

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL  
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI  
DEL COMUNE DI SASSO MARCONI  
[ART. 14 COMMA 4 D.LGS. 150/2009]**

**Finalità.**

La Relazione del Nucleo di Valutazione (nel caso in questione operante in modalità associata tra Unione ed enti aderenti dall'esercizio 2016) è finalizzata a riferire sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi.

Lo scopo così perseguito è quello di evidenziare i rischi e le opportunità di questo sistema al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La predisposizione della Relazione rappresenta, quindi in primis un momento di verifica della corretta applicazione da parte delle amministrazioni delle linee guida, delle metodologie e delle indicazioni prima della CIVIT e poi dell'ANAC tenendo anche conto del monitoraggio svolto sui Sistemi di misurazione e valutazione della performance, sui Piani della performance e sui Programmi triennali di prevenzione della corruzione. Al contempo la relazione deve altresì cercare di suggerire possibili percorsi di miglioramento sotto il profilo sia dei processi di misurazione che delle relative metodologie e strumenti di rilevazione quanti-qualitativa.

Preliminarmente, merita ricordare che l'Unione ha avviato già a partire dal 2017 un'intensa e partecipata attività di progettazione di un nuovo sistema di controlli interni da gestire in forma associata insieme agli enti aderenti (Sasso Marconi compreso), prevedendo un apposito ed innovativo regolamento che sarà approvato nel corso del 2018. Il fine è quello di accentrare in seno all'Unione una vera e propria "cabina di regia" in termini rispettivamente di crescita, sviluppo e miglioramento dei vari controlli interni, garantendo, seppure secondo logiche di gradualità tra gli enti, un tendenziale allineamento nella qualità delle informazioni che si potranno generare da appositi processi e strumenti di misurazione preventiva, concomitante e consuntiva tali da risultare uniformi tra tutti gli enti dell'Unione.

**Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.**

*Performance organizzativa*

Rispetto alla misurazione della performance organizzativa meritano preliminarmente di essere analizzati i profili evidenziati dalla deliberazione CIVIT-ANAC 4/2012, che impone di considerare i seguenti aspetti rispetto ai quali emergono i seguenti profili rilevanti:

- 1) definizione degli obiettivi: gli obiettivi della gestione si possono ritenere adeguatamente definiti rispetto alle singole fasi previste di realizzazione, mediante il ricorso ad appositi indicatori ponderati, anche se tale individuazione per il momento ha valenza prevalentemente annuale e non sempre triennale; in ogni caso è auspicabile un progressivo miglioramento specie nella messa a punto di una griglia di indicatori "multidimensionali" da esprimersi con appositi target da conseguire da parte delle figure apicali;
- 2) indicatori di outcome: gli obiettivi individuati sono verificati mediante indicatori che non fanno ancora riferimento all'outcome, essendo in larga parte di natura temporale ed essendo connessi alle fasi di svolgimento delle attività strumentali richieste per il conseguimento dei singoli obiettivi; di conseguenza occorre provvedere già dal corrente anno al relativo sviluppo;
- 3) specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target: il legame sussistente tra tali elementi indicati è sufficientemente evidenziato, considerando che il livello di conseguimento degli obiettivi discende dal livello di conseguimento dei target associati ad un indicatore di performance;
- 4) caratterizzazione degli indicatori e target secondo le schede anagrafiche e relativi test di qualità e fattibilità proposti dalla CIVIT: gli indicatori selezionati si avvicinano in parte ai parametri individuati dall'autorità in vista della migliore efficacia del ciclo di programmazione anche se gli elementi che sono definiti consentono comunque di raggiungere un adeguato dettaglio;
- 5) rilevazione effettiva della performance secondo la frequenza e le modalità degli schemi di caratterizzazione degli indicatori: la frequenza della rilevazione della performance potrà essere ulteriormente affinata, tenendo conto del fatto che tale riscontro, finora, è avvenuto sia a livello concomitante durante lo svolgimento delle attività sia con periodicità annuale.

Complessivamente, dall'osservazione congiunta dei vari documenti è possibile constatare una discreta aderenza ai criteri e requisiti individuati dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009 in ordine alla definizione degli obiettivi e dei correlati indicatori di performance.

Si auspica che possa essere migliorato il livello di frequenza della rilevazione, nel corso di ciascun ciclo di performance, nonché il processo di acquisizione ed elaborazione delle informazioni, attraverso una più ampia e consolidata strutturazione dei sistemi informativi utilizzati allo scopo e la richiamata prossima approvazione del nuovo regolamento dei controlli interni.

#### *Performance individuale*

Nel sistema attualmente implementato sussiste un sufficiente collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi, tenendo soprattutto conto della circostanza che gli obiettivi individuali del dirigente (uno solo attualmente previsto nella dotazione organica) e responsabili di posizione corrispondono agli obiettivi organizzativi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è diversamente strutturato e composto per il personale apicale e per il personale del comparto, avuto riguardo all'incidenza di diversi fattori e degli elementi presi effettivamente in considerazione per la misurazione.

Sicuramente, riprendendo le considerazioni in precedenza sviluppate, deve essere ampliato il livello svolgimento del monitoraggio nel corso dell'anno e deve essere migliorato e strutturato il processo di raccolta dei dati ai fini della misurazione attraverso un'integrazione progressiva del controllo di gestione.

Va sottolineato come siano di prossima approvazione da parte della Giunta dell'Unione due nuovi regolamenti relativi rispettivamente al nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance e di pesatura delle posizioni organizzative apicali (dirigenza e non), la cui portata informativa si presenta assai innovativa anche ai fini delle nuove esigenze di misurazioni indotte dalla recente evoluzione normativa.

#### *Processo e infrastruttura di supporto*

Rispetto al processo che ha caratterizzato il ciclo di programmazione e controllo, soprattutto in relazione ai soggetti coinvolti, è auspicabile un maggiore presidio da parte del responsabile del servizio controllo di gestione e una migliore attività di negoziazione tra i diversi ruoli presenti all'interno dell'ente, anche per giungere alla fissazione di target più coerenti con l'assetto operativo dell'Ente. La prossima introduzione di un Servizio di Controllo Associato, potrà sicuramente conseguire i suddetti obiettivi, potendo altresì garantire una costante crescita nel tempo di strumenti di misurazione preventiva e consuntiva della performance sia individuale che organizzativa.

Ampiamente migliorabile è poi la fase di raccolta delle informazioni necessarie e di predisposizione della relazione sulla performance, anche dal punto di vista della reportistica, dei livelli di aggregazione e dell'analisi degli scostamenti registrati, anche nella prospettiva degli interventi sul successivo ciclo di programmazione.

Analoga considerazione può essere svolta avuto riguardo al sistema informativo e/o informatico utilizzato dall'amministrazione per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della performance, da strutturare adeguatamente anche per assicurare una crescente affidabilità delle informazioni trattate.

#### **Integrazione con il ciclo di bilancio e gli altri sistemi di gestione**

La fase della programmazione è avvenuta in corrispondenza con l'attività di formazione del documento del bilancio di previsione, anche per assicurare il rispetto del termine per la predisposizione del PEG. Il tutto nello sviluppo nelle traiettorie tracciate dal Documento unico di programmazione.

In aggiunta va segnalato che le schede di programmazione degli obiettivi riportano l'indicazione dei riferimenti delle articolazioni della contabilità finanziaria, proprio al fine di garantire il descritto collegamento.

Tenuto conto dell'evoluzione normativa intervenuta è sicuramente da rilevare l'integrazione tra il sistema di programmazione e controllo ed il sistema anticorruzione e trasparenza (da apprezzare tra l'altro il fatto che l'Unione abbia predisposto regolamenti unici per tutti gli enti aderenti), dal momento che nel contesto dei risultati attesi sono riportati alcuni obiettivi che fanno riferimento al secondo ambito, in coerenza con quanto richiesto dal D.Lgs. 97/2016.

Un aspetto da migliorare è quello relativo alle soluzioni organizzative adottate dall'amministrazione rispetto alla pianificazione e controllo strategico, al controllo di gestione (quest'ultimo soprattutto dal punto di vista dei sistemi informativi e informatici che alimentano il sistema di misurazione e valutazione e, quindi, la consuntivazione degli indicatori) ed al controllo della qualità, che impongono uno sviluppo in prospettiva, che con la prossima approvazione del nuovo regolamento dei controlli associati troverà di certo una più ampia soddisfazione in termini di ampiezza e perimetro delle aree di controllo.

### **Descrizione delle modalità del monitoraggio del Nucleo di valutazione associato**

In vista del rilascio della relazione sulla performance, il Nucleo di valutazione ha proceduto ad un riscontro su base campionaria degli elementi e delle informazioni che compongono la relazione, avuto particolare riguardo ai parametri che consentono la determinazione del livello di conseguimento dei target attesi e dei relativi obiettivi.

In particolare, si è proceduto all'individuazione degli elementi da verificare ed al riscontro puntuale degli esiti ottenuti, che sono stati conservati nell'ambito delle carte di lavoro del nucleo di valutazione.

Riguardo all'Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, il Nucleo di valutazione ha effettuato il riscontro tra gli oneri di pubblicazione vigenti e l'effettiva presenza della relativa documentazione sul sito istituzionale, nella Sezione dell'Amministrazione Trasparente.

### **Proposte di miglioramento del sistema di valutazione**

Alla luce delle considerazioni precedenti è possibile conclusivamente richiamare e specificare gli ambiti del sistema di misurazione che meritano uno sviluppo ed un'implementazione e che possono essere individuati nei seguenti:

- correlazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa, mediante una migliore definizione degli obiettivi strategici sui quali incardinare la programmazione operativa, tenuto anche conto dei nuovi strumenti recati dall'armonizzazione contabile;
- definizione di un set di indicatori multidimensionali, mediante una graduale ma crescente attenzione all'outcome e l'individuazione di appositi parametri maggiormente coerenti con i risultati attesi di cui misurare il livello di conseguimento;
- predisposizione di un modello di rilevazione sistematica della qualità erogata, attraverso l'impiego di soluzioni organizzative statisticamente rappresentative di campioni di utenti serviti;
- sistema informatico/informativo, mediante lo sviluppo di un effettivo sistema di raccolta, elaborazione e rilascio delle informazioni necessarie per il funzionamento del sistema di programmazione e controllo della gestione.

Casalecchio, 27 marzo 2018

Prof. Luca Mazzara  
Nucleo di valutazione associato

