

VERBALE N. 2/2019

In data 7 febbraio 2019 alle ore 14,30 in Sala Giunta si è riunito il Nucleo di Valutazione del Comune di Vicenza nelle persone dei sigg.ri:

- ing. Lisa Zanardo;
- dott. Bruno Susio;
- dott. Valerio Vergadoro

Per il Comune di Vicenza sono presenti:

- Dott. Gabriele Verza, Direttore Generale;
- Dott.ssa Stefania Di Cindio Segretario Generale;
- Dott.ssa Micaela Castagnaro Dirigente del Settore Risorse Umane;
- Dott.ssa Federica Fontana, Istruttore Direttivo Posizione Organizzativa presso il Settore Risorse Umane;

ORDINE DEL GIORNO

1. Piano Performance 2019-2021

Avanzamento attività e condivisione linee guida e indicazioni del NdV per la stesura. Tempistiche di approvazione.

2. Conclusione ciclo performance 2018

Indicazioni del NdV richiesta di alcuni dirigenti di "modifica obiettivi 2018", valutazione obiettivi 2018 - condivisione tempi e modalità

3. Metodo di valutazione 2019

Condivisione linee guida e indicazioni del NdV, in ottica di semplificazione (da applicare a tutti i documenti programmatori dell'ente).

Il dr. Vergadoro rileva la necessità di ricevere copia del Bilancio di previsione 2019-2021, che poco dopo gli viene consegnato dal dott. Mauro Bellesia, Ragioniere Capo del Comune di Vicenza, che è passato a dare il benvenuto e ad augurare buon lavoro al nuovo Nucleo di Valutazione.

Si chiede di inviare copia del Bilancio di Previsione in formato pdf a tutti i membri del Nucleo.

I membri del Nucleo firmano in triplice copia il verbale della seduta precedente ed il dr. Vergadoro chiede che nei prossimi verbali si integri il documento con una sintesi finale, così come indicato nella sua email.

I membri del Nucleo affrontano il primo punto dell'ordine del giorno e il dr. Susio chiede se le schede elaborate dal programma Strategic PA siano vincolate o modificabili. La dott.ssa Castagnaro dice che si dovrebbe poter chiedere alla software house di apportare le modifiche. Verrà quindi verificato quale sia il margine di manovra che l'amministrazione ha per poter eventualmente recepire le proposte future del Nucleo circa le voci da inserire nella scheda di valutazione.

L'ing. Zanardo chiede se il Direttore Generale conferma i tempi per la riorganizzazione e quanti sono i dirigenti attualmente in servizio. Le viene risposto dalla dott.ssa Castagnaro che al momento ci sono 10 dirigenti con contratto a tempo indeterminati e 5 a tempo determinato.

Il dr. Vergadoro chiede se nella riorganizzazione i dirigenti saranno tutti riconfermati e se i dirigenti con contratto a tempo determinato siano tutti a nomina di questa amministrazione. Gli viene risposto nuovamente dalla dott.ssa Castagnaro che solo l'Avvocatura non ha un dirigente a tempo determinato a nomina di questa amministrazione e che tutti i dirigenti verranno riconfermati. Il dr. Vergadoro con l'occasione rileva che l'Avvocatura è uno di quei settori che non ha ancora presentato il resoconto degli obiettivi.

L'ing. Zanardo evidenzia che durante l'incontro avvenuto tra i tre membri del Nucleo di Valutazione, questi abbiano visionato i documenti inviati. Inizia quindi ad affrontare il tema del Piano delle Performance (PP), suggerendo di rendere più asciutta la struttura, soprattutto nella sua parte descrittiva, che alla fine è esogena al PP.

Il dr. Vergadoro sottolinea che nella proposta di Piano inviata, strutturata nel suo mero scheletro, sembra si lavori su 3 aree, mancando quindi un reale collegamento con le 12 linee programmatiche. Il dr. Vergadoro sottolinea perciò che il nuovo PP dovrà essere invece collegato, magari accorpando le 12 linee in un numero più ristretto di aree tematiche, ma nulla dovrà essere tralasciato, per poter meglio monitorare i risultati dell'amministrazione e l'efficace realizzazione delle linee di inizio mandato. Si raccomanda di costruire il nuovo Piano partendo innanzitutto da un albero delle performance che abbia come base le linee guida e poi si definiscano gli obiettivi strategici.

Tutti i membri del Nucleo di Valutazione sottolineano inoltre l'importanza della semplificazione della metodologia della valutazione.

L'ing. Zanardo sottolinea che ci dovranno essere almeno 2 o 3 obiettivi di performance organizzativa, magari trasversali a tutti i dirigenti. Viene quindi proposta, a fianco a quelli già esistenti, ovvero l'abbattimento degli affidamenti diretti e il monitoraggio del rispetto degli obblighi della trasparenza, che non sono modificabili in quanto inseriti con programmazione triennale, una revisione della mappatura dei processi quale terzo obiettivo trasversale legato al Piano Anticorruzione che preveda un primo step nel 2019, dedicato all'analisi dei rischi e delle cause.

Il dr. Susio suggerisce di programmare l'inserimento anche di un obiettivo legato alla digitalizzazione.

A tal proposito il Segretario Generale sottolinea che in parte quest'anno verrà completata la digitalizzazione documentale per poi puntare a creare il fascicolo digitale l'anno prossimo.

L'ing. Zanardo suggerisce a sua volta che l'inserimento di un simile obiettivo avvenga per gradi, partendo da quei dirigenti maggiormente coinvolti nello sviluppo della digitalizzazione per poi diventare un obiettivo trasversale per tutti i dirigenti comunali.

Il dr. Susio invita infine a ragionare sulla possibilità di inserire inoltre, quale obiettivo trasversale, delle misure di carattere finanziario, quali ad esempio il contenimento dell'avanzo di amministrazione oltre un certo limite. Oppure la riduzione dei residui attivi.

L'ing. Zanardo, tornando alla costruzione del nuovo PP consiglia che dalle 12 linee guida si individuino 4 o 5 obiettivi di performance organizzativa e poi 2 o 3 obiettivi operativi dei dirigenti, tenendo conto che eventualmente andranno rivisti e adattati successivamente alla riorganizzazione.

La dott.ssa Castagnaro legge la comunicazione di ottobre 2018 con cui si invitava i dirigenti a tener conto delle linee programmatiche, perciò dovrebbe essere abbastanza semplice revisionarli anche successivamente alla riorganizzazione, prevista già per il mese di marzo.

Il Segretario Generale evidenzia che l'amministrazione intende fare una formazione specifica con Dirigenti e Posizioni Organizzative, successivamente alla riorganizzazione, per illustrare la metodologia della mappatura dei processi, per verificare i percorsi che sono stati eventualmente già fatti nel proporre gli obiettivi 2019, per uniformare il lavoro di tutti, fissare un primo step di verifica della mappatura, che verifichi se l'analisi del rischio è adeguata o meno e sulla base di cosa sono stati assegnati i punteggi di rischio.

L'Ing. Zanardo concorda sull'importanza di tale formazione, poichè una buona mappatura dei processi nasce proprio dall'analisi dell'individualità dell'Amministrazione e dei suoi singoli dirigenti, che devono saper analizzare i rischi; è sicuramente un processo che deve avere un orizzonte triennale, perciò se attualmente l'amministrazione vede questo processo di analisi ancora in fase embrionale verrà valutato come svilupparlo al meglio. Se invece il processo non è ancora stato attivato, si partirà da zero con il supporto del nuovo Nucleo. Il tema della formazione sui processi va inserita nel PP, con una griglia di base che standardizzi le modalità.

Il dr. Vergadoro chiede se sia già stata fatta della formazione a riguardo e il Segretario Generale risponde che alcuni momenti di formazione obbligatoria ci sono stati e chiede alla dott.ssa Castagnaro come si siano svolti. Il Segretario aggiunge che quest'anno vorrebbe inserire la formazione sulla corretta mappatura dei processi e sulla corretta valutazione dei rischi per tutti i dirigenti e le loro posizioni organizzative.

La dott.ssa Castagnaro relaziona circa la formazione interna gestita dal Segretario Generale precedente e dal gruppo della sezione controlli che era stato a sua volta formato in precedenza. In questa fase della formazione si sottolinea che sono stati fatti solo alcuni cenni alla mappatura.

Il Segretario Generale sottolinea che la mappatura attuale è nata da proposte dei singoli dirigenti, che hanno individuato eventuali aree di rischio dei propri settori e il cui criterio di attribuzione del livello di rischio era altrettanto soggettivo. Il Segretario ritiene che sebbene vada calato sulla realtà in cui ciascuno opera, le singole situazioni vanno approfondite, sulla base di una griglia di valutazione che andrà fornita a tutti i soggetti, che tracci il percorso con cui si arrivi alle definizioni finali. Propone quindi di rivedere quanto già fatto e omogeneizzarlo.

Tornando alla condivisione dei prossimi passi per la costruzione del nuovo PP il Segretario Generale riassume quanto segue:

Ci dovranno essere 3 obiettivi trasversali:

- 1) riduzione progressiva degli affidamenti diretti rispetto al 2016, obiettivo che trova corrispondenza anche nelle linee programmatiche, quindi può essere confermato;
- 2) monitoraggio degli obblighi di trasparenza, poiché serve anche nelle verifiche annuali per gli adempimenti;

3) revisione pluriennale della mappatura dei processi.

L'Ing. Zanardo suggerisce di tenere come obiettivi individuali gli obiettivi della digitalizzazione e di bilancio proposti dal dr. Susio.

Il Segretario Generale suggerisce, per quanto riguarda l'obiettivo della digitalizzazione, che si introducano quale obiettivo individuale per quest'anno le attività del solo settore SIT, per giungere nel 2° e 3° anno alla digitalizzazione dei documenti e poi alla creazione dei fascicoli digitali di tutti i settori comunali.

Il Segretario sottolinea invece una certa difficoltà nell'inserire obiettivi legati alle questioni di bilancio, poiché il Settore Ragioneria del Comune ha accentrato in un unico soggetto tutta la gestione dei processi legati al bilancio, che quindi non lascia margine di miglioramento delle performance ai singoli settori.

L'Ing. Zanardo introduce il tema della "Customer Satisfaction", poiché ritiene fondamentale che l'amministrazione passi dalla "logica dell'adempimento" alla "logica del cittadino". Il D. Lgs. 74/2017 (che modifica il D. Lgs. 150/2009) esplicita in modo particolare questo aspetto, ritenuto componente chiave della valutazione.

Si deve dare inizio ad un sistema di valutazione dei servizi, perciò chiede se siano mai stati elaborati questionari di soddisfazione per alcuni servizi, come ad esempio: servizi scolastici, mensa, servizi anagrafe, ecc...

La dott.ssa Castagnaro risponde che non c'è un vero e proprio sistema, se non nella carta servizi degli asili nido, ma non si sa fino a quale livello ci si sia spinti, ovvero se sia una blanda acquisizione di ritorno o se siano state fatte delle rielaborazioni.

Il dr. Susio suggerisce di prendere spunto dalla Carta dei servizi del Comune di Trento (sezione Qualità: indagine di customer satisfaction, che propone un manuale delle varie tipologie di indagine che si possono fare) che da tanti anni ha un piano di indagine, che mappa tutti i servizi.

Il Nucleo di Valutazione suggerisce di elaborare una pianificazione triennale, comprendendo in base ai servizi erogati quale sia l'indagine migliore e redigendo una mappa strategica.

Viene quindi proposto per il 2019 di realizzare una mappa dei servizi, che si svilupperà poi nel 2020 con un ragionamento sulla migliore indagine da proporre ai cittadini, per rilevarne il grado di soddisfazione.

L'Ing. Zanardo propone quindi per il 2019 di individuare l'interlocutore (stakeholder) sia interno, che esterno, di ciascun servizio e individuare le tipologie di indagine migliore per poi pianificarle.

Il dr. Vergadoro sottolinea che sarebbe l'ideale pianificare l'ultima indagine nel 2022 per poterla abbinare alla rendicontazione finale di mandato.

La dott.ssa Castagnaro dice che il Comune ha fino ad ora esperienze embrionali, ad esempio per le Risorse Umane, ma non c'è ancora un progetto condiviso. Ogni settore ha le sue necessità, alcuni ad esempio sono più restii a chiedere un feedback dell'utenza, ma sicuramente è un percorso percorribile e auspicabile.

Il dr. Vergadoro suggerisce che per tutti i dirigenti diventi un obiettivo quello di individuare la metodologia migliore per il proprio settore, previa ricognizione di quanto è

già stato fatto. Nel 2020 si potranno applicare le nuove metodologie con l'orizzonte temporale del 2022, senza appesantire il processo.

Si può pensare che nel 2020 si valutino anche i dirigenti stessi, così che questi abbiano un profilo che darà modo ai dirigenti di sapere come il proprio lavoro viene percepito dall'interno.

L'Ing. Zanardo suggerisce di impostare tale obiettivo già nel 2019, eventualmente si potranno modificare e/o posticipare al 2020 alcuni obiettivi, per non sovraccaricare i dirigenti che dovranno gestire la nuova organizzazione dei dipartimenti.

Secondo il Segretario Generale è importante che i dirigenti abbiano chiaro lo sviluppo, così che si sentano accompagnati nel nuovo percorso.

Il Direttore Generale sottolinea che c'è l'esigenza di riorganizzare l'ambito delle competenze settoriali che afferiscono alle dirigenze. Inevitabilmente questo avrà ripercussioni sulla redistribuzione di alcune figure del personale. Rispetto alle dinamiche interne si dovrà anche ragionare sulla redistribuzione delle PO che scadono a maggio. (45 attualmente). Sarà difficile che corrispondano a quelle attuali, perché verrà rivista l'organizzazione multistrato che esiste attualmente. Il tentativo sarà di resettare tutto e di affidare le responsabilità in base alla strategicità degli incarichi, rispetto alle linee di mandato e alla riorganizzazione. Questo inciderà sulle dinamiche anche del personale. E' quindi un percorso più complesso.

Il dr. Vergadoro dice che sarebbe interessante avere una visione della demografia professionale sui dirigenti e le PO.

La dott.ssa Castagnaro evidenzia che 1 dirigente a breve andrà in pensione e altre 3 nell'arco di un paio d'anni.

Il dr. Vergadoro raccomanda di incentivare l'innovazione e magari di premiare il dirigente e il gruppo l'innovatività di chi governa il sistema.

L'Ing. Zanardo coglie lo spunto per proporre che i fattori di prestazione e di comportamento organizzativo, potrebbero essere orientati sulle tematiche dell'innovazione, quindi si potrebbe incentivare e riconoscere qui le proposte di innovamento.

Il dr. Vergadoro sottolinea che i comportamenti organizzativi potrebbero essere accorpati per aree e si potrebbe inserire un'area dedicata all'innovazione.

Il Nucleo quindi evidenzia che una delle nuove aree potrebbe essere quindi dedicata alla "capacità innovativa".

Il dr. Susio porta l'attenzione al programma che genera le schede di valutazione attualmente in uso presso il Comune, dicendo che sicuramente ci sono degli elementi di minima che vanno introdotti, partendo dal concetto di cosa si intenda per performance organizzativa.

Le performance organizzative devono coprire almeno il 60% per Dirigenti e PO e andrebbero modificate come segue:

- 1) sulla base dell'art 19 bis del 150 prevede la misurazione del Customer Satisfaction
- 2) sulla base di cosa si intende per valutazione negativa (art 3 comma 5bis del D. Lgs. 150/2009) e cosa si intende per insufficiente rendimento (che non dà diritto al premio?) Va quindi inserito un valore.

Il sistema deve essere unico per tutti dirigenti, PO e dipendenti.

- 3) prevedendo procedure conciliative, secondo la modifica del D. Lgs 150/2009 che prevede chiaramente che deve essere esplicitato come si gestiscono i ricorsi gerarchici (da dipendente a amministrazione) ad esempio se il cliente non è soddisfatto.

L'ing. Zanardo pur riconoscendo l'importanza di quanto appena detto, suggerisce per quest'anno di partire con delle modifiche di minima, semplificando l'infrastruttura. Ci sarà un piano triennale con tutti gli spunti proposti, che per il 2019 verrà adattato e semplificato.

L'obiettivo di controllo di gestione verrà proposto per il 2019 con una gestione semplificata, ma un orizzonte triennale ben dettagliato. Così l'infrastruttura sarà completa e potrà essere veicolata ai dirigenti, per guidarli nel nuovo modello.

MONITORAGGIO 2018

L'ing. Zanardo chiede di calendarizzare le fasi del Nucleo.

Partendo dal presupposto che il NdV si è insediato nel 2019 è impossibile modificare ora il PP 2018, si può solo prendere atto dell'operato. Il nuovo NdV nominato nel 2019, prende atto di quanto fatto e ritiene di non essere titolato per approvare modifiche del 2018, ma terrà conto delle criticità evidenziate in fase di valutazione.

Si prende atto che quella creatasi è una situazione straordinaria.

Il NdV sentirebbe individualmente tutti i dirigenti, a parte gli uscenti più il Direttore Generale e il Segretario Generale.

Il dr. Vergadoro chiede alcune delucidazioni sulla terminologia proposta dall'attuale software in uso evidenziando che alcuni termini (es. target minimo) potrebbero creare confusione nel caso in cui si inseriscano delle date. Suggerisce che bisognerebbe cambiare la terminologia.

Il NdV con il gruppo di lavoro stabilisce quindi che si organizzeranno i colloqui con tutti i dirigenti e una riunione del NdV.

L'ing. Zanardo suggerisce di chiudere la valutazione del 2018 e poi risentire i Dirigenti per gli obiettivi 2019 in un secondo momento, a movimenti riorganizzativi fatti.

Il dr. Susio chiede come si fa con i dirigenti che non sono più in servizio e la dott.ssa Castagnaro suggerisce di contattarli per sapere se hanno lasciato indicazioni oppure vanno convocati insieme ai dirigenti che li hanno sostituiti.

In sintesi il NdV conferma che in data odierna si sono affrontati i seguenti temi:

- **Nuovo Piano delle Performance:** Il Nucleo di Valutazione sollecita a costruire un nuovo PP che sia più asciutto nella sua parte introduttiva e lasci spazio agli obiettivi.
- **Mappatura dei Processi:** Il Nucleo di Valutazione concorda sulla necessità di un percorso formativo per Dirigenti e Posizioni Organizzative che li aiuti a seguire una griglia di valutazione che verrà fornita loro, con cui omogeneizzare quanto già fatto fino ad ora.
- **Prossimi passi:** consolidamento dei 3 obiettivi trasversali da inserire nel nuovo PP:

- 1) riduzione progressiva degli affidamenti diretti rispetto al 2016, obiettivo che trova corrispondenza anche nelle linee programmatiche, quindi può essere confermato;
 - 2) monitoraggio degli obblighi di trasparenza, poiché serve anche nelle verifiche annuali per gli adempimenti;
 - 3) revisione pluriennale della mappatura dei processi.
- **Inserimento del Metodo di valutazione "customer satisfaction"**: Il Nucleo di Valutazione suggerisce di elaborare una pianificazione triennale, capendo in base ai servizi quale sia l'indagine migliore e redigendo una mappa strategica. Si propone per il 2019 di fare una mappa dei servizi, cui far seguire nel 2020 un ragionamento sulla migliore indagine da proporre ai cittadini, per capirne il grado di soddisfazione.
 - **Monitoraggio 2018**: il NdV, essendosi insediato nel 2019, prenderà atto delle relazioni dei dirigenti, tenendo conto delle proposte fatte dagli stessi entro il 21/09/2018.
 - **Prossimo incontro**: il NdV ed il gruppo di lavoro concordano di riunirsi nuovamente il giorno **12/03/2019**, prevedendo i colloqui con i Dirigenti

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

f.to ing. Lisa Zanardo

f.to dott. Bruno Susio

f.to dott. Valerio Vergadoro