

# NUCLEO DI VALUTAZIONE DEL COMUNE DI TORRI DI QUARTESOLO

VERBALE N. 1/2017

12 maggio 2017

**OGGETTO** – Valutazione attuazione progetti e obiettivi Piano performance anno 2016.-

Il Nucleo di Valutazione (d'ora in poi NdV), istituito dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 20 in data 5 febbraio 2004 e composto dal Dott. Mario De Vita, Segretario Generale, e dalla Dott.ssa Alessandra Bonetti, esperta, alle ore 10,15 del 12 maggio si è riunito per la valutazione dei risultati conseguiti dai Responsabili di Area, nonché dalle unità organizzative ad essi assegnate, nell'attuazione dei progetti e degli obiettivi previsti dal Piano della Performance 2016.

Preliminarmente il NdV, considerati i contenuti del prospetto relativo alla verifica dell'attuazione del Piano della performance 2016 (**allegato 1** – esclusa la parte di competenza del Segretario Comunale che è rimessa alla valutazione del Sindaco, sentita la Giunta Comunale), e della relazione allegata al rendiconto 2016, concorda sull'opportunità di indirizzare i colloqui con i responsabili di area su due tematiche:

- a) eventuali commenti o osservazioni integrative rispetto alle risultanze della verifica sulla performance 2016 riportata nel documento allegato;
- b) proposte e suggerimenti per migliorare la qualità, la comprensibilità e attendibilità del Piano della performance del 2017, già elaborato in bozza e di prossima approvazione, per essere così pronti a recepire le modifiche al D.Lgs. 150/2009, all'esame del Governo e ormai in dirittura di arrivo.

Quindi, si dà inizio ai colloqui con i quattro Responsabili di Area sottoministrati, che si svolgono con il seguente ordine:

- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| 1. Roberto Grisolia | dalle 10,40 alle 11,25 |
| 2. Stefania Pizzato | dalle 11,30 alle 12,40 |
| 3. Marco Plechero   | dalle 12,50 alle 13,15 |
| 4. Paolo Bertozzo   | dalle 13,20 alle 13,50 |

Per la valutazione della performance della rag. Bruna Cusinato, trasferitasi dal 14.11.2016 presso altro ente, il NdV decide di attenersi alle risultanze del documento allegato.

In tutti i colloqui, le suindicate tematiche da affrontare nel corso del confronto (e soprattutto la seconda) vengono esaminate con attenzione e partecipazione.

I contributi che emergono da questi confronti risultano decisamente utili per una migliore rappresentazione della performance 2017 e per apportare al sistema di valutazione integrazioni e modifiche utili a renderlo più completo, senza comprometterne la (relativa) semplicità di applicazione e, quindi, l'efficacia e l'utilità per l'organizzazione e soprattutto per l'utenza.

Di seguito si espongono gli aspetti maggiormente significativi emersi dai colloqui con i sunnominati responsabili di area.

L'arch. **Roberto Grisolia** rileva che:

- a) il documento di programmazione con gli obiettivi assegnati a ciascuna area per l'anno di riferimento è uno strumento sicuramente migliorabile, ma utile soprattutto per l'ordinata gestione dell'attività, perché raccoglie in un unico contesto la quasi totalità delle azioni da attuare nel corso dell'anno;
- b) un aspetto critico riguarda la definizione degli obiettivi, che dovrebbero essere "negoziati" con attenzione con gli amministratori, in modo da valorizzarne fin dall'inizio concretezza e raggiungibilità;
- c) è sicuramente condivisibile la specificazione, nell'ambito del documento che siamo abituati a predisporre, degli obiettivi che hanno valenza strategica o innovativa, per distinguerli da quelli di carattere operativo, ma appare discutibile legare la retribuzione di risultato esclusivamente ai primi perché si correrebbero due rischi:
  1. un'attenzione del responsabile ( e della stessa unità organizzativa) unicamente su tali obiettivi, a scapito dell'attività ordinaria e degli obiettivi operativi che hanno, comunque, un'indiscutibile utilità per le esigenze e il benessere dell'utenza;
  2. per contro se uno degli obiettivi strategici (che dovrebbero essere limitati a 3/4 progetti per area) venisse mancato, risulterebbe eccessivamente penalizzante decurtare le relative indennità in misura corrispondente, pur in presenza di un'eccellente performance della struttura sull'attività ordinaria, la quale, nonostante tutto, comporta impegno, sacrifici e assunzione di responsabilità, dilatati a dismisura dall'incertezza normativa che caratterizza l'agire quotidiano di chi opera in Comune;
- d) prendendo spunto da esperienze già da qualche tempo in atto in altri enti (ad esempio in Regione), sarebbe interessante introdurre un meccanismo di valutazione dei responsabili di area da parte dei propri collaboratori, perché in questo modo potrebbero emergere aspetti critici di cui chi è investito di responsabilità dirigenziali, in buona fede, non avverte o non è consapevole.

I contributi della dott.ssa **Stefania Pizzato** si compendiano nelle seguenti osservazioni:

- a) l'enucleazione, nell'ambito degli obiettivi previsti nel Piano annuale, dei progetti a valenza strategica è opportuna, ma dev'essere più attenta e puntuale la definizione dei singoli obiettivi, individuando con precisione le interrelazioni con attività che, per lo stesso progetto, vengono sviluppate direttamente dagli amministratori o da

- altri settori;
- b) l'idea di introdurre nel nostro sistema anche un meccanismo di valutazione dei comportamenti organizzativi del responsabile dell'area da parte dei suoi collaboratori è sicuramente interessante, ma nella nostra realtà deve conciliarsi con due problematiche che caratterizzano le nostre attività:
1. le risorse e le professionalità limitate presenti nel nostro ente che, spesso, costringono il responsabile dell'area a compiti operativi, più che dirigenziali;
  2. l'imperfetta allocazione nell'area 1 (segreteria, affari generali, ecc.), di cui è responsabile, di attività che, in misura prevalente, dipendono dalle azioni di altri settori;
- c) se è giusto dare specifico rilievo agli obiettivi strategici, distinguendoli dagli obiettivi operativi, è anche giusto che tutta l'unità organizzativa sia responsabilizzata e valutata in relazione ad entrambe le tipologie di obiettivi (sarebbe illogico e, per taluni aspetti, pericoloso che del raggiungimento degli obiettivi strategici rispondesse solo il responsabile dell'area, senza ricadute, positive o negative, sui collaboratori).

Dal colloquio con il comandante della Polizia locale, **Paolo Bertozzo**, emergono i seguenti contributi:

- a) è condivisibile la distinzione tra obiettivi strategici e obiettivi operativi (con le conseguenti ricadute sul piano della valutazione);
- b) la definizione degli obiettivi in fase di programmazione dovrebbe avvenire con un più tempestivo ed adeguato coinvolgimento del responsabile;
- c) sugli obiettivi di maggiore portata, la negoziazione per la definizione del progetto e dei risultati attesi dovrebbe essere più chiara e meglio approfondita (a titolo di esempio viene preso in esame il progetto di introduzione della ZTL - zona a traffico limitato – nel centro storico e, segnatamente, lungo via Roma. A tal riguardo il NdV invita il comandante della P.L. a sottoporre tempestivamente all'Amministrazione una relazione sulla fattibilità di questa proposta, con indicazione chiara di vantaggi e controindicazioni, desunte anche dalle esperienze maturate presso altri enti).

Dall'ultimo colloquio, con il dott. **Marco Plechero**, emerge quanto di seguito sintetizzato:

- a) è giusto riprendere, come avevamo cominciato a fare all'inizio, la distinzione tra i progetti strategici e quelli di carattere più ordinario;
- b) per una tempestiva e corretta impostazione del ciclo della performance, va migliorata la comunicazione interna, perché il deficit di informazioni rende problematica non solo la realizzazione degli obiettivi assegnati, ma anche la corretta programmazione, con il rischio di trascurare attività o adempimenti importanti per il raggiungimento di risultati rilevanti;
- c) una maggiore attenzione andrebbe dedicata agli indicatori, che sono gli elementi che consentono di dare concretezza e misurabilità agli obiettivi;
- d) nel sistema di valutazione deve trovare spazio anche la considerazione dei

comportamenti, sia dei responsabili (di cui si valuteranno soprattutto comportamenti legati alle funzioni dirigenziali) sia dei collaboratori. E' indiscutibile che questo ambito di valutazione presenti aspetti soggettivi che talora ne scoraggiano l'attuazione, ma è altrettanto vero che da quest'attività valutativa possono derivare vantaggi concreti per la crescita professionale degli interessati e dell'organizzazione.

Terminati i colloqui, il NdV considerato quanto emerso dal contraddittorio con i vari responsabili e delle risultanze dei documenti richiamati all'inizio, esprime le seguenti valutazioni conclusive per:

- a) la valutazione sulla performance 2016;
- b) valutazioni e proposte per l'elaborazione del Piano della performance 2017 – 2019;
- c) proposte per integrazioni e modifiche al sistema di valutazione.

### **Valutazioni sulla performance 2016**

Il Piano della performance 2016 è stato approvato dalla Giunta Comunale con deliberazione n. 94 del 9 giugno 2016, unitamente al PEG.

Come si ricava dal documento allegato (**allegato 1**), nello stesso contesto sono stati inclusi senza particolari specificazioni sia obiettivi definibili, per contenuti e caratteristiche, come obiettivi strategici, sia quelli più propriamente operativi.

I dati e gli aspetti valutativi essenziali che si desumono dal richiamato documento, anche alla luce dei colloqui sopra riassunti, si possono così sintetizzare:

- 1) rispetto al Piano performance 2015, gli obiettivi iniziali sono quasi raddoppiati, passando da 55 (cinquantacinque) a 92 (novantadue);
- 2) se è vero che tutti gli obiettivi contemplati risultavano impegnativi, non fosse altro che per lo sforzo richiesto per assicurare il mantenimento di quelli previsti anche precedentemente, non pochi dei 92 obiettivi ricompresi nel Piano della performance 2016 si presentavano come particolarmente sfidanti, vuoi per la loro portata innovativa, vuoi per gli angusti limiti temporali entro i quali dovevano essere attuati;
- 3) ai 92 obiettivi inizialmente previsti per il 2016 se ne sono aggiunti molti altri (distintamente indicati nel documento allegato) che compensano ampiamente i pochi obiettivi che, per cause non imputabili a negligenza o carenza di attenzione dei responsabili degli uffici, non sono stati portati a compimento;
- 4) nelle ultime settimane dell'anno tutta la struttura, su espressa richiesta dell'Amministrazione, ha concentrato i propri sforzi sull'obiettivo di predisporre i

documenti programmatico contabili 2017 – 2019 ed inviarli ai consiglieri comunali entro il 2016 (e ciò nonostante il trasferimento in altro Comune della responsabile dell'area finanziaria a metà del mese di novembre), il che ha inevitabilmente influito sul differimento al 2017 di alcuni degli obiettivi 2016 in corso di attuazione.

E' indubbiamente vero, come detto prima, che nel documento (PEG integrato da Piano della Performance e PDO) al quale si fa riferimento quando si effettuano queste verifiche figurano progetti e obiettivi piuttosto eterogenei, alcuni dei quali di portata strategica o portatori di significativi incrementi quali-quantitativi per i servizi ai cittadini, altri di carattere più ordinario ed operativo. E' altrettanto vero, però, che anche obiettivi ripetitivi talora richiedono metodo, applicazione e sforzi straordinari, come avviene, ad esempio, per le procedure per accorpate al demanio comunale beni immobili utilizzati da oltre vent'anni, o per l'assistenza straordinaria che viene fornita ai contribuenti in occasione delle scadenze fiscali, oppure per l'organizzazione e la formazione richiesti dalla nuova normativa sulle separazioni e sui divorzi davanti all'ufficiale di stato civile, o sulle unioni civili o sui contratti e concessioni, alla luce delle modifiche, talora rilevanti, recate dal D.Lgs. 50/2016.

Per tutto quanto precede, quindi, ad avviso del nucleo di valutazione è possibile procedere all'erogazione nell'intera misura prevista:

- a) della retribuzione di risultato relativa all'anno 2016, per i responsabili di area incaricati delle funzioni dirigenziali;
- b) del premio individuale di produttività, sempre relativo al 2016, del rimanente personale, alle condizioni previste dalla contrattazione decentrata e, quindi, fatte salve le valutazioni individuali predisposte dai Responsabili di Area.

### **Valutazioni e proposte per l'elaborazione del Piano della performance 2017 – 2019**

Il NdV ritiene opportuno sottoporre all'attenzione dell'Amministrazione alcune proposte per integrare e migliorare il documento nel quale vengono rappresentati e descritti gli obiettivi di performance, valorizzando a tal fine l'esperienza maturata nel corso degli ultimi anni (in cui l'Amministrazione ha mostrato notevole interesse verso le tematiche legate al ciclo della performance), nonché i contributi e gli spunti di riflessione forniti direttamente dai responsabili di area.

Va subito detto che la normativa non agevola il compito di chi si accinge ad avviare il ciclo della performance con una corretta impostazione degli indirizzi e degli obiettivi da realizzare nel periodo considerato.

Di obiettivi, infatti, si parla nel Programma di mandato, nel DUP (Documento Unico di Programmazione), che contempla obiettivi strategici ed obiettivi operativi, nel PDO (Piano dettagliato degli obiettivi), che dal 2014 integra il PEG (Piano esecutivo di gestione).

Quindi, il primo sforzo da fare è ricondurre, in modo coerente e lineare, in un unico documento gli obiettivi prescelti dall'Amministrazione e indicati nei vari documenti di programmazione sopra citati.

Il secondo sforzo da fare è conferire a questo documento riassuntivo (come vuole l'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009) "la qualità, comprensibilità e attendibilità" nella "rappresentazione della performance" programmata dall'Amministrazione.

A questo riguardo possiamo anche dire che il documento finora adottato, con alcuni accorgimenti, sembra in grado di soddisfare le condizioni richieste dal richiamato art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009, per il quale il Piano della performance:

- a) va adottato in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio;
- b) individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi;
- c) definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione e del personale dirigenziale.

Il documento in uso, del quale sia gli amministratori che i responsabili di area, riconoscono l'utilità, va integrato distinguendo (e segnalandoli puntualmente) gli obiettivi strategici dagli obiettivi operativi che come si è visto (art. 10, comma 1, lett. a) del D. Lgs. 150/2009), pure vanno enunciati.

Come già detto nella precedente relazione, per effettuare questa distinzione occorre sforzarsi di individuare le caratteristiche che connotano un **obiettivo strategico**, e, quindi, verificare se:

- è strettamente legato al programma di mandato dell'Amministrazione;
- abbraccia un arco temporale significativo, che di solito è pluriennale;
- è riferibile all'ente nel suo complesso (ad esempio utilizzo di sistemi informatici e tecnologici più avanzati),
- è legato alle politiche generali dell'amministrazione (ad esempio miglioramento della sicurezza, attuata e percepita dai cittadini, oppure la lotta all'evasione o elusione fiscale);
- riguarda la qualità della vita, dell'ambiente o del territorio (ad esempio progetti di rilevante impatto finanziario e organizzativo per la riduzione del traffico).

Con queste caratteristiche **non è detto** che gli **obiettivi strategici** debbano essere **necessariamente innovativi**, potendo essere **anche confermativi** o di mantenimento (ad esempio il progetto sicurezza o l'attività di accertamento in materia tributaria), purché vadano oltre l'attività operativa, anche se importante e qualificante, per i servizi e le attività del Comune.

Se non hanno queste connotazioni, ma sono comunque importanti per l'Amministrazione, è giusto che vengano considerati ai fini della performance, purché abbiano le seguenti caratteristiche, previste dall'art. 5 del D. Lgs. 150/2009

(tali caratteristiche, infatti, non sono prerogativa esclusiva degli obiettivi strategici, ma si estendono anche agli obiettivi operativi):

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) confrontabili temporalmente all'interno dell'amministrazione;
- f) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Un aspetto sul quale soffermarsi riguarda la proiezione pluriennale dell'obiettivo strategico e il riferimento temporale all'arco temporale di un anno, di cui si legge all'art. 5, comma 2, lett. d) del D. Lgs. 150/2009.

Queste due esigenze vanno conciliate nella rappresentazione descrittiva dell'obiettivo. Qualche esempio concreto può aiutare.

Nel Piano della performance del 2017 sarà riproposto l'elezione dei Comitati di quartiere. A ben vedere questa specifica attività rientra in un disegno strategico di più ampia portata che può essere descritto, ad esempio, come "coinvolgimento attivo della cittadinanza nelle scelte amministrative". Rispetto a questo obiettivo programmatico, il progetto obiettivo previsto nel 2017 è l'elezione dei Comitati di altri 2/3 quartieri.

Allo stesso modo, l'introduzione della firma e del flusso digitale per ordinativi di incasso e di pagamento, rientra nell'obiettivo programmatico dell'agenda digitale del Comune (o dell'informatizzazione spinta dei servizi e delle attività del Comune).

Quindi, l'integrazione da apportare al documento in uso per la definizione del Piano della performance è rappresentata dalla puntuale descrizione degli obiettivi annuali come espressione degli obiettivi strategici perseguiti dall'Amministrazione.

### **Proposte per integrazioni e modifiche al sistema di valutazione**

Il ciclo della performance si completa con la verifica, misurazione e valutazione dei risultati raggiunti, e con il conseguente riconoscimento degli incentivi e delle indennità previsti dai contratti collettivi.

A tal fine l'ente dev'essere dotato di un adeguato ed efficace sistema di valutazione.

In una realtà come la nostra, dove tra l'altro, i titolari di posizione organizzativa e lo stesso Segretario Comunale sono fortemente impegnati su attività operative, lo sforzo di semplificazione di tale sistema dev'essere portato al massimo livello, per evitare meccanismi complessi che invece di porsi come strumento di crescita e miglioramento, vengano subiti dall'organizzazione come meccanismi più o meno fini a se stessi, da rispettare solo perché rappresentano un passaggio obbligato per il riconoscimento di emolumenti retributivi.

Anche qui le proposte che il NdV sottopone all'Amministrazione Comunale traggono

spunto dall'esperienza maturata in questi anni e dagli spunti di riflessione emersi attraverso il confronto con i responsabili di area.

Un'ipotesi sulla quale avviare il confronto potrebbe essere schematizzata con questa esemplificazione.

Punteggio **complessivo massimo** collegato al Piano della performance: 100

Punteggio massimo collegato al raggiungimento degli **obiettivi strategici** : 50

(ma potrebbe essere 40 o 60)

Condizione per il riconoscimento del punteggio massimo assegnato agli obiettivi strategici (nell'ipotesi 50): realizzazione di tutti gli obiettivi di carattere strategico.

Conseguenze in caso di raggiungimento solo di parte degli obiettivi strategici: riduzione proporzionale (ad esempio, se gli obiettivi strategici di un'area sono 5, il mancato raggiungimento di uno di essi comporta una riduzione di 10 punti).

Punteggio massimo collegato al raggiungimento degli **obiettivi operativi**: 50 (ma potrebbe essere 60 o 40)

Conseguenze ed effetti legati alle diverse percentuali di raggiungimento degli obiettivi operativi:

- se realizzati in misura pari almeno all'80% viene attribuito il punteggio massimo;
- se realizzati in misura ricompresa tra il 60% e il 79% il punteggio viene ridotto di un quinto;
- se realizzati in misura ricompresa tra il 50% e il 59% il punteggio viene ridotto di due quinti;
- se realizzati in misura inferiore al 50%, il punteggio viene azzerato.

Naturalmente il riconoscimento degli emolumenti individuali è rapportato, per tutti, al punteggio finale determinato dalla sommatoria dei punteggi conseguiti, sulla base dei predetti criteri, sia per gli obiettivi strategici che per quelli operativi.

Su queste proposte di modifica, che ovviamente vanno affinate e, se necessario, meglio descritte, si innestano le seguenti questioni problematiche, alle quali è doveroso prestare la giusta attenzione:

1. bisognerebbe cominciare a pensare di distinguere e **collegare alle singole aree** la valutazione della performance organizzativa ed individuale;
2. secondo l'ormai nota deliberazione della Sezione Autonomie n. 7/2017, gli **incentivi per le funzioni tecniche**, dovendo rispettare i limiti del trattamento accessorio 2015, dovrebbero essere remunerate all'interno del fondo per le risorse decentrate e, quindi, con la quota che residua al netto di tutte le altre voci di utilizzo ex art. 17 CCNL 1.4.1999 (nel nostro Ente si aggira su 40/45.000,00 euro);

3. strettamente correlata al precedente punto è la quantificazione della **quota da destinare alla performance** (è appena il caso di notare che se la suindicata somma di € 45.000,00 viene interamente assorbita dagli incentivi per funzioni tecniche, non residua alcuna disponibilità per premiare il raggiungimento degli obiettivi di performance, strategici o operativi che siano);
4. bisogna inserire nell'ipotesi di integrazione e revisione di cui si discute, anche un meccanismo di **valutazione dei comportamenti**, particolarmente importanti soprattutto per il personale in posizione organizzativa.

Come si vede, le questioni da affrontare sono molteplici e complesse e potranno essere superate solo con il sereno e costruttivo confronto e contributo di tutti.

Dott. Mario De Vita

Dott.ssa Alessandra Bonetti

  

Allegati:

*Tabella di verifica attuazione del Piano della Performance relativo al 2016.*

