



Unione Europea


**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Direzione Generale per le Politiche
per l'Orientamento e la Formazione


Governo italiano
Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica


per il tuo futuro
Programmi operativi nazionali
per la formazione e l'occupazione

Comune di Arezzo

Report di analisi del sistema di
misurazione della performance
organizzativa

Aprile 2011

Progetto PON – GAS “Valutazione delle Performance”

Formez PA


AZIONI DI SISTEMA
PER LE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI

Sommario

1.	INTRODUZIONE. IL COMUNE DI AREZZO	7
2.	INNOVAZIONI NEI SISTEMI DI MISURAZIONE REALIZZATO NEGLI ULTIMI ANNI	8
2.1	I sistemi informativi	10
2.2	Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	11
3.	REVIEW DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	13
3.1	Le condizioni abilitanti	13
3.1.1	Le responsabilità e la governance.....	13
3.1.1	Il sistema di controllo e programmazione.	14
3.1.2	La gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo	16
3.2	Il sistema di misurazione	17
3.2.1	Gli ambiti di misurazione e valutazione.	17
3.2.2	Metodologie di misurazione e valutazione.	18
3.2.3	Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.	19
3.2.4	Le componenti del sistema.	21
3.2.5	Il livello di informatizzazione del sistema.	22
3.2.6	Il livello di trasparenza del sistema.	23
3.3	Gli indicatori.....	24
3.3.1	Estensione della misurazione.....	24
3.3.2	Anagrafica, contesto e fattori di complessità.	25
3.3.3	Gli impatti.	25
3.3.4	I servizi comunali offerti.....	25
3.3.5	Lo stato di salute dell'Ente Comunale	26
4.	LESSONS LEARNED E PUNTI DI FORZA DEL PERCORSO REALIZZATO	27
4.1	Strumenti, metodologie e competenze	27
4.2	Processo di sviluppo del sistema di misurazione e valutazione della performance	27

1. INTRODUZIONE. IL COMUNE DI AREZZO

Arezzo è un Comune capoluogo di provincia della regione Toscana.

Popolazione residente

99.503 abitanti (31/12/2009)

Assetto istituzionale

Il Comune di Arezzo è retto da una maggioranza di centrosinistra eletta nel 2006. La giunta è composta dal sindaco, Giuseppe Fanfani, dal vicesindaco Stefano Gasperini e da nove assessori. Il consiglio comunale è composto da 40 consiglieri. Prossime elezioni a maggio 2011.

La struttura organizzativa

La struttura organizzativa è così articolata:

Direzione generale (Direttore Generale dott.ssa Marzia Giuliattini) che, in staff, include: gabinetto del Sindaco, pianificazione strategica, stampa e controllo di gestione.

Alla direzione generale afferiscono due uffici e cinque direzioni di area:

- Ufficio servizi tecnologici;
- Ufficio sviluppo organizzativo;
- Direzione servizi ai cittadini e alle imprese e promozione della città;
- Direzione servizi infrastrutturali;
- Direzione risorse finanziarie;
- Direzione servizi alla persona;
- Direzione servizi per il territorio.

Completano la struttura due servizi autonomi: l'Ufficio Legale e la Polizia Municipale e la Segreteria Generale (segretario generale dott.ssa Sabina Pezzini), con in staff gli affari generali.

I dipendenti del comune al 31/12/2010 sono 710 di cui 15 dirigenti, 10 a tempo indeterminato e 5 a tempo determinato. Il 73% dei dirigenti ed il 58% dei dipendenti è di sesso femminile. L'età media del personale è di 47 anni, l'età media dei dirigenti è di 53 anni.

OIV

L'Organismo Indipendente di Valutazione è stato nominato il 16 novembre 2010 ed ha sostituito il nucleo di valutazione. L'OIV dovrebbe essere composto di tre membri esterni, attualmente sono solo due in quanto un membro è deceduto e non verrà sostituito prima delle elezioni.

2. INNOVAZIONI NEI SISTEMI DI MISURAZIONE REALIZZATO NEGLI ULTIMI ANNI

Il Comune di Arezzo si è attivato per rispettare i termini e recepire nel proprio ordinamento le disposizioni del D.Lgs. 150/2009 applicabili agli enti locali.

Ha nominato per tempo l'Organismo Indipendente di Valutazione che ha redatto il documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance per supportare, nell'ente locale, l'introduzione del ciclo di gestione della performance.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) del Comune di Arezzo definisce, per il ciclo di gestione della performance: le fasi (pianificazione, programmazione, controllo, rendicontazione, valutazione, premialità e trasparenza), le attività da attuare per ciascuna fase, i responsabili di tali attività, gli strumenti da utilizzare ed i tempi di attuazione¹.

Il SMVP definisce la mappa strategica come lo strumento di base per effettuare la valutazione della performance organizzativa delle unità organizzative, dei servizi, e dell'organizzazione nel suo complesso. Per la definizione di tale mappa, il SMVP del comune di Arezzo si avvale della "Catena strategica del valore", ricavata dal modello della catena del valore di Michael Porter, che distingue le attività primarie (in grigio scuro nella Figura 1) dalle attività di supporto, dove le prime contribuiscono in maniera diretta alla generazione del valore.



Figura 1: Catena strategica del valore del comune di Arezzo

E' stato poi stabilito un collegamento tra Macrofunzioni – Funzioni – Servizi – Processi ed attività (che tiene conto anche di eventuali progetti a supporto), in modo che obiettivi ed indicatori assegnati a ciascun elemento della mappa siano in correlazione tra loro.

¹ I contenuti di seguito nel paragrafo sono estratti, opportunamente adattati, del documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance del comune di Arezzo

Ulteriore passo è stato quello definire la mappa dei centri di responsabilità, tracciare la relazione tra centri di responsabilità e attività (servizi) e, quindi, circoscrivere e selezionare gli indicatori di prestazione più opportuni per i singoli centri di responsabilità.

Per ogni servizio si è pensato di introdurre un modello di misurazione multidimensionale che tenesse conto, oltre che dell'efficienza, anche dell'efficacia, la tempestività, l'accessibilità, la trasparenza e la capacità di rassicurazione. Il modello è riportato nella Figura 2:

Modello di qualità dei servizi		Indicatore		Peso	Val. pond.	Valutazione
		Efficacia		30		
		Affidabilità (capacità di prestare il servizio come promesso)		15		
		Conformità (capacità di prestare il servizio come descritto)		15		
		Tempestività (prontezza di risposta)		20		
		Accessibilità		15		
		Trasparenza (completezza della comunicazione)		15		
		Capacità di rassicurazione		20		
		Accessibilità multicanale		5		
		Ubicazione		7		
		Informazioni per l'accesso		3		
		Comprensione dell'utente		6		
		Cortesia		10		
		Gestione del rischio e riservatezza		4		

Figura 2: Modello di misurazione multi - dimensionale del comune di Arezzo

L'introduzione del ciclo della performance, di una visione olistica della performance e di un sistema di misurazione multidimensionale rappresenta un'innovazione di grande portata per il comune. Il fatto che sia fortemente sponsorizzata dai vertici amministrativi rappresenta certamente un fattore positivo non trascurabile. Molto spesso, iniziative che comportano cambiamenti significativi falliscono proprio perché manca l'impegno dei vertici dell'organizzazione.

2.1 I SISTEMI INFORMATIVI

La politica informatica dell'ente è definita per grandi ambiti nella RPP, manca un documento strutturato. L'Amministrazione ha una propria articolazione organizzativa, il cui nome è Innovazione Tecnologica, che si occupa della progettazione, adesione ed attuazione dei progetti di e-government. Attualmente non viene erogata la formazione manageriale sui temi di innovazione tecnologica ed e-government correlati alla misurazione ed alla valutazione della performance.

L'Amministrazione ha fatto rilevanti investimenti nel 2010 per rinnovare la base dati del comune, potenziare gli applicativi online e automatizzare il SUAP. Per il 2011 non sono ancora state fatte proiezioni relative ai dati. L'Amministrazione ha un sito aggiornato periodicamente con informazioni sulle attività ed i servizi svolti e con documenti scaricabili e consultabili.

Le informazioni relative agli obiettivi assegnati e al livello di raggiungimento degli stessi nonché alle performance dell'Amministrazione sono diffuse all'interno mediante una intranet solo per documenti postati in formato Pdf. Non c'è un sistema ERP. I sistemi gestionali sono ancora distinti ed indipendenti (contabilità analitica, personale, etc.).

Per quanto riguarda il sistema informativo a supporto del sistema di misurazione e valutazione della performance l'analisi ha evidenziato che è stato implementato un applicativo software per il controllo di gestione, ma non è presente un modulo per il controllo direzionale, con capacità di business intelligence, in grado di raccogliere ed aggregare dati dai sistemi in essere e presentarli con le modalità più confacenti all'interpretazione, alla valutazione ed al supporto decisionale. Tutti i dati significativi per la misurazione e valutazione della performance sono raccolti in fogli excel. Questo richiede un passaggio manuale ed un consistente impegno di risorse per aggiornare i prospetti relativi sia alla performance organizzativa, sia alla performance individuale. È auspicabile che in un prossimo futuro si possa aggiungere un applicativo specifico per il controllo direzionale.

2.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la misurazione e valutazione della performance individuale sono stati elaborati dal Comune di Arezzo tre modelli ad albero:

- Per i dirigenti
- Per le posizioni organizzative
- Per il personale senza incarichi di responsabilità

Come evidenziato nel SMVP: per quanto riguarda la valutazione dei dirigenti il modello adottato nel 2008 è stato revisionato una prima volta nel 2009 per individuare con maggiore precisione la specificità del lavoro di direzione e per migliorare la metrica da utilizzare per la valutazione. Una seconda revisione è stata effettuata successivamente per rendere il modello conforme con l'art.9 del decreto 150/2009.

Il modello per la valutazione dei dirigenti è strutturato su tre livelli. Nel primo livello sono prese in considerazione le seguenti dimensioni: l'affidabilità, la capacità organizzativa e gestionale, la professionalità, l'empatia. Ciascuna dimensione è ulteriormente dettagliata nel secondo e, eventualmente, nel terzo livello. Nella dimensione dell'affidabilità si tiene in considerazione il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati attraverso la "capacità di prestare servizio nel rispetto degli obiettivi assegnati", nel secondo livello. Ogni dimensione ha un peso come si può evincere dalla Figura 3. Anche agli obiettivi da raggiungere sono assegnati dei pesi attraverso un modello ed una metrica di pesatura degli obiettivi, illustrati nel SMVP. Nel documento relativo al SMVP è illustrato anche la metrica ed il meccanismo da adottare nella valutazione delle singole dimensioni. Un modello analogo è stato elaborato per le posizioni organizzative.

Per quanto riguarda il resto del personale il modello adottato è più semplice dei precedenti, in quanto tiene in considerazione solo tre dimensioni: obiettivi, relazioni, competenze e capacità. Sia le relazioni, sia le competenze e capacità sono dettagliate in un secondo livello. Una tabella con la descrizione delle dimensioni della performance individuale aiuta manager e collaboratori ad adottare un linguaggio comune.

Nel SMVP sono stati definiti anche il processo di valutazione e quello di riconciliazione.

Il sistema tiene conto di un numero elevato di dimensioni della performance. Se, da un lato, ciò consente una valutazione più articolata, dall'altro il livello di dettaglio richiesto rende più impegnativa la rilevazione di tutte le dimensioni da valutare e più difficile una valutazione omogenea, da parte di valutatori diversi, dei dati ottenuti. La prova sul campo potrà, comunque, fornire indicazioni significative sulla sostenibilità e gestibilità del sistema.

3. REVIEW DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1 LE CONDIZIONI ABILITANTI

Obiettivo di questa sezione è quello di presentare gli elementi abilitanti il processo di innovazione del sistema di misurazione e valutazione della performance che contraddistinguono il Comune di Arezzo. In particolare, si analizzano le responsabilità e la governance, il sistema di programmazione e controllo e la gestione delle risorse umane.

3.1.1 Le responsabilità e la governance

La linea di responsabilità è chiaramente identificata attraverso un organigramma della struttura articolato gerarchicamente per responsabilità. Ciascun ruolo dirigenziale è definito con specifiche connotazioni sia in termini di aree da presidiare sia di competenze da possedere. I dirigenti apicali sono responsabili dell'impiego delle risorse assegnate e dei risultati ottenuti dall'area presidiata.

È stato istituito un Comitato di Direzione (CdD) formato dal Direttore Generale e dai dirigenti apicali che ha definito un percorso condiviso di programmazione delle attività e valutazione del grado di raggiungimento dei target. Il CdD si riunisce con cadenza settimanale. Nel regolamento dei servizi e nel Sistema di misurazione e valutazione della performance sono esplicitate le responsabilità dei diversi ruoli presenti nell'organigramma. Nel Piano della performance sono correttamente esplicitate le responsabilità del raggiungimento dei risultati e dell'impiego delle risorse nelle aree chiave di risultato, sia per le attività a carattere progettuale che per quelle di tipo continuativo. La struttura organizzativa è articolata per presidiare specifiche politiche (come si può evincere dagli atti formali di conferimento degli incarichi) Quando i progetti sono complessi sono gestiti in termini di uffici coinvolti, risorse impegnate, crono-programma ed obiettivi/indicatori. Le deleghe avvengono formalmente attraverso indirizzi derivanti dalla Giunta o provvedimenti da parte del Direttore Generale. Con l'introduzione del Piano della performance la situazione, dal punto di vista degli standard di qualità, sta evolvendo verso un'applicazione più pervasiva (prima dell'introduzione del Piano erano utilizzati standard solo per il servizio scolastico) e più completa in termini di dimensioni di performance interessate.

In merito alla gestione delle performance individuali, gli obiettivi comprendono sia aspetti qualitativi che quantitativi. Gli indicatori relativi a tali obiettivi sono, infatti, sia di carattere economico che di carattere qualitativo: sono sottoposti a valutazione anche i comportamenti osservati, nonché le conoscenze e le capacità, sia per i dirigenti che per il resto del personale come esplicitato nel documento relativo al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

3.1.1 *Il sistema di controllo e programmazione.*

Il sistema di programmazione e controllo di gestione produce uno stato di avanzamento delle attività e degli obiettivi che dà luogo allo stato di attuazione presentato all'organo politico-amministrativo a settembre per la verifica semestrale; tale documento consente di avere elementi significativi sui quali basare la programmazione successiva. Nel 2011 si sperimenterà l'efficacia del documento alla luce di tutti i nuovi obiettivi/indicatori introdotti al fine di generare un Piano della performance il più completo possibile e rispondente ai principi relativi alla sua stesura e alla sua pubblicazione sul sito internet.

L'albero della performance, sviluppato nel sistema di misurazione e valutazione della performance, ha una connotazione prevalentemente funzionale. Il concetto di outcome comincia ad essere compreso all'interno del Piano, ma solo per qualche obiettivo per il quale è stato agevole individuare gli impatti relativi alle azioni ad esso correlate. A maggio 2011 ci saranno le elezioni per il rinnovo del consiglio comunale e, quindi, il focus su una definizione degli outcome ed una loro quantificazione in termini di risultati attesi potrà avvenire solo nella prossima legislatura. Per ogni obiettivo sono esplicitate, inoltre, le azioni di miglioramento.

Gli eventi avversi come incidenti, errori e reclami, vengono gestiti tramite un sistema di segnalazione ed una procedura generalizzata di gestione dei reclami. Non sono esaminati per categoria di rischio. Il controllo sulla regolarità dei provvedimenti è assicurato dalla Segreteria Generale.

In merito all'integrità gestionale, il controllo non è esercitato attraverso procedure di audit bensì attraverso uno scambio continuo di informazioni con il Direttore Generale durante i CdD che si svolgono con periodicità settimanale.

L'ente ha regolarmente istituito un OIV composto da tre membri, nominando tre esperti esterni (uno dei quali, deceduto, non è stato ancora sostituito). I requisiti per i componenti sono stati stabiliti attraverso un apposito documento deliberato in Giunta. Si è puntato maggiormente su requisiti di autorevolezza ed indipendenza piuttosto che su criteri di incompatibilità e di età nei sensi definiti dalla prima delibera Civit in merito ai requisiti dei membri dell'OIV.

L'ente dispone di un'adeguata struttura tecnica per il controllo di gestione in staff al Direttore Generale. Per quanto riguarda il supporto all'OIV l'ente sta per formalizzare un team di supporto, coinvolgendo una persona del Controllo di gestione, una persona dell'Ufficio risorse umane ed una persona di segreteria. L'OIV interagisce e collabora con continuità con i vertici dell'ente per assicurare completezza e robustezza del Sistema di misurazione e valutazione della performance e garantire la trasparenza e la correttezza del processo di valutazione e dei risultati prodotti.

Negli intenti espressi dal Sistema di misurazione e valutazione della performance l'OIV validerà la Relazione sulla performance, attestando l'assolvimento degli obblighi di trasparenza e integrità. Per quanto riguarda la valutazione del Direttore Generale e del Segretario Comunale, la Giunta ha deliberato che non sarà proposta dall'OIV che curerà solo quella dei dirigenti apicali, ma sarà curata direttamente dal Sindaco.

Le linee di mandato contenenti la vision dell'ente e le priorità che si intendono dare all'azione amministrativa saranno recepite dall'aggiornamento del Piano della performance che si realizzerà con la prossima legislatura.

Con riferimento al processo di programmazione e controllo di gestione, il Direttore Generale supporta l'elaborazione delle linee programmatiche di mandato che traggono il contenuto dal programma elettorale,

assicura il coinvolgimento degli stakeholder rilevanti, elabora scenari e possibili ambiti di intervento in merito all'attività gestionale (non alle linee di indirizzo), coordina le attività del processo di programmazione e controllo, presenta gli indirizzi gestionali alla struttura e ne recepisce le osservazioni attraverso le direzioni centrali, presenta i risultati alla giunta e ne recepisce le indicazioni, assicura la coerenza delle azioni rispetto agli intenti espressi nei documenti di programmazione, garantisce la comunicazione e la condivisione degli obiettivi programmati attraverso le riunioni del Comitato di direzione, collabora con l'OIV e ne supporta il funzionamento, sollecita la diffusione e lo sviluppo del sistema di misurazione e valutazione ed assicura la massima rendicontazione e trasparenza dell'ente.

Gli uffici di staff supportano i vertici amministrativi (e, talvolta, anche quelli politici), provvedono all'integrazione dei sistemi informativi esistenti, che, alla data dell'analisi condotta, sono stati giudicati inadeguati alle esigenze del sistema di programmazione e controllo di gestione, e sono garanti dell'affidabilità dei dati rilevati.

Grazie al supporto degli organi di staff, la dirigenza apicale recepisce gli indirizzi e li trasferisce ai propri collaboratori. In base ad una opportuna elaborazione interna, la dirigenza propone e negozia obiettivi da raggiungere e attività da eseguire. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance stesso è frutto di un'elaborazione condivisa con OIV e dirigenti. In merito alla gestione delle performance individuali, il Sistema è stato recentemente migliorato, puntando sulla creazione di una cultura dove il controllo di gestione è visto come generatore di dati utili per la gestione più che per un controllo dall'esterno delle attività del servizio, anche se la collaborazione nella rilevazione dei dati incontra ancora qualche resistenza in alcuni servizi.

In alcuni servizi la partecipazione attiva degli stakeholder è ormai un elemento di routine: anche se si condivide maggiormente la pianificazione (vincoli e priorità) che la rendicontazione. L'ente elabora anche un bilancio partecipativo con il coinvolgimento della cittadinanza attraverso le circoscrizioni. Nel sociale c'è una restituzione continua dei progressi ottenuti ai soggetti con cui è stato condiviso un percorso.

Per quanto riguarda la gestione dei progetti, ad esempio il Piano integrato di sviluppo urbano sostenibile (PUISS) prevede una conferenza di concertazione, con riscontri e rendicontazione.

3.1.2 *La gestione delle risorse umane e il capitale organizzativo*

Con riferimento al sistema di gestione delle risorse umane, l'ente dispone di un sistema di rilevazione delle presenze, nonché di un codice etico/disciplinare integrato. Esiste, inoltre, un sistema di profili professionali dove sono indicate le mansioni ed accennate le conoscenze ed abilità. Solo per alcuni dipendenti si sta sperimentando un bilancio delle competenze che tenga effettivamente conto delle conoscenze ed abilità richieste dal ruolo ricoperto. Per quanto riguarda la valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale richiede che, al di là del ruolo ricoperto e della posizione contrattuale, il dipendente possenga alcune capacità trasversali di base, sulle quali viene valutato.

Grazie al sistema di gestione delle competenze anzidetto, l'ente dispone di un adeguato piano della formazione con risorse assegnate che coinvolge ogni dirigente e posizione organizzativa. Il budget è gestito in parte dall'ufficio risorse umane per quanto riguarda la formazione trasversale, in parte dalle direzioni apicali per quanto riguarda la formazione settoriale.

La valutazione della performance individuale annuale dei dirigenti fa riferimento a obiettivi di carattere organizzativo, dai quali discendono gli obiettivi individuali; inoltre, vengono sottoposti a valutazione anche i comportamenti attuati per il loro perseguimento. La capacità di valutazione dei collaboratori fa parte delle capacità organizzative e gestionali richieste ai dirigenti ed alle PO ed elencate nel modello per la valutazione dei dirigenti e delle PO definito nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Tale modello permette di valutare anche i comportamenti organizzativi, ma tali comportamenti organizzativi, per uniformare la valutazione individuale, non sono differenziati in funzione dell'ufficio, del settore o dell'area di responsabilità. La valutazione delle competenze permette all'ente di scegliere percorsi formativi adeguati ai fabbisogni organizzativi, intraprendere azioni di miglioramento e predisporre forme collaterali di sviluppo di carriera. Il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede che la valutazione venga effettuata entro i primi tre mesi dell'anno successivo. Per fare ciò è necessario attrezzarsi affinché sia effettuata una rendicontazione della performance organizzativa entro febbraio al di là della Relazione sulla performance rilasciata a giugno. Tale sistema di misurazione e valutazione della performance individuale viene periodicamente aggiornato; il precedente sistema, con il quale si stanno valutando i risultati ottenuti nel 2010, è stato rinnovato con l'introduzione dell'attuale, più aderente alle indicazioni espresse nel D.Lgs n. 150/2009.

I fattori oggetto della misurazione e della valutazione, i cui pesi cambiano a seconda della categoria professionale di appartenenza (B, C, D), valgono per tutto il personale del comparto. La valutazione della performance individuale rileva l'apporto professionale ai risultati annuali dell'area/gruppo di appartenenza; infatti, è stato previsto un fattore che indica il contributo del singolo al perseguimento dei risultati dell'area/gruppo di appartenenza. Inoltre, sono previsti, dove ve ne sia la possibilità, obiettivi quantitativi individuali.

Il sistema premiante prende in considerazione solo la performance dell'individuo ed il contributo dato al perseguimento degli obiettivi di area/gruppo di appartenenza. La valutazione annuale avviene sulla base di una metodologia scritta. Si stanno attualmente affrontando le tematiche di come informare il personale sui nuovi modelli in uso. Si prevede che i risultati della valutazione saranno illustrati al valutato in un apposito colloquio.

3.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE

Il secondo paragrafo è volto all'analisi del sistema di misurazione. Nella fattispecie si descrive il modello di rappresentazione delle attività svolte e dei risultati di competenza dell'organizzazione. Inoltre, si presenta la metodologia adottata ai fini della misurazione della performance organizzativa e individuale.

3.2.1 *Gli ambiti di misurazione e valutazione.*

L'Amministrazione ha identificato un modello generale di rappresentazione della performance sulla base del quale articola i contenuti dei propri documenti di programmazione e rendicontazione; tale modello è esplicitato nel documento relativo il sistema di misurazione e valutazione della performance. A causa dell'imminenza delle elezioni per il rinnovo del consiglio comunale, gli obiettivi strategici non sono stati completamente esplicitati; quelli presi in considerazione non sono stati declinati sistematicamente, su base pluriennale, in termini di outcome e di valori attesi (anche se alcuni indicatori di outcome sono comunque presenti con i relativi valori attesi). Per gli obiettivi e gli indicatori di carattere più gestionale, il legame con le risorse disponibili è esplicitato, su base annuale, nel PEG e, su base pluriennale, nel Portfolio delle attività e dei servizi.

Attraverso il Portfolio delle attività e dei servizi 2011-2013, l'Amministrazione ha identificato e misura le attività ed i servizi svolti, attribuendone esplicitamente la responsabilità di erogazione, quantificando la dimensione dell'utenza e il quadro di risorse disponibili, nonché valutando il servizio in termini di livelli di output, efficacia, tempestività, accessibilità, trasparenza e soddisfazione dell'utenza (indicata come "capacità di assicurazione"). Per ogni indicatore sono esplicitati i valori attesi nel triennio 2011-2013.

La gestione dei servizi affidati a partecipate e/o concessionarie rappresenta un punto debole dal punto di vista del controllo. Fanno eccezione i servizi educativi e quelli sociali.

L'amministrazione ha identificato un set di indicatori che si riferiscono alla salute economico-finanziaria da monitorare nel perseguimento degli obiettivi. Nell'ultimo bilancio previsionale è stato reso esplicito il legame tra le risorse effettivamente disponibili e le priorità funzionali attraverso un meccanismo a semafori (verdi = priorità assoluta, gialli = appena si ha la sicurezza della disponibilità delle risorse si mettono in atto, rossi = si attuano solo se ci sono le risorse disponibili dopo aver attivato le priorità verdi e quelle gialle).

L'amministrazione ha adottato alcuni indicatori per monitorare la salute organizzativa, ma, al momento non ci sono valori attesi esplicitati per ciascun indicatore; inoltre, non vengono utilizzati indicatori esplicitamente legati ad obiettivi di salute delle relazioni. Le informazioni relative alla gestione dei rapporti con gli stakeholder dell'amministrazione sono contenute nel bilancio partecipativo.

Gli impatti delle azioni legate al perseguimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione sono stati solo parzialmente presi in considerazione, non sono stati identificati attraverso un processo sistematico che tenesse conto di tutte le aree chiave di risultato.

Al fine di attuare processi di benchmarking, l'amministrazione ha aderito al progetto ANCI per l'individuazione, selezione ed utilizzo di indicatori comuni a diverse amministrazioni, ma i risultati ottenuti in termini di confrontabilità sono stati deludenti.

3.2.2 Metodologie di misurazione e valutazione.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è in grado di rilevare il grado di attuazione degli obiettivi strategici attualmente definiti, ma non sono stati ancora definiti in maniera generalizzata degli indicatori di impatto. Solo alcuni obiettivi prevedono indicatori di outcome e tutti sono misurati ed accompagnati da opportuni set di dati che si riferiscono alle condizioni di contesto; non viene misurato, invece, l'effetto prodotto da dinamiche ambientali ed inter-istituzionali sugli impatti dell'azione dell'amministrazione.

La customer satisfaction sarà utilizzata per monitorare la qualità dei servizi erogati, così come percepita dai principali interlocutori dell'amministrazione.

Per i servizi erogati ai cittadini ed alle imprese, inoltre, il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede di rilevare le condizioni di erogazione in termini di accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia, nonché empatia.

Per i servizi erogati da partecipate e/o in concessione l'amministrazione non rileva le condizioni di erogazione; il controllo è affidato al regolatore, qualora ve ne sia uno.

Per quanto riguarda lo stato di salute economico-finanziaria dell'amministrazione, il sistema prevede indicatori di sintesi che si riferiscono all'equilibrio economico, alle entrate, alle spese, alla consistenza del patrimonio, al livello di indebitamento. In tema di salute organizzativa, il sistema di misurazione e valutazione della performance utilizza indicatori di sintesi che si riferiscono al modello organizzativo e gestionale, al livello qualitativo e quantitativo delle risorse umane, alla formazione, al benessere organizzativo, alle pari opportunità e allo stato dei sistemi informativi. Il sistema misura, inoltre, quantità e qualità delle risorse. È stata fatta un'analisi sul clima organizzativo in collaborazione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, mai restituito all'amministrazione. I rapporti classici di sintesi sono tutti presenti.

In merito alle relazioni con gli stakeholder, per alcuni processi come, ad esempio, quelli scolastici, quelli relativi allo sviluppo economico ed al PIUSS (Piano integrato di sviluppo urbano sostenibile) c'è stata una forte partecipazione, ma non è stata quantificata la qualità della relazione tramite opportuni indicatori ed effettuata una rilevazione sistematica.

Per quanto concerne l'attività di confronto con altre amministrazioni, solo alcune dimensioni particolari della salute finanziaria ed organizzativa (rapporto dirigenti/dipendenti, costo personale, etc.) sono di fatto utilizzate.

3.2.3 Il processo, i soggetti e le responsabilità del sistema.

Il sistema di misurazione è impiegato in modo integrato nel processo di identificazione della performance dell'amministrazione e di definizione degli obiettivi: le risorse vengono scientemente ragionate ed allocate sulle attività da portare a termine. Periodicamente viene condotta una valutazione di fattibilità; il personale tecnico fornisce un supporto decisionale all'organo politico attraverso un'analisi del contesto e dei bisogni.

Il sistema traduce in termini quantitativi gli obiettivi di gestione, definendo i valori attesi dei relativi indicatori, e li collega al quadro di risorse definite dal sistema contabile; il PEG è lo strumento che funge da raccordo con il sistema contabile. Nella RPP sono contenute le analisi di contesto ed il collegamento con gli obiettivi e l'impiego delle risorse, anche se i dati di contesto sono estremamente di sintesi.

Al momento non sono state compilate le schede anagrafiche degli indicatori (secondo lo schema proposto dalla delibera Civit 89/2010), anche se la loro introduzione è stata prevista nel SMVP. Il sistema rileva periodicamente il valore assunto dagli indicatori selezionati, secondo le modalità definite in fase di programmazione: a giugno, per verificare se esistono scostamenti e valutare l'opportunità di intervenire, ad agosto, per lo stato di attuazione, a dicembre, per un preconsuntivo. Se le risorse pensate per supportare il perseguimento di un obiettivo non sono più disponibili si cambia l'obiettivo da conseguire o il target da raggiungere.

Il sistema rileva, attraverso lo stato di attuazione, le interazioni tra indicatori ed evidenzia possibili cause dello scostamento rispetto ai valori obiettivo sia a livello indicatori (conseguito su atteso) sia a livelli tempi (rispetto al cronoprogramma). I dati e gli indicatori del sistema sono impiegati in fase di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi programmati.

Nel 2010 sia gli indicatori utilizzati sia i target individuati sono stati definiti ed impostati ex ante. Per il 2011 il procedimento si è ulteriormente evoluto con il ciclo di gestione della performance.

Il sistema viene aggiornato periodicamente nella sua struttura, nei suoi contenuti e viene svolto un audit strutturato degli indicatori che lo compongono. Un primo aggiornamento è avvenuto con l'introduzione del Piano della performance; in futuro è previsto di effettuare un aggiornamento su base periodica.

L'Organismo Indipendente di Valutazione è responsabile, in sede di prima attuazione, della proposta di definizione del sistema attraverso la predisposizione del Documento di definizione del Sistema; monitora il funzionamento del sistema e fornisce indicazioni utili all'integrazione ed al miglioramento elaborando ogni anno una relazione in merito. L'OIV, la cui proposta è stata approvata dalla giunta, lavora in stretta collaborazione con i vertici amministrativi.

Il Consiglio utilizzerà il Sistema ai fini della predisposizione e dell'esercizio delle funzioni di indirizzo e di monitoraggio del Piano della Performance e/o della Relazione Previsionale e Programmatica, così come indicato dal TUEL.

Il Sindaco/Giunta adotta il sistema sulla base della proposta presentata dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Le informazioni presenti nel sistema sono rese immediatamente disponibili alla Giunta che li può impiegare per informare ulteriormente i propri processi decisionali. Il Direttore Generale assicura l'impiego e lo sviluppo del sistema in linea con le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione e sollecita comportamenti collaborativi da parte di tutta l'Amministrazione.

Gli uffici di staff svolgono l'attività di alimentazione e manutenzione del sistema coordinati dal Direttore Generale, recepiscono le osservazioni e gli indirizzi dell'Organismo Indipendente di Valutazione, gestiscono la componente informatica del sistema e predispongono report di sintesi per la misurazione e la valutazione delle performance; è intenzione elaborare report specifici per ciascuna tipologia di servizio. Attualmente esistono report complessivi articolati per area. Non c'è un software dedicato ed integrato con altri applicativi presenti. Lo staff utilizza per le elaborazioni Excel.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è impiegato nel processo decisionale, gli indicatori sono proposti dai dirigenti e dalle PO e validati dalla direzione. Quando sarà reso pubblico il sistema, gli stakeholder (utenti, imprese, associazioni, aziende controllate, partner istituzionali) potranno accedervi e su richiesta o per specifiche esigenze sarà possibile chiedere integrazioni o suggerire modifiche. Potenzialmente, qualsiasi stakeholder può richiedere modifiche ed integrazioni.

3.2.4 Le componenti del sistema.

Nel sistema sono rilevati dati contabili finanziari articolati per natura delle poste contabili; anche l'ultima parte di raccordo tra il bilancio e l'RPP è stata realizzata. Nel sistema sono rilevati dati e procedure relativi alla gestione del personale (di tipo economico, finanziario e di attività - presenze, assenze, attribuzione a centro di responsabilità); sono, inoltre, rilevati dati contabili riclassificati in centri di costo e/o centri di responsabilità, coerenti alla struttura organizzativa (direzioni di area, servizi, uffici). Non vengono ancora rilevati dati contabili per impatto (spending review) perché si pensa di introdurre questo approccio di pari passo con una definizione accurata degli outcome; attualmente, comunque, esiste un collegamento tra capitoli di spesa e funzioni.

Il sistema adotta procedure integrate di analisi quantitativa e qualitativa per tutti i servizi dello sportello polifunzionale, per la scuola ed il sociale. A parte la scuola dove sono definiti ed utilizzati specifici standard, l'adozione, in modo integrato, di standard regionali, nazionali o internazionali (nella rilevazione delle risorse, delle attività e dei risultati) avviene ove richiesto dalla normativa, ma, nella maggior parte dei casi, si tratta più di rispondere ad esigenze di conformità che di performance.

I dati e le informazioni fornite dal sistema confluiscono nel Piano della performance e saranno pubblicati nella Relazione sulla performance. Gli indicatori sono integrati tra Piano della Performance, RPP e PEG, ma al momento non si valuta la parte più strategica del "ciclo", rimanendo focalizzati su aspetti di carattere gestionale. Nel sistema non trovano impiego strumenti manageriali quali, ad esempio, il CAF, la BSC, il Bilancio Sociale o esperienze di benchmarking.

Il Piano della Performance ricompone in modo unitario il quadro delle priorità dell'amministrazione ed espone l'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi e azioni, definendo per ciascuno di essi un set di indicatori di riferimento, ferme restando le considerazioni di cui sopra in merito al focus gestionale e alla definizione degli outcome ancora da attuare. Il documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance definisce formalmente la scheda anagrafica da associare a ciascun indicatore, ma di fatto tale scheda non è stata ancora adottata ed utilizzata.

3.2.5 Il livello di informatizzazione del sistema.

Allo stato attuale l'Amministrazione rende disponibili sul sito i seguenti servizi online:

- prelievo modulistica per avvio pratica (es. bandi e concorsi);
- avvio pratiche relative asili/scuole;
- avvio pratiche per licenze, concessioni, autorizzazioni edilizie;
- bandi per la partecipazione a concorsi;
- consultazione cartografie, rilievi fotografici, planimetrie;
- pagamenti ICI;
- pagamento bolli e diritti vari;
- servizi di consulenza (es. consulenza tecnica) a cittadini e/o imprese via e-mail (forum urbanistica);
- promozione di beni e servizi del territorio;
- servizio di feedback, commenti;
- consultazione stato avanzamento pratica da parte di altri enti pubblici, solo per il SUAP per l'edilizia ed il commercio;
- invio elettronico di flussi informativi ad altri enti.

L'Amministrazione ha proceduto ad informatizzare le attività in maniera estesa con particolare riferimento ai seguenti aspetti: contabilità finanziaria; anagrafe; OO.PP.; visure catastali; contabilità economica; protocollo informatico; LL.PP. e progetti; controllo di gestione; amministrazione del personale (paghe e stipendi); gestione dei procedimenti; tributi; rilevazione presenze; gestione patrimoniale; gestione delle risorse umane; trasporti (solo per il servizio scolastico); datawarehouse; viabilità (sala operativa Polizia municipale); collegamento al SIT; sviluppo locale (SUAP); gestione delibere; Polizia municipale; contabilità lavori pubblici e progetti; gestione gare e concorsi; cartografia.

3.2.6 Il livello di trasparenza del sistema.

L'Amministrazione rende disponibili sul proprio sito informazioni relative all'assetto istituzionale ed organizzativo, ai componenti degli organi politici e ai dirigenti e responsabili di unità organizzativa, con particolare riferimento a:

- stipendi e CV dei dirigenti;
- CV delle PO;
- contrattazione decentrata e fondi per il salario accessorio
- elenco ed altre informazioni di dettaglio per contattare i singoli servizi.

I cittadini e gli altri stakeholder non possono accedere in modo attivo al sito web dell'amministrazione: è possibile postare un parere, ma questo non è automaticamente visibile sul sito come per un forum. Il comune è presente, comunque, anche su Facebook.

Il documento relativo al sistema di misurazione e valutazione della performance sarà pubblicato, ma non sono accessibili direttamente i dati rilevati. Il cittadino può comunque fare una ricerca per "atti" ed accedere a tutti i consuntivi approvati. Inoltre, è stato attivato sul sito un servizio di informazione relativo a numeri telefonici ed e-mail dei vari uffici e dei loro responsabili. È possibile richiedere informazioni sia tramite linea telefonica, sia direttamente agli sportelli dell'URP.

L'amministrazione renderà pubblici e visibili le caratteristiche, gli standard e i risultati raggiunti nell'erogazione dei propri servizi, attraverso il Portfolio delle Attività e dei Servizi che è stato appena approvato. Nel PAS è presente l'ultimo dato consuntivato ed un trend per i tre anni successivi. Le informazioni relative ai servizi erogati non sono integrate con dati di benchmark e confronti con altre amministrazioni.

L'amministrazione sta attualmente riassumendo le informazioni prodotte dal sistema contabile in modo da rendere chiara la correlazione fra spese sostenute e risultati prodotti. Il bilancio previsionale del 2011 prevede semafori relativi alle priorità di spesa (verde, giallo e rosso) ed uno stretto collegamento alle entrate, come già esposto in un precedente paragrafo.

3.3 GLI INDICATORI

In questo paragrafo si commentano gli indicatori in uso nel Comune di Arezzo, rappresentando il grado di estensione della misurazione, il tipo di indicatori di contesto, di impatto e di stato di salute utilizzati. Inoltre, si rappresentano gli indicatori adottati per alcuni servizi offerti dal Comune. L'analisi è stata svolta assumendo a riferimento un elenco di indicatori definito per ciascuno degli ambiti di misurazione proposti. Tale elenco è contenuto nella Check List a supporto della review dei sistemi di misurazione della performance.

3.3.1 Estensione della misurazione.

L'Amministrazione possiede attualmente uno specifico sistema di misurazione per le seguenti aree strategiche: servizi socio-sanitari e casa; istruzione e servizi educativi; sport e giovani; cultura e turismo; ambiente e servizi a rete; territorio e urbanistica; edilizia; SUAP e sviluppo economico; lavori pubblici; sicurezza; mobilità; anagrafe e stato civile; patrimonio e bilancio; tributi; organizzazione e personale; innovazione, sviluppo informativo e tecnologico. Inoltre anche per: affari generali, servizio legale; ufficio statistica; politiche comunitarie; giostre e folklore. Tali aree sono comprese nel PAS.

L'Amministrazione possiede un sistema di misurazione ad hoc per i seguenti servizi: servizi per l'infanzia ed i minori; assistenza anziani; manutenzione edifici scolastici; asilo nido; assistenza disabili; edilizia residenziale pubblica; scuola materna; vigilanza; manutenzione strade comunali; contributi economici; manifestazioni culturali; illuminazione strade comunali; teatro comunale; educazione stradale nelle scuole; carta d'identità; regolazione del traffico; informa giovani e sportello unico per il cittadino. Non è previsto per i servizi dati in concessione (acqua potabile, raccolta e smaltimento dei rifiuti, pulizia strade, elettricità, sistema fognario, riscossione TARSU/TIA) né per le biblioteche civiche (istituzione con una sua indipendenza gestionale) e per gli insegnanti di sostegno.

L'Amministrazione non possiede un sistema di misurazione ad hoc per gli impatti elencati nella checklist. Gli impatti sugli elementi che seguono hanno comunque qualche indicatore associato:

- situazione economica. Si tratta di dati ricavati dalla relazione annuale della Camera di Commercio Provinciale riportati nell'analisi del contesto presente sia nel PdP sia nella RPP;
- servizi e ambiente. Mediante il servizio territorio e gli indicatori dell'ARPAT;
- popolazione e welfare. È un sistema curato dall'Ufficio statistico relativamente ai dati di contesto che servono poi a determinare le politiche demografiche, urbanistiche e sociali.

In ogni caso si tratta di dati di sintesi espressi nell'introduzione della RPP. Non è stato identificato da parte dell'amministrazione un collegamento esplicito tra le dinamiche evolutive di questi dati e la gestione operativa.

3.3.2 Anagrafica, contesto e fattori di complessità.

L'analisi di seguito proposta si è posta come obiettivo andare a verificare la disponibilità attuale, all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Arezzo, di una selezione di indicatori riferibili all'Amministrazione stessa e ad alcune condizioni di contesto (ordine pubblico, popolazione, ambiente e servizi, situazione economica, area mercato e lavoro, area tempo libero). L'esito dell'analisi mostra una buona disponibilità di indicatori anagrafici fatta eccezione per quelli relativi all'ordine pubblico.

3.3.3 Gli impatti.

Al momento non si hanno indicatori di impatto. Saranno individuati una volta insediata la nuova legislatura e definito il piano strategico.

3.3.4 I servizi comunali offerti.

Anche con riferimento ai servizi è stata svolta un'analisi finalizzata a verificare la disponibilità attuale, all'interno del sistema di misurazione e valutazione della performance del Comune di Arezzo, di una selezione di indicatori riferibili ad alcuni servizi (asili nido, assistenza domiciliare, vigilanza, carta di identità, riscossione TARSU). Di seguito si presenta l'esito dell'analisi svolta.

Asili nido. Il servizio di asilo nido è gestito secondo tre modalità differenti: gestione diretta con dipendenti comunali, gestione in affido (proprietà della struttura, appalto per la gestione) e gestione in convenzione (convenzione privato comune con il rispetto di certi standard qualitativi).

Gli indicatori utilizzati per il monitoraggio sono illustrati dall'Amministrazione nel documento "La carta dei servizi educativi del comune di Arezzo. Il sistema dei servizi educativi per l'infanzia 0-6 anni e la loro carta". Gli indicatori consentono di rilevare gran parte delle dimensioni di misurazione proposte per i servizi e dunque il servizio sembra ben presidiato ed adeguatamente monitorato.

Assistenza domiciliare. Il servizio di assistenza domiciliare è svolto attraverso una modalità di gestione indiretta che prevede affidamento al privato sociale. Gli indicatori utilizzati per il monitoraggio sono illustrati nel documento "Affidamento gestione dei servizi di assistenza domiciliare, assistenza domiciliare integrata, assistenza educativa e sostegno ai minori con handicap. Periodo dal 14/09/2009 al 31/08/2012" – Lotto 1 – Qualità dell'offerta". Nel documento sono illustrati gli obiettivi da raggiungere, gli indicatori da utilizzare, i tempi da rispettare ed i report da produrre. Il servizio sembra ben presidiato ed adeguatamente monitorato

Vigilanza. La vigilanza è svolta secondo una modalità di gestione diretta della Polizia Municipale (non in associazione con altri comuni). Gli indicatori utilizzati per il monitoraggio e riportati nella checklist sono illustrati nel documento "Polizia Municipale. Dati consuntivi 2010". Il servizio sembra ben presidiato ed adeguatamente monitorato anche se manca totalmente il collegamento con le banche dati delle altre forze dell'ordine.

Carta di identità. Anche il servizio relativo all'emissione e rinnovo delle carte di identità è svolto in modalità di gestione diretta attraverso lo Sportello Unico Polifunzionale. Il servizio complessivo sembra ben

presidiato ed adeguatamente monitorato. La carta di identità è uno dei tanti prodotti erogati dallo sportello.

Riscossione TARSU. Il servizio di riscossione TARSU è svolto in modalità di gestione completamente esternalizzata ad AISA e in regime di privativa. La TARSU è stata sostituita dalla TIA (calcolata e riscossa da AISA). Nel SMVP sono disponibili solo indicatori di tipo economico finanziario, nessuno sulla gestione e sulla soddisfazione dell'utenza. Non sono disponibili dati relativi ai focus proposti. Il servizio appare di conseguenza presidiato e monitorato solo parzialmente.

3.3.5 *Lo stato di salute dell'Ente Comunale*

Per quanto concerne la rilevazione da parte del SMVP di indicatori utili a misurare lo stato di salute dell'amministrazione è possibile affermare che il Comune di Arezzo è attualmente in grado di monitorare il proprio stato di salute sia per quanto riguarda la dimensione economico finanziaria, sia per quanto riguarda la salute organizzativa. Meno coperta risulta essere la misurazione dello stato di salute delle relazioni.

4. LESSONS LEARNED E PUNTI DI FORZA DEL PERCORSO REALIZZATO

4.1 STRUMENTI, METODOLOGIE E COMPETENZE

I punti di forza emersi dall'analisi dell'esperienza del Comune di Arezzo sono riconducibili ai seguenti aspetti.

Volontà di perseguimento. Il coinvolgimento emotivo, l'entusiasmo e la volontà che hanno mostrato dirigenti e dipendenti dell'amministrazione nel cogliere le opportunità di innovazione e cambiamento definite negli ultimi mesi costituisce un sicuro elemento di forza dell'esperienza del Comune di Arezzo.

Impostazione data al SMVP. Il SMVP è risultato ben strutturato. Sintetico ma completo, con tutti gli elementi fondamentali. Avere come traccia un buon documento relativo al SMVP costituisce un ottimo supporto metodologico per avviare a livello operativo il ciclo di misurazione.

OIV. Avere un Organismo Indipendente di Valutazione composto da persone esperte nella gestione della performance, che hanno interpretato con responsabilità il ruolo assunto e si sono attivate per supportare fattivamente l'amministrazione, ha avuto un impatto positivo sullo sviluppo e l'introduzione del sistema.

Struttura dell'organizzazione. E' fondamentale avere una organizzazione ben strutturata per avere un buon sistema di misurazione della performance. La catena del valore ed il collegamento tra centri di responsabilità e servizi sono senz'altro degli elementi che hanno contribuito a ridisegnare gli assetti organizzativi dell'amministrazione.

Piano delle Attività e dei Servizi. La redazione di questo documento ha permesso una profonda riflessione sulle attività, i processi, i servizi e le funzioni dell'amministrazione, consentendo di riconfigurare l'organizzazione anche per l'utilizzo futuro di strumenti di controllo direzionale e per una eventuale "spending review".

Impostazione del Piano della Performance. Il piano non è stato impostato come un documento ex-novo, ma rappresenta il filo conduttore tra una serie di documenti già consolidati, quali RPP, PEG e PDO.

4.2 PROCESSO DI SVILUPPO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La scelta fatta qualche anno fa dalla amministrazione comunale di dotarsi di un nucleo di valutazione composto da professionisti esterni con competenze specifiche nel campo della misurazione e valutazione della performance si è dimostrata estremamente valida. La combinazione tra le competenze qualificate del nucleo, trasformato poi in OIV, e la sensibilità del direttore generale al cambiamento ed al miglioramento della propria organizzazione ha fatto sì che l'ente locale abbia affrontato l'introduzione del 150/2009 con un approccio decisamente proattivo. Ovviamente alcuni dirigenti hanno aderito entusiasticamente al progetto mentre altri manifestato ostacoli e resistenze, ma questo fa parte del gioco in quanto, quando si realizza un cambiamento che introduce trasparenza e toglie discrezionalità, si va ad agire sulle dinamiche di potere e gli equilibri interni all'organizzazione. La convinzione che si è intrapresa una strada corretta e volontà di perseguimento, che ho avvertito nei miei interlocutori, permetteranno di superare le insidie del cammino.

Nel caso del comune di Arezzo i motori del cambiamento sono stati il direttore generale ed il nucleo di valutazione. La giunta, pressoché a fine mandato, ha delegato la gestione della riforma ai vertici amministrativi: non si è fatta promotrice, ma, d'altra parte, non ha posto alcun ostacolo al progetto, segno del rapporto di stima e fiducia che intercorre tra politica ed amministrazione nell'ente. L'impatto negativo dell'essere a fine mandato si è fatto sentire nella mancanza di un piano strategico al quale ancorare il piano della performance.

L'elaborazione di un piano strategico è un'esigenza prioritaria. Per completare il processo è necessario che nella prossima legislatura il mandato elettorale sia tradotto in un efficace piano strategico da utilizzare come riferimento per esplicitare le linee programmatiche da seguire e determinare l'impatto desiderato sulla cittadinanza che deve avere l'azione politico/amministrativa.

Un'ultima nota è nel sottolineare l'importanza di avere il controllo di gestione/strategico in staff al direttore generale, o comunque come servizio indipendente. La scelta effettuata nel comune di Arezzo è di avere tale funzione in staff.