



Prot. int. OIV \_\_\_\_/2020

## **SINTESI DEI RISULTATI DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019 - CONSIDERAZIONI SUL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA STESSA – VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2019**

### **Premessa**

Il sistema della performance della Provincia di Mantova, definito nel documento approvato dalla giunta provinciale n. 50 del 29 marzo 2010, contiene le linee guida per la misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa ed individuale.

La Relazione sulla performance 2019 è espressione di un sistema d'informazioni articolato in sottosistemi alimentati dai diversi servizi con gli andamenti attesi e i risultati conseguiti. Partendo da quanto previsto nel DUP 2019 – 2021 e nel PEG – Piano della performance anno 2019, nel documento sono raccolte, organizzate ed elaborate le informazioni a rendiconto in una logica di sistema secondo modelli e schemi omogenei e condivisi.

La relazione consente la lettura della performance organizzativa di ente e di struttura - le aree e i servizi - prevista dal sistema, rappresenta il posizionamento dell'ente rispetto agli obiettivi strategici e operativi dell'albero della performance e costituisce attività istruttoria e propedeutica alla successiva valutazione.

Diversi sono i livelli e gli ambiti di misurazione della performance e in particolare:

- ✓ *gli obiettivi trasversali* a tutta la dirigenza o a più strutture: tali obiettivi consistono negli obiettivi comuni a tutta o parte della struttura e che, per il loro raggiungimento, necessitano del fattivo contributo di più aree di attività. Gli obiettivi di carattere trasversale vengono assegnati, di norma, ad un dirigente o al segretario generale che svolge l'attività di coordinamento delle attività necessarie al loro conseguimento; in questa eventualità a detto dirigente l'obiettivo può anche essere assegnato come obiettivo specifico della struttura da lui diretta. Al termine dell'esercizio il coordinatore di ciascun obiettivo trasversale, se individuato e se diverso dal segretario generale, redige una relazione circa il contributo di ciascuna area diretta da un dirigente al perseguimento dell'obiettivo assegnato;
- ✓ *gli obiettivi di mantenimento*: si tratta di obiettivi che si ripetono nel tempo e che hanno lo scopo di garantire un livello standard dei servizi. Si caratterizzano, pertanto, per essere parametrati ad uno standard di riferimento (di norma quantitativo o temporale);
- ✓ *gli obiettivi di sviluppo*: si tratta di obiettivi che si caratterizzano per la loro novità, ovvero per l'introduzione di modalità differenti di gestione di servizi o attività tipiche, nonché per la creazione di nuovi servizi, l'ottimizzazione o il miglioramento di quelli esistenti; di norma sono parametrati a standard di efficacia o efficienza del risultato ottenuto;
- ✓ *gli obiettivi di sviluppo strategico*: si tratta di obiettivi che l'Amministrazione ha inteso qualificare come di carattere strategico. In linea di principio sono obiettivi che portano ad attuazione i programmi qualificanti del mandato; possono, peraltro, essere qualificati come

strategici anche obiettivi di mantenimento, sempre che il parametro o standard di riferimento abbia un carattere sfidante e strategico.

## Performance organizzativa e di area 2019

In particolare, la Relazione sulla performance 2019 contiene i risultati quantitativi della performance organizzativa di ente e di area.

La valutazione della performance organizzativa di ente, così come sopra meglio definita e calcolata su 342 obiettivi, risulta essere pari al 96%, così dettagliata:

- ✓ 13 obiettivi trasversali – performance del 96%;
- ✓ 136 obiettivi di mantenimento attività/servizi continuativi – performance del 98%;
- ✓ 101 obiettivi di sviluppo – performance del 92%;
- ✓ 105 obiettivi di sviluppo strategico - performance del 97%.

La performance di area per tipologia di obiettivo è la seguente:

|                                                                                                                              | Trasversale      |                       | Mantenimento     |                       | Sviluppo         |                       | Strategico       |                       | Obiettivi specifici di Area |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Area                                                                                                                         | numero obiettivi | % realizzazione media | numero obiettivi | % realizzazione media | numero obiettivi | % realizzazione media | numero obiettivi | % realizzazione media | N° obiettivi di Area        | % realizzazione media |
| Segretario generale                                                                                                          | 12               | 95,83                 | 28               | 99,11                 | 20               | 92,50                 | 2                | 100,00                | 50                          | 96,50                 |
| Area 1 Funzioni Regionali Delegate Istruzione Edilizia Scolastica                                                            | 11               | 100,00                | 32               | 93,44                 | 30               | 96,33                 | 65               | 100,00                | 127                         | 97,48                 |
| Area 2 Economico Finanziaria                                                                                                 | 11               | 100,00                | 6                | 100,00                | 4                | 75,00                 | 1                | 100,00                | 11                          | 90,91                 |
| Area 3 Territorio Appalti Patrimonio - Servizio economato provveditorato e patrimonio                                        | 11               | 100,00                | 28               | 100,00                | 16               | 98,44                 | 19               | 100,00                | 63                          | 99,60                 |
| Area 4 Tutela e Valorizzazione dell'Ambiente                                                                                 | 13               | 96,15                 | 12               | 100,00                | 16               | 89,69                 | 8                | 93,75                 | 36                          | 94,03                 |
| Area 5 Lavori Pubblici e Trasporti - Servizio gestione e manutenzione strade provinciali - Regolazione circolazione stradale | 12               | 100,00                | 30               | 100,00                | 15               | 83,33                 | 10               | 77,50                 | 55                          | 91,36                 |
| <b>Totale complessivo</b>                                                                                                    | <b>13</b>        | <b>96,15</b>          | <b>136</b>       | <b>98,27</b>          | <b>101</b>       | <b>92,08</b>          | <b>105</b>       | <b>97,38</b>          | <b>342</b>                  | <b>96,17</b>          |

## Collegamento all'albero della performance del DUP 2019 – 2021

La lettura di tutti gli obiettivi secondo l'appartenenza all'albero della performance individua, inoltre, le connessioni con le linee strategiche di mandato: rispetto ai contenuti degli obiettivi

strategici e di quelli operativi del DUP, gli obiettivi gestionali hanno ottenuto un buon grado di realizzazione.

La Relazione contiene, inoltre, un focus rispetto all'attività "*core*" dell'ente, costituita dai cinque obiettivi operativi del DUP sotto specificati:

- ✓ 3f - Tutela Ambientale Nel Territorio
- ✓ 4a - Miglioramento Della Dotazione Infrastrutturale E Dell'accessibilità Del Territorio Mantovano
- ✓ 4b - Manutenzione Stradale Per La Sicurezza
- ✓ 5b - Miglioramento Della Qualità Degli Edifici Scolastici
- ✓ 7a - Efficienza Amministrativa

I risultati sintetici degli obiettivi prioritari 2019 sono i seguenti:

Obiettivo operativo 3f - Tutela Ambientale Nel Territorio

Obiettivi prioritari 2019:

- 1) Riorganizzazione dei servizi
- 2) Riduzione del giacente rispetto al 31/12/2018

Risultato parzialmente raggiunto con una % media complessiva rispetto all'atteso rispettivamente dell'81% e del 93%;

Obiettivi operativi 4a - Miglioramento Della Dotazione Infrastrutturale E Dell'accessibilità Del Territorio Mantovano, 4b - Manutenzione Stradale Per La Sicurezza, 5b - Miglioramento Della Qualità Degli Edifici Scolastici

Risultato parzialmente raggiunto con una % media complessiva rispetto all'atteso del 96%;

Obiettivo operativo 7a - Efficienza Amministrativa

Obiettivo prioritario 2019: Approvare il bilancio di previsione entro il 31/12 dell'anno al fine di consentire una programmazione seria dell'esercizio 2020

Risultato raggiunto al 100%.

### **Osservazioni e considerazioni sul sistema di misurazione e valutazione**

La Relazione risulta sostanzialmente concorde e coerente con il Sistema della Performance dell'ente; tuttavia, permangono alcuni elementi di criticità che hanno reso il processo di valutazione lungo e difficoltoso. A tale riguardo, come già anticipato al Segretario Generale ed ai Dirigenti dell'Ente, in un documento a parte formulerò alcune mie proposte dirette a migliorare l'attuale Sistema della Performance, mentre, nel seguito, riporto alcune osservazioni sul processo di misura e valutazione relativo al 2019.

#### ***La numerosità degli obiettivi***

Il numero così elevato di obiettivi (quasi 350) deriva, in parte, dal frazionamento di uno stesso obiettivo in obiettivi intermedi corrispondenti alle diverse fasi della realizzazione dell'opera (ad esempio, nei Lavori Pubblici) e anche dalla eccessiva granularità degli obiettivi riferiti alla operatività corrente dei diversi Servizi. La numerosità degli obiettivi rende oggettivamente difficoltoso valutare, Area per Area, l'effettivo equilibrio tra impegno richiesto e risorse disponibili. Inoltre, esso contrasta con l'esigenza di promuovere nella struttura l'adozione di un approccio più sistemico e allo sviluppo di rapporti di collaborazione più proficui tra le diverse Aree.

Ridurre il numero degli obiettivi non significa rivedere al ribasso l'impegno richiesto alla struttura. Al contrario, ciò porterebbe a far sì che gli stessi obiettivi siano perseguiti con un'ancora maggiore grado di efficacia.

Le azioni che potrebbero concorrere alla riduzione del numero degli obiettivi, a mio parere, sono sostanzialmente due:

- La definizione di standard di prestazione da aggiornare su base annua, introducendo misure di produttività basate sulla effettiva valutazione del contenuto di lavoro (per gli obiettivi di mantenimento);
- L'assegnazione di obiettivi condivisi tra le Aree che concorrono alle diverse fasi nella realizzazione degli interventi più complessi (Lavori Pubblici, Edilizia scolastica, ...ecc.). Tra l'altro, quest'ultima scelta contribuirebbe in misura determinante ad "orientare" l'organizzazione ai Processi.

### ***La specificazione del contenuto degli obiettivi***

Di alcuni obiettivi non risulta chiara la descrizione delle finalità (risultato atteso) né la coerenza della classificazione (mantenimento, sviluppo, strategici). Questa osservazione, già riportata al Segretario Generale, ha lo scopo di sottolineare l'importanza che deve essere attribuita alla fase di assegnazione e condivisione iniziale degli obiettivi con i Dirigenti. Condivisione che non deve essere intesa come mediazione, bensì come momento nel quale sono chiaramente comprese le priorità di intervento, i risultati attesi, le risorse disponibili e le modalità in cui saranno verificate le prestazioni (in itinere e a conclusione del periodo). A questo fine è da intendere la scheda su cui sono riportati gli obiettivi assegnati ai Dirigenti. Purtroppo, nel tempo, questa finalità della scheda è stata trascurata fino a rischiare di perderne la sua funzione originale. Nello scorso anno, le schede degli obiettivi sono state inviate ai Dirigenti a Novembre.

### ***Il grado di oggettività della misura dei risultati***

Non sempre è possibile stabilire per ogni obiettivo una metrica adeguata. Tuttavia, è auspicabile che il numero degli obiettivi cui sia associata una modalità di misura quantitativa (con relativa metrica) risulti decisamente prevalente. Ciò contribuirebbe a limitare fortemente il grado di soggettività della valutazione e porterebbe ad escludere il rischio di doversi affidare alla "autocertificazione" del raggiungimento del risultato. Come avevo avuto modo di segnalare lo scorso anno, sarebbe altresì auspicabile che gli obiettivi ponessero una maggiore attenzione alle dimensioni del costo e della qualità degli interventi realizzati. In quel caso l'utilizzo di opportune metriche sarebbe certamente più semplice oltretutto più efficace.

### ***L'attenzione al grado di soddisfazione dei fruitori dei servizi e degli stakeholders***

Gli obiettivi assegnati, in generale, tendono a confermare il forte orientamento alla produzione piuttosto che l'attenzione alla soddisfazione dei "clienti" dell'Ente: le Amministrazioni locali, i Cittadini e le Imprese.

Esiste una molteplicità di elementi su cui si potrebbe basare la misura del grado di soddisfazione degli *Stakeholders*. Ad esempio, le sollecitazioni e/o i commenti ricevuti dai singoli Dirigenti e dalle P.O. dagli Amministratori e dai funzionari dei Comuni, dalle Aziende o dai cittadini. Basterebbe predisporre le condizioni per intercettare e consuntivare questi flussi di informazioni per disporre di un buon indicatore del livello di soddisfazione dei "clienti". Personalmente, mi è accaduto di verificare in molti casi la positività dei commenti pervenuti e il senso di gratificazione che questi producevano nei Dirigenti. Anche per questo motivo è importante che tra gli obiettivi assegnati ne compaiano alcuni finalizzati a monitorare il grado di soddisfazione dei "Clienti" esterni e che tali obiettivi siano valutati con metriche coerenti.

### ***Frequenza dei casi di cessazione di un obiettivo e sue motivazioni***

Nel corso del 2019 sono state effettuate almeno tre revisioni degli obiettivi cui sono corrisposti l'assegnazione di nuovi o la cessazione di altri. La necessità di adeguare gli obiettivi alle mutate condizioni del contesto e/o alla indicazione di nuove priorità è esigenza comune a tutte le organizzazioni. Ma ciò che occorre evitare è la ricorrenza troppo frequente alla modifica degli obiettivi oltre all'eventualità che le modifiche possano intervenire a posteriori e/o in assenza di motivate argomentazioni. Qualche caso di questi tipo si è verificato anche nel 2019 e, pur non avendo pregiudicato la validità della valutazione complessiva, esso merita di essere indicato come un aspetto cui dedicare una particolare attenzione nel prossimo ciclo della performance.

Infine, devo aggiungere una nota di commento relativamente all'onerosità del processo di valutazione dei risultati. Tale nota riguarda la qualità del supporto offerto dal Software Dedalus. Lo strumento, al suo secondo anno di impiego, ha confermato quei limiti che erano stati, in parte, già evidenziati lo scorso anno. Anche a detta di una molteplicità di utenti, lo strumento ha complicato notevolmente la gestione degli obiettivi e l'ha resa più onerosa. Un risultato opposto a quelle che erano le aspettative o le intenzioni del Segretario che ne aveva caldamente sostenuto l'implementazione.

Alle difficoltà sopra accennate hanno contribuito certamente la carenza di supporto tecnico e l'assenza di attività di sviluppo da parte della struttura che l'ha realizzato. Le carenze più preoccupanti sono da indicare nella gestione poco efficace dei profili di utenza e nella conseguente difficoltà di assicurare adeguata integrità e affidabilità dei dati.

### **Conclusioni - Validazione della Relazione sulla Performance 2019**

Per i sopra sottolineati aspetti di concordanza e congruenza al Sistema della performance dell'ente da un punto di vista dei flussi informativi e degli strumenti adottati, oltre che dei contenuti emersi sulla performance organizzativa a livello di ente e di struttura (area e servizio), l'Organismo Indipendente di Valutazione valida la Relazione sulla performance 2019 e la sottopone all'attenzione del Presidente, anche al fine della sua diffusione attraverso la pubblicazione sul sito della Provincia.

Mantova, 12 Giugno 2020

Ing. Romeo Castagna

---