuzione di risultato dell'area dirigenziale espressamente previste per tale ambito di misurazione e di valutazione.

Il Nucleo di Valutazione ha effettuato un solo monitoraggio formale alla data del 31 dicembre.

Al riguardo il Nucleo di Valutazione si limita, non avendo titolo ad entrare nel merito delle scelte pianificatorie operate dall'Ente, a verificare le modalità di svolgimento del processo di definizione

degli obiettivi e osserva che nel 2015 è stato dato impulso, seppur con risultati limitati e parziali, al processo di individuazione e definizione degli obiettivi per renderli più conformi ai principi previsti dall'art. 5, comma 1 del D. Lgs. n. 150/2009, maggiormente sfidanti e finalizzati ai portatori di interessi sia esterni che interni e alla multidimensionalità degli indicatori. Appare comunque improcastinabile la definizione del Portafoglio dei servizi, al fine di definire possibile percorsi di miglioramento qualitativo degli stessi.

Si ritiene in ogni caso di affermare che per il 2015, in relazione al processo evolutivo previsto dalla deliberazione n.121/2010 CiVIT, il Comune di Iglesias si posizioni ancora allo "Stadio iniziale" ovvero sono stati accertati i seguenti elementi qualificanti:

- individuazione di obiettivi rappresentati da iniziative e/o progetti annuali/pluriennali e contemporanea messa a punto di un sistema di controllo di completamento progressivo delle varie fasi;
- il grado di conseguimento dell'obiettivo è rappresentato tipicamente dal raggiungimento della fase prevista, possibilmente espresso con una misura, anche semplice;
- il risultato è osservato prioritariamente con un'ottica interna;
- utilizzo di pochi indicatori, prevalentemente finalizzati a misurare in maniera, anche semplice (valore numerico, percentuale, tempo, etc.), il risultato programmato/atteso.

E' doveroso, come già precisato per gli anni 2011, 2012, 2013 e 2014, prevedere:

- a) una progressiva mappatura dei processi e delle attività dell'ente, al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta all'esterno;
- b) una maggiore distinzione tra obiettivi a carattere politico e amministrativo;
- c) un progressivo minor impiego di indicatori del tipo "stato di conseguimento" di una fase di progetto;
- d) un progressivo maggior utilizzo di indicatori di input, di processo e di output, caratterizzati secondo apposite schede;
- e) una differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi;
- f) una progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- g) un inizio della fase di valutazione dei risultati secondo l'ottica dei diversi portatori di interesse.

Il processo di pianificazione in tal caso deve essere vissuto sia dall'organo di indirizzo politico-amministrativo che dalla dirigenza come un momento strategico del ciclo di programmazione soprattutto nella fase di definizione degli indicatori di performances e dei relativi targets: la strategicità politica di un programma non può che essere osservata con la dimensione, il valore e la significatività degli obiettivi operativi annuali e dei relativi indicatori, ancor di più con l'introduzione del Documento Unico di Programmazione.

In tale contesto, è utile precisare l'opportunità di sviluppare in modo coerente fasi, tempi, ruoli e responsabilità del ciclo di gestione della performance per garantire un efficace processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia dai livelli organizzativi più elevati dell'Ente fino alle singole unità organizzative ed agli individui, secondo l'approccio comunemente definito "a cascata" (cascading).

In linea generale gli obiettivi pianificati per l'anno 2015, approvati comunque ad anno inoltrato, sono stati:

- a) definiti come parte dei risultati attesi dall'organizzazione nel periodo di riferimento;
- b) riferiti anche alla normale operatività o a progetti o processi di lavoro specifici;
- c) selezionati anche in relazione ai fini istituzionali dell'Ente;
- d) concordati tra il valutatore e il valutato ad anno inoltrato, seppur con qualche eccezione;

- e) adeguati parzialmente alle risorse e al tempo a disposizione, e contemporaneamente in alcuni casi poco sfidanti e parzialmente orientati alla soluzione di problemi;
- f) in grado di rappresentare solo in parte gli aspetti più qualificanti della performance organizzativa e individuale.

Il ciclo di gestione della performance, inserito nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio dell'Ente, non è stato pertanto ricordato puntualmente con le scadenze relative ai cicli programmazione finanziaria e di bilancio dell'ente locale. Prova ne è l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione oltre i tempi previsti dal TUEL.

Il Piano degli obiettivi, come affermato nella relazione predisposta da questo Nucleo di valutazione per l'anno 2012, 2013 e per l'anno 2014 ha parzialmente soddisfatto le finalità di cui alla deliberazione n. 112/2010 della ex CiVIT ovvero *"la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance"* in quanto in esso non sempre è possibile:

- a) risalire ai percorsi metodologici attraverso i quali si è arrivati ad individuare gli obiettivi operativi correlati alla strategia;
- b) rilevare il "legame" che sussiste tra i bisogni della collettività (in ogni caso tralasciati dal Consiglio di Amministrazione), la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori dell'amministrazione;
- c) verificare *ex post* la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

In esso:

- a) sono esplicitate le linee strategiche e gli obiettivi strategici;
- b) non sono esplicitati indicatori multidimensionali per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale;
- c) sono esplicitati gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e non ed i relativi indicatori;
- d) è parzialmente esplicitato il collegamento con il processo ed i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si auspica, comunque, una maggiore attenzione dell'ente nel dare corso al ciclo di gestione della performance in ogni fase, adottando con tempestività e completezza gli atti di programmazione gestionale e di curare la qualità dei servizi attraverso una reale mappatura delle attività e dei prodotti e la contestuale definizione degli indicatori di performance qualitativa, al fine di progettare per il Comune di Iglesias standards qualitativi a cui riferirsi sia per la misurazione e la valutazione delle performances organizzative sia per impostare efficaci processi di miglioramento continuo.

## **5. ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA**

Le iniziative assunte in merito alla prevenzione dei fenomeni corruttivi sono state di tipo regolamentare e formativo. Nel 2013 la Giunta Comunale con provvedimento n. 130 ha approvato il *Codice di comportamento dei dipendenti del Comune di Iglesias*. Con Decreto del Sindaco n. 6 del 7/10/2013 e n.8 del 18/12/2015 è stata individuata la figura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza nella persona del Segretario Generale. Nel rispetto di quanto previsto dalla normativa di riferimento sono stati approvati sia il Piano triennale di prevenzione della corruzione che il Programma triennale sulla trasparenza e l'integrità.

Le iniziative assunte nel corso del 2015 sono state espressamente riportate nella relazione finale sulla performance. Sono stati garantiti i controlli previsti dall'A.N.AC per l'anno 2015.

## **6. INTEGRAZIONE CON ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO**

Per quanto riguarda il sistema dei controlli interni, il Regolamento, già approvato con la deliberazione del Consiglio comunale n. 9 in data 27 febbraio 2014, è stato aggiornato nel corso del 2015. Alcune criticità sul corretto funzionamento del sistema dei controlli sono state rilevate dalla sez. regionale

della Sardegna della Corte dei Conti (deliberazione n. 141/2016/VSGC), alla quale si rimanda e in relazione alla quale si auspicano gli interventi raccomandati dalla stessa Corte.

## **7. DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

Ai fini della presente relazione e dell'esame complessivo del funzionamento del Sistema, il Nucleo di valutazione ha adottato le seguenti modalità di indagine:

- a) raccolta di informazioni specifiche ed evidenze documentali, presso gli uffici coinvolti dai diversi processi, attraverso l'operato della struttura tecnica permanente e dei rispettivi dirigenti;
- b) indagini per il reperimento delle informazioni sui canali di comunicazione via web dell'Amministrazione comunale, in modo da valutarne anche il grado di trasparenza e di coinvolgimento degli utenti esterni;
- c) interviste a diversi soggetti del processo di valutazione, con particolare riferimento al Segretario Generale, ai dirigenti e alla Giunta Comunale;
- d) resoconti sull'attività svolta e verifica, anche a campione, delle dichiarazioni rese.

Si è cercato di fondare il giudizio su ciascuno degli elementi esaminati, ove possibile, sulla base di evidenze documentali o attraverso incontri. Si può affermare che il complesso dei processi si è svolto con non poche criticità dovute a ritardi operativi e parziale coinvolgimento dei diversi attori attivi del processo di pianificazione, gestione e controllo.

## **8. PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO**

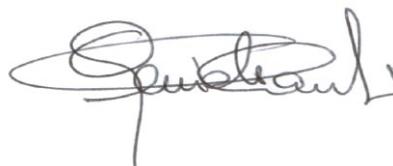
Come già affermato per l'anno 2013 e il 2014, è opportuno:

- 1) garantire un maggiore collegamento logico tra la pianificazione della performance e la programmazione economico-finanziaria. Si tratta di un principio di fondamentale importanza perché la direzione per obiettivi è effettivamente sostenibile solo se è garantita la congruità tra le risorse effettivamente disponibili e le azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi fissati. Il collegamento e l'integrazione vanno garantiti su quattro livelli:
  - a) coerenza del calendario con cui si sviluppano i due processi;
  - b) coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
  - c) predisposizione di un sistema informativo ed informatico integrato con strumenti di reportistica integrata dei due processi di cui sopra;
  - d) coerenza dei contenuti.
- 2) privilegiare una differenziazione tra obiettivi prioritari (individuati nelle linee strategiche) e attività istituzionali ordinarie, qualificati secondo il risultato atteso legato al miglioramento e/o allo sviluppo di attività e servizi nonché una distinzione tra obiettivi a carattere politico e amministrativo;
- 3) supportare un puntuale monitoraggio dei processi e delle attività dell'ente al fine di orientare una pianificazione maggiormente rivolta all'esterno;
- 4) implementare un progressivo impiego di indicatori multidimensionali e perseguire una progressiva messa a punto di un sistema di indicatori delle prestazioni e dei livelli di servizio comprendenti aspetti di efficacia, efficienza, economicità e qualità;
- 5) introdurre indicatori di outcome tra gli indicatori relativi ad obiettivi che hanno un impatto su stakeholder esterni;
- 6) introdurre una catalogazione puntuale degli indicatori di performance;

- 7) implementare un sistema informativo adeguatamente strutturato che permetta l'individuazione di obiettivi coerenti con le strategie prescelte al fine di implementare nel tempo il controllo strategico, il controllo di gestione e il controllo della qualità dei servizi.

Milano, 4 gennaio 2017

Il Nucleo di Valutazione  
Dott. Claudio Geniale

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Claudio Geniale', written in a cursive style.