

**RELAZIONE ANNUALE SULLO STATO DEL FUNZIONAMENTO
COMPLESSIVO DEL SISTEMA DELLA VALUTAZIONE,
DELLA TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI
(Art.14, comma 4, lettera a) - D.Lgs. N.150/2009)**

**Periodo di riferimento
Aprile 2018 – Dicembre 2019**

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE
Dott.ssa Elisabetta Cattini – Presidente
Prof. Riccardo Giovannetti
Dott. Filippo Dani

15 maggio 2020

Indice generale

Premessa.....	3
Contesto.....	4
1 Il sistema di programmazione.....	6
1.1 Il Documento Unico di Programmazione (DUP).....	6
1.2 Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG).....	7
1.3 Il Ciclo della performance.....	9
Implementazione del sistema per la gestione del DUP e del Ciclo della Performance.....	12
1.4 Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza.....	13
2 I sistemi di monitoraggio e controllo.....	16
2.1 Il Controllo strategico.....	16
2.2 Il Controllo di gestione.....	18
2.3 Il sistema di controllo della qualità.....	19
2.4 L'audit interno.....	19
3 La graduazione delle funzioni e delle responsabilità delle posizioni dirigenziali.....	20
4 I sistemi di valutazione del personale.....	21
4.1 Il Sistema di misurazione e valutazione.....	21
4.2 La valutazione del Direttore Generale.....	23
4.3 La valutazione dei Dirigenti.....	23
4.4 La valutazione del personale.....	24
5 Raccomandazioni e proposte.....	25

Premessa

Il Nucleo di Valutazione (NdV) redige la presente Relazione, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n.150/2009 e della Delibera ANAC - Autorità Nazionale Anti Corruzione (già CiVIT - Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche) n.23/2013, sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce i punti di forza e di debolezza, al fine di evidenziare le eventuali criticità e/o gli aspetti positivi delle procedure messe in atto dall'Amministrazione.

Come riportato all'art.14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n.150/2009, l'OIV "monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso".

Nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi. La finalità è quella di evidenziarne le criticità e i punti di forza, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente. Si ricorda, infatti, che il ruolo dell'OIV è quello di garantire sia la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia l'applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dall'ANAC.

L'operato dell'OIV si ispira ai principi di indipendenza e imparzialità. Come già evidenziato nella delibera CiVIT n.4/2012, la stesura della Relazione risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Il Nucleo di Valutazione della Città Metropolitana di Torino, seppur la normativa lo preveda solo in capo agli OIV, ha deciso di predisporre e pubblicare la relazione sul funzionamento dal momento che in proposito è stato fatto un rilievo dall'ANAC (nota prot. 0075005 del 25/09/2019), ritenendo peraltro che essa possa costituire un'interessante quadro di riferimento per tracciare le progressive evoluzioni del sistema.

Data la tempistica della richiesta, si è ritenuto di predisporre un'unica relazione per il periodo che va dall'insediamento dell'attuale Nucleo (aprile 2018) fino a tutto il 2019.

La relazione viene pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione trasparente/Controlli e rilievi sull'amministrazione/Organismi indipendenti di valutazione, nuclei di valutazione o altri organismi con funzioni analoghe

Si precisa che dal 01/01/2019 la Città Metropolitana di Torino ha messo in atto un riassetto organizzativo complessivo con un periodo transitorio di sperimentazione di

due anni. L'ente è stato pertanto chiamato a definire e realizzare i necessari adeguamenti e le conseguenti revisioni di gran parte dei processi gestionali, amministrativi e strumentali.

Contesto

I consistenti cambiamenti che hanno segnato l'economia e la società italiana negli ultimi anni hanno senza dubbio evidenziato grandi difficoltà di sviluppo e di crescita del nostro Paese con la conseguente necessità di riconfigurare gli assetti istituzionali ed economico-finanziari attraverso numerosi interventi legislativi. Gli effetti di tale contesto hanno fortemente influenzato anche la pubblica amministrazione locale coinvolgendola nell'adozione di strategie mirate ad affrontare il difficile momento strutturale, particolarmente aggravato da una crisi economica generale e dalle conseguenti notevoli ripercussioni sull'economia e sullo stato sociale dei cittadini e delle organizzazioni che li rappresentano. Ha inoltre creato gravi incertezze il lento iter d'attuazione della legge n.56/2014 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni", che ha dato avvio ad un processo di riordino delle funzioni soltanto a decorrere dal 01/01/2016. Infatti la Regione Piemonte ha provveduto il 29/10/2015 con la legge n.23 al riordino e alla ricollocazione delle funzioni non fondamentali; l'art.10, comma 2, di tale norma regionale demanda a un successivo accordo quadro, la definizione dei criteri per la determinazione dei contingenti numerici di personale in relazione al riordino delle funzioni, e tali fasi sono state espletate tra gli anni 2015 e 2016.

L'anno 2017 ha rappresentato sostanzialmente il secondo anno di attuazione della citata Legge 56/2014 ed il primo esercizio di applicazione della L.R. n.23/2015 di riordino delle funzioni regionali delegate/trasferite al comparto provinciale piemontese da parte della Regione Piemonte.

Tale processo di riordino istituzionale ha comportato una notevole riduzione del personale ed in particolare l'attuazione di quanto disposto dal comma 421 dell'articolo 1 della legge n.190/2014 in relazione all'obbligo per le Città Metropolitane di riduzione per almeno il 30% del costo della dotazione organica, ha comportato una rilevante riduzione della consistenza dei dipendenti dell'ente.

Rispetto al processo di riordino normativo, nel 2018 si sono aggiunti due fattori che hanno influito sulla riduzione del personale disponibile, in aggiunta alla contrazione correttamente determinata dalla riassegnazione di competenze (e conseguentemente di personale) verso la Regione:

- il primo è stato una elevata presenza di dipendenti prossimi al pensionamento (più del 75% del personale ha un'età superiore ai 50 anni, l'ultimo ingresso massivo risale ai concorsi banditi nel 2009 e 2010 e quello precedente dieci anni prima) o andato in quiescenza nel corso dell'ultimo quadriennio in assenza di assunzioni di nuovo personale, non consentite sia

a causa del blocco delle assunzioni previsto per Province e Città Metropolitane nella fase di riordino istituzionale, sia in conseguenza del mancato rispetto da parte dell'ente per due anni consecutivi del patto di stabilità, integralmente imputabile ai tagli finanziari decisi a livello centrale in assenza di una corrispondente riduzione delle funzioni attribuite e dei servizi da garantire;

- il secondo, la riapertura delle mobilità in uscita ed in entrata nel quadro dell'avvio del processo di riorganizzazione interna, che ha inevitabilmente prodotto una iniziale maggiore incidenza di quelle in uscita (bloccate da vari anni e quindi con molte richieste di nulla-osta pendenti) rispetto a quelle in entrata che hanno richiesto l'avvio e la gestione di procedure di una certa complessità.

Si evidenzia come un'ulteriore riduzione della spesa e, conseguentemente, del numero di dipendenti costituisca l'elemento di maggior criticità per l'efficace sviluppo della progettazione organizzativa. In mancanza di un quadro di riferimento finanziario stabilizzato quanto meno sui livelli 2018, le capacità assunzionali recuperate dalle città metropolitane resteranno in gran parte inutilizzate, con conseguente accentuazione degli elementi di difficoltà che, in taluni casi, potranno risolversi in veri e propri vuoti organizzativi che aggraverebbero ulteriormente le problematiche connesse all'invecchiamento. La contrazione registrata dal 2014 ad oggi, non accompagnata da una visione organizzativa di riferimento (lacuna ascrivibile in gran parte al mal congegnato percorso di attuazione disciplinato dalla stessa legge n.56/2014), ha determinato una variazione significativa dei carichi di lavoro a cui si è fatto fronte in via prevalente mediante la richiesta di maggiori e più intense prestazioni al personale dipendente, a scapito del tempo lavoro prima dedicato alla formazione e all'aggiornamento ed agli interventi di innovazione. Probabilmente, per le stesse cause non è stato possibile attivare il ridisegno dei processi (finalizzato a ridurre fasi di lavorazioni, agevolare la disponibilità di dati e informazioni strutturate ed efficientare le relazioni interorganizzative) e la modifica delle "regole di funzionamento".

L'evoluzione normativa sopra descritta ha trasformato la Provincia di Torino in Città Metropolitana, ha cambiato profondamente l'assetto istituzionale ed aggiornato le competenze dell'ente comportando, da un lato, un incremento delle funzioni fondamentali attribuite, dall'altro, una graduale riduzione delle risorse disponibili che hanno pesantemente impattato a livello finanziario, generando una rilevante riduzione del numero dei dipendenti che, al momento, costituisce l'elemento di maggior criticità.

Al fine di fronteggiare le modifiche istituzionali e le necessità di razionalizzazione delle risorse disponibili si è proceduto ad un riassetto organizzativo complessivo dell'Ente che, predisposto nel 2018, ha visto il suo avvio a partire dal mese di gennaio 2019. In estrema sintesi tale revisione si basa, da un lato, sulla digitalizzazione ed automazione dei processi core dell'Ente, dall'altro, su un

progressivo accentramento di alcune funzioni particolarmente critiche (quali quelle di contabilità, programmazione, appalti, gestione dei flussi documentali, servizi tecnici ai Comuni del territorio), configurate come vere e proprie Direzioni di integrazione di processo, che assumono competenze e responsabilità specialistiche di razionalizzazione e semplificazione dei processi trasversali presidiati. Ciò ha il doppio scopo di recuperare produttività attraverso la concentrazione in un'unica Direzione di ciascuna di queste attività e di garantire un livello di specializzazione adeguato al livello di complessità raggiunto dalle materie trattate.

1 Il sistema di programmazione

1.1 Il Documento Unico di Programmazione (DUP)

Il DUP viene articolato nelle sue due componenti previste dal principio n.8 dell'allegato 4/1 al D.Lgs. n.118/2011 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi": la "**Sezione strategica (SeS)**" che sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato, individuando in coerenza con il quadro normativo di riferimento, gli indirizzi strategici dell'Ente e la "**Sezione Operativa (SeO)**" nelle differenti componenti.

In particolare, la "**SeS**" individua, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e con gli obiettivi generali di finanza pubblica, le principali scelte che caratterizzano il programma dell'amministrazione da realizzare nel corso del mandato amministrativo e che possono avere un impatto di medio e lungo periodo, le politiche di mandato che l'ente vuole sviluppare nel raggiungimento delle proprie finalità istituzionali e nel governo delle proprie funzioni fondamentali e gli indirizzi generali di programmazione riferiti al periodo di mandato.

Nella "SeS" sono anche indicati gli strumenti attraverso i quali l'ente locale intende rendicontare il proprio operato nel corso del mandato in maniera sistematica e trasparente, per informare i cittadini del livello di realizzazione dei programmi, di raggiungimento degli obiettivi e delle collegate aree di responsabilità politica o amministrativa. Gli obiettivi strategici, nell'ambito di ciascuna missione, sono definiti con riferimento all'ente. Per ogni obiettivo strategico è individuato anche il contributo che il gruppo amministrazione pubblica può e deve fornire per il suo conseguimento. L'individuazione degli obiettivi strategici consegue a un processo conoscitivo di analisi strategica delle condizioni esterne all'ente e di quelle interne, sia in termini attuali che prospettici e alla definizione di indirizzi generali di natura strategica. Si rimanda al principio contabile 8 dell'allegato 4/1 ogni ulteriore analisi tecnica della Sezione strategica.

La "**SeO**" ha carattere generale, contenuto programmatico e costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella "SeS" del DUP.

In particolare, la “SeO” contiene la programmazione operativa dell’ente avendo a riferimento un arco temporale sia annuale che pluriennale, con la specificazione espressa in premessa in ordine alle relative componenti. Il contenuto della “SeO”, predisposto in base alle previsioni ed agli obiettivi fissati nella “SeS”, costituisce guida e vincolo ai processi di redazione dei documenti contabili di previsione dell’ente. La “SeO” individua, per ogni singola missione, i programmi che l’ente intende realizzare per conseguire gli obiettivi strategici definiti nella “SeS”.

Per ogni programma, e per tutto il periodo di riferimento del DUP, sono individuati gli obiettivi operativi annuali da raggiungere. La “SeO” ha i seguenti scopi:

- a) definire, con riferimento all’ente e al gruppo amministrazione pubblica, gli obiettivi dei programmi all’interno delle singole missioni;
- b) orientare e guidare le successive deliberazioni del Consiglio e dell’organo esecutivo;
- c) costituire il presupposto dell’attività di controllo strategico e dei risultati conseguiti dall’ente.

Anche per la parte operativa si rinvia al citato principio contabile n.8 per quanto riguarda la relativa composizione e struttura tecnica.

Il D.U.P. è lo strumento di collegamento tra il livello della programmazione strategica ed operativa e quello di programmazione esecutiva contenuto nel Piano esecutivo di gestione (PEG), funzionale al buon governo dell’amministrazione pubblica.

Con la nota di aggiornamento approvata dal Consiglio Metropolitano con deliberazione n.1966/2019 del 27/02/2019, il Documento Unico di Programmazione 2019 è stato ripresentato in una nuova struttura organizzativa definita con il Piano di riassetto approvato con Decreto sindacale n.317-16662/2018. In tale ambito sono stati rivisitati, tanto gli obiettivi strategici che gli obiettivi operativi per renderli coerenti con la nuova struttura derivante dal riassetto organizzativo per costituire un presupposto più puntuale e fruibile per tutti gli altri documenti programmatici, come da principio n.8 allegato 4/1 al D.Lgs n.118/2011 concernente la programmazione di bilancio.

1.2 Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG)

La Città Metropolitana di Torino individua quale strumento di programmazione annuale nell’ambito del ciclo di gestione della performance il **Piano Esecutivo di Gestione (PEG)**, nel quale sono unificati organicamente, ai sensi dell’art.169 del D.Lgs. n.267/2000-TUEL, il piano dettagliato degli obiettivi e il piano della performance di cui all’art.10 del D.Lgs. n.150/2009, assumendoli come elementi essenziali delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione delle performance.

Il PEG è per gli Enti Locali lo strumento di raccordo tra le funzioni politiche e di indirizzo e controllo espresse dagli organi di governo, e le funzioni di gestione proprie dei responsabili dei servizi (art.169 del D.Lgs 267/2000).

Il PEG infatti:

- accoglie gli indirizzi della pianificazione strategica;
- sviluppa la pianificazione operativa;
- collega obiettivi ad indicatori e target;
- associa obiettivi a responsabilità;
- è integrato nel ciclo di programmazione economico finanziaria;
- è strumento di monitoraggio infrannuale e annuale dei risultati conseguiti;
- consente di rilevare le eventuali criticità in fase di monitoraggio infrannuale e finale per l'attivazione dei necessari interventi correttivi;
- è oggetto di rendicontazione dei risultati conseguiti dai responsabili a cui sono stati assegnati gli obiettivi e costituisce la base per la valutazione della performance, organizzativa ed individuale, collegata al sistema incentivante.

Il PEG determina gli obiettivi di gestione ed affida gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai responsabili dei servizi; esso ai sensi del regolamento di contabilità è predisposto dal direttore generale, con la collaborazione del dirigente competente in materia economico-finanziaria, del dirigente competente in materia di controllo di gestione e del Nucleo di Valutazione.

Il PEG 2019 è stato approvato con Decreto sindacale n.3895 del 30/04/2019 ed è stato oggetto di sei successive variazioni (decreti sindacali nn. 5424/2019; 5852/2019; 6764/2019; 7825/2019; 10900/2019; 12081/2019).

Il PEG assegna gli obiettivi e le dotazioni alla tecnostruttura:

- Parte I

- Obiettivi: alle varie direzioni dell'Ente sono assegnati gli obiettivi operativi contenuti nel DUP, inoltre vengono assegnati degli specifici ambiti di misurazione e, se del caso, specifici target da raggiungere nel corso dell'anno, che dettagliano ulteriormente gli obiettivi operativi e che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici declinandone l'orizzonte temporale all'interno del singolo esercizio di bilancio;

- Parte II

- Graduazione delle dotazioni finanziarie: il documento riporta l'articolazione delle dotazioni finanziarie e l'individuazione dei budget assegnati ai singoli dirigenti responsabili delle strutture organizzative.

L'entrata in vigore del D.Lgs. n.118/2011 ha inciso sulla struttura e sulle caratteristiche del PEG. Nella sostanza il PEG, nel quadro del nuovo ordinamento contabile, assume il ruolo di documento che permette di declinare, con ancor maggior dettaglio ed avuto riguardo alle risorse finanziarie, umane e strumentali, la programmazione operativa contenuta nell'apposita Sezione operativa prevista all'interno del più ampio Documento Unico di Programmazione (DUP).

Gli obiettivi operativi sono ulteriormente declinati, nell'ambito della predisposizione ed approvazione del PEG, e costituiscono gli obiettivi di valorizzazione (ex strategici) e gli obiettivi gestionali che sono affidati, ai fini del conseguimento del risultato atteso, ai responsabili dei Servizi congiuntamente alle necessarie risorse. Gli obiettivi di PEG, come sopra definiti, sono strettamente legati al bilancio di previsione dell'Ente, per cui hanno una valenza oltre che annuale anche pluriennale. Nello specifico, pertanto, debbono essere elaborati formulando previsioni di cassa per l'anno in corso e di competenza per gli anni successivi.

Il PEG della Città Metropolitana di Torino è deliberato ogni anno dal **Consiglio metropolitano** (art.20, comma 2, lettera c, dello Statuto), su proposta del **Sindaco metropolitano** (art.7, comma 1, dello Statuto), la sua predisposizione è di competenza del **Direttore Generale** (art.17, comma 2, del Regolamento sull'ordinamento degli Uffici e dei Servizi). Nel PEG, elaborato attraverso un articolato processo di concertazione e negoziazione tra Nucleo di controllo strategico, Direttore Generale, Consiglieri delegati e Dirigenti, le scelte strategiche e i programmi previsti dagli strumenti di pianificazione più generali (Programma di mandato, DUP 2017-2021, Bilancio pluriennale e bilancio di previsione annuale) trovano una traduzione in obiettivi operativi di valenza annuale che vengono assegnati a tutti i dirigenti, insieme alle risorse (umane, finanziarie e strumentali) necessarie.

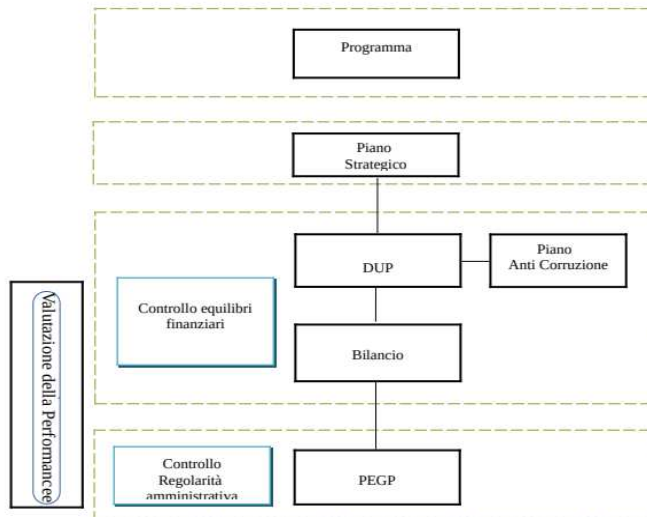
Il PEG rappresenta una parte essenziale del ciclo di pianificazione e controllo, e costituisce la base per il sistema di controllo di gestione e di valutazione dei dirigenti.

1.3 Il Ciclo della performance

La Città Metropolitana di Torino valuta la performance con riferimento alla amministrazione nel suo complesso, alle direzione/struttura (performance organizzativa) e ai comportamenti organizzativi (performance individuale). L'impostazione del ciclo della performance è il risultato di un programma di allineamento e integrazione degli strumenti del sistema di programmazione, controllo, valutazione e rendicontazione che l'Amministrazione ha messo in opera dal 2014. Di seguito un grafico che illustra, in sintesi, la relazione tra Piano

strategico, che deriva dalle scelte del mandato, con gli altri documenti di programmazione.

Grafico ciclo performance:



La fase di pianificazione avvia il ciclo di gestione della performance. I documenti di pianificazione definiscono gli obiettivi e i risultati attesi:

- dell'ente nel suo complesso in quanto sintesi degli obiettivi e dei livelli di prestazione prioritari derivati dal mandato istituzionale e dalle scelte strategiche adottate dagli organi di indirizzo politico;
- delle unità organizzative nei diversi livelli individuati dallo schema organizzativo adottato dall'ente; adottando eventuali schemi alternativi di pianificazione quali piani, politiche, programmi.

La pianificazione della performance si avvale del PEG quale documento centrale del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il PEG assume progressivamente le caratteristiche necessarie a consentire a tale documento di assolvere al ruolo previsto per il Piano della performance.

La pianificazione della performance è distinta in due specifici livelli tra di loro strettamente correlati: la *pianificazione strategica* e la *pianificazione operativa*.

Il quadro complessivo di regole e strumenti è organizzato anche mediante la partecipazione dei dirigenti, delle Posizioni Organizzative (PO), Alte Professionalità (AP) e dei responsabili d'ufficio, che possono fornire un contributo alla pianificazione operativa, in una logica di sinergie lavorative di gruppo.

La logica dell'albero della performance della Città Metropolitana di Torino, si basa sulla successione dei seguenti documenti, opportunamente modificati in maniera graduale:

1. le linee programmatiche del Sindaco metropolitano approvate dal Consiglio e che traducono le linee di indirizzo politico in azioni concrete da svolgere per dare attuazione agli impegni elettorali;
2. il DUP che individua i programmi da cui discendono le finalità, corrispondenti agli obiettivi strategici;
3. Il PEG che comprende il piano dettagliato degli obiettivi e declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi.
4. Gli obiettivi della pianificazione operativa attribuiti al dirigente, alle P.O./A.P. e agli altri dipendenti devono essere tra loro correlati, in modo da assicurare un collegamento tra obiettivi assegnati ai dipendenti e alle P.O./A.P. e le finalità da raggiungere da parte del dirigente.

La Città Metropolitana di Torino valuta la performance riferendosi all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità (performance organizzativa) in cui è articolata e ai singoli dipendenti (performance individuale).

Il Sistema di misurazione e valutazione delle performance è stato rivisto ed approvato con disposizione organizzativa della Direzione Generale n.24487/2020 del 27 marzo 2020.

Altri strumenti di programmazione gestionale che si integrano con il ciclo di gestione della performance sono:

- il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (si veda la delibera ANAC n.12/2015, PAR. 6.1., secondo cui "gli obiettivi individuati nel PTPC per i responsabili delle unità organizzative in merito all'attuazione delle misure di prevenzione o delle azioni propedeutiche e i relativi indicatori devono, di norma, essere collegati agli obiettivi inseriti per gli stessi soggetti nel Piano delle performance o in documenti analoghi");
- il Programma triennale delle opere pubbliche e biennale di beni e servizi;
- i piani di razionalizzazione ex art.16, commi 4 e 5, del D.L. n.98/2011;
- il Piano di azioni positive, tendente ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne.

Nella nuovo Sistema di misurazione e valutazione delle performance vengono recepiti ed evidenziati anche gli aspetti caratterizzanti il DUP aggiornato 2019:

- Nella Sezione Strategica del DUP, in particolare, vengono definiti gli obiettivi strategici, in corrispondenza delle missioni e programmi che la componente politica ha inteso individuare; ogni obiettivo strategico è corredato da almeno un ambito di misurazione strategica.
- Nella Sezione Operativa del DUP vengono definiti gli obiettivi operativi, all'interno degli Ambiti di Responsabilità assegnati alle Direzioni da parte del Funzionigramma dell'ente; ogni obiettivo operativo è corredato da almeno un ambito di misurazione operativo. Sono inoltre assegnati alle responsabilità delle Direzioni gli ambiti di misurazione strategica che contribuiscono alla performance di struttura.

Con la definizione del PEG, attraverso un processo di negoziazione concertata, per impulso della Direzione Generale, con il coinvolgimento dei referenti politici e dei singoli dirigenti, sono attribuiti i target da raggiungere per alcuni ambiti di misurazione strategica e operativa ritenuti rilevanti.

Gli ambiti di misurazione corredati di target costituiscono l'insieme degli obiettivi da perseguire e su cui verrà effettuata la valutazione; a fine anno la misurazione del raggiungimento dei target legati agli ambiti di misurazione strategica definisce il grado di raggiungimento della performance generale dell'ente mentre la misurazione del raggiungimento dei target legati agli ambiti di misurazione operativa di ciascuna Direzione definisce il grado di raggiungimento della performance di quella struttura.

È possibile definire ambiti di misurazione trasversali all'Ente, di benchmark per il confronto con altri enti, orientati agli stakeholder e target specifici riguardanti la rilevazione della soddisfazione degli utenti.

Implementazione del sistema per la gestione del DUP e del Ciclo della Performance.

La Città Metropolitana di Torino nel 2018 ha implementato una nuova procedura informatica per la predisposizione del DUP che risponde alle seguenti esigenze:

- Supportare la redazione del Documento Unico di Programmazione inserito nel contesto generale di Gestione del Ciclo delle Performance, così come normato dall'art 170 del D.Lgs. 267/2000 nonché dal principio contabile 4/1 del D.Lgs. 118/2011.
- Integrare e collegare efficacemente i documenti di pianificazione pluriennale (Documento Unico di Programmazione), ai documenti di programmazione annuale (PEG), fino alla pianificazione operativa. Dotarsi di un unico strumento, generale e condiviso per la gestione delle attività di Programmazione e Controllo dell'Ente, a vantaggio dei Referenti Politici e dei Dirigenti ed a supporto degli stessi in ottica di project management ed autocontrollo, con l'obiettivo di alleggerire le comunicazioni "verso l'alto" che spesso incidono pesantemente su tempi e risorse a disposizione dei servizi.
- Minimizzare per le strutture operative i costi della pianificazione e,

soprattutto, del controllo, potenziando invece i contenuti e l'entità delle informazioni dal punto di vista qualitativo e quantitativo.

- Rendere disponibili a tutta la tecnostruttura, e in particolare al Controllo di gestione ed al Nucleo di valutazione, le informazioni relative alla realizzazione degli obiettivi strategici e operativi.
- Assicurare a partire dal processo di implementazione, fino alla disponibilità della reportistica finale, la trasparenza all'esterno nei confronti di utenti e di altre categorie di portatori di interesse, tra cui i cittadini.

Le Direzioni della Città Metropolitana possono utilizzare la procedura per la consultazione degli Obiettivi e per la definizione degli ambiti di Misurazione che costituiscono i presupposti per la definizione, in cascata, degli obiettivi specifici e misurabili del PEG, del Piano degli Obiettivi e del Piano della Performance, favorendo il processo di partecipazione e condivisione secondo una logica top-down per la dimensione strategica e bottom – up per la dimensione operativa.

Idealmente, le maggiori informazioni necessarie alla programmazione e controllo dovrebbero essere disponibili come dati in uso nell'ordinaria attività produttiva, tuttavia è comunque necessario uno sforzo per poter raccogliere e tradurre tali informazioni in elementi effettivamente oggettivi e misurabili.

Il complesso di queste informazioni raccolte e strutturate mediante l'applicativo costituiscono la base per la stesura del Documento Unico di Programmazione, del PEG, del Piano degli Obiettivi e del Piano delle Performance, nonché della rendicontazione degli stessi mediante un unico strumento facilmente accessibile e di immediato utilizzo.

1.4 Il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza

Il D.Lgs. n.150/2009 introdusse nell'ordinamento il Piano triennale dell'integrità e della trasparenza. Successivamente, con la legge n.190/2012, con i D.Lgs. n.33 e n.39/2013, con la legge n.124/2015 e con il D.Lgs. n.97/2016, la materia è stata riordinata prevedendo un Piano triennale di prevenzione della corruzione che include anche il Piano della trasparenza.

La Città Metropolitana di Torino (con il Decreto sindacale n.12 del 04/03/2020) ha affidato le funzioni in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza ad una unità specializzata di livello non dirigenziale denominata "Trasparenza e prevenzione della corruzione", dedicata in modo specifico ed esclusivo ad esse e quindi caratterizzata da un elevato livello di autonomia. Tale struttura specializzata supporta il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), individuabile nel Segretario Generale o in un dirigente dell'ente, il quale cura la redazione e l'attuazione del Piano, svolgendo una funzione generale di coordinamento e monitoraggio dell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e sulla raccolta e pubblicazione dei dati nella sezione *Amministrazione*

trasparente sul sito istituzionale.

Con specifico riferimento agli aspetti della trasparenza, all'OIV (o NdV) compete la verifica del sistema della trasparenza e della pubblicazione sul portale dell'ente della sezione *Amministrazione trasparente*, nonché l'attestazione dell'assolvimento dei relativi obblighi.

Il Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (P.T.P.C.T.) 2019-2021 è stato approvato con Decreto sindacale n.27-999 del 31/01/2019 ed aggiornato in seguito alle osservazioni pervenute nella successiva fase di consultazione pubblica degli stakeholder (Decreto sindacale n.215-5989/2019 del 05/06/2019).

Da un punto di vista strettamente operativo, il PTPCT può essere definito come lo strumento per porre in essere il processo di gestione del rischio corruzione nell'ambito dell'attività amministrativa svolta dall'ente, mediante una capillare "mappatura" dei processi decisionali di competenza e la conseguente programmazione di misure di prevenzione del rischio, che dovranno essere realizzate nel corso del periodo in considerazione; in tale contesto la trasparenza si pone come misura, a carattere trasversale, di fondamentale importanza per la prevenzione della corruzione.

Nel corso del 2019 si è proceduto ad un aggiornamento del PTPCT 2019/2021, in quanto necessario al fine di un adeguamento dello stesso ai mutamenti apportati dal Piano di riassetto alla struttura organizzativa dell'ente (vigente dal 01.01.2019) come prescritto dall'art.1, comma 10, lettera a) della citata L. n.190/2012, nonché ai sensi dell'art.10, comma 1, del D.Lgs. n.33/2013 (adeguamento alla macrostruttura dell'elenco dei Responsabili della pubblicazione dei dati, delle informazioni e dei documenti).

In particolare, con tale aggiornamento, approvato con Decreto sindacale n.215-5989 del 4 giugno 2019, il PTPCT ha redatto "ex novo" la mappatura dei procedimenti e dei processi attraverso la somministrazione ai dirigenti di schede di rilevazione tese a individuare, con riferimento a ciascun processo e procedimento di competenza della struttura diretta, le fasi di svolgimento ("cd. "spacchettamento" di procedimenti) e i rischi di corruzione e di "maladministration", rispetto a ciascuno dei quali si è chiesto di indicare le misure di prevenzione già poste in essere.

A valle della approvazione del Piano come sopra aggiornato, si è richiesto, nel mese di settembre 2019, a ciascun dirigente, di fornire un report di monitoraggio rispetto alla attuazione delle misure mappate.

Le risultanze del monitoraggio sono state poste a fondamento dell'aggiornamento del Piano, segnatamente con riferimento all'allegato "Mappatura dei processi e procedimenti per aree di rischio", come ulteriore fase di revisione di tale strumento di prevenzione.

In attuazione al principio di compenetrazione tra il PTPCT e gli altri documenti di programmazione dell'ente, inoltre, nella quarta variazione al

Documento unico di programmazione (DUP), approvata con Deliberazione del Consiglio Metropolitanò n.12423/2019 del 27 novembre 2019, sono stati assegnati obiettivi operativi a ciascuna direzione, in ordine al raggiungimento di una percentuale minima di copertura dei processi e dei procedimenti mappati, individuata nel 70% al termine del 2019.

Tale percentuale sarà portata al 100% entro il 2022, con ciò intendendo porre come obiettivo di performance quello della scrupolosa mappatura dei rischi corruttivi, per una efficace “pesatura” degli stessi (da effettuare a cura della struttura di supporto del RPCT) e conseguente individuazione dei collegati presidi preventivi (misure di prevenzione).

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ha elaborato, nel mese di novembre 2019, una proposta di delibera del Consiglio metropolitanò concernente le linee generali e gli obiettivi strategici del Piano 2020-2022. A seguito di esame della proposta da parte della competente Commissione consiliare, la stessa è stata approvata dal Consiglio metropolitanò con deliberazione n.13534/2019 del 19/12/2019.

L'elaborazione del Piano 2020-2022 si è svolta quindi a breve distanza di tempo, rispetto al suddetto aggiornamento e al monitoraggio conseguente.

2 I sistemi di monitoraggio e controllo

2.1 Il Controllo strategico

L'attività di valutazione e controllo strategico mira a verificare, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, l'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico. Il parametro di tale tipologia di controllo è l'intera amministrazione.

L'attività stessa consiste nell'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, e gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate, nonché nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale attuazione.

Lo svolgimento di tale controllo prima affidato all'apposito servizio di controllo interno viene esercitato per effetto della riforma Brunetta dall'apposito Organismo indipendente di valutazione delle performance (cfr. art.14 del D.Lgs. n.150/2009 e Regolamento sul sistema dei controlli interni di seguito citato) che riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo. L'esito di tale controllo strategico consiste nella **predisposizione di relazioni annuali** sui risultati delle analisi effettuate, con proposte di miglioramento della funzionalità dell'amministrazione.

Il sistema di controllo strategico nella Città Metropolitana di Torino è definito nel "Regolamento sul sistema dei controlli interni" approvato con Deliberazione dell'allora Consiglio Provinciale n.11306/2013 del 14/05/2013. Detto Regolamento disciplina all'art.7 il controllo strategico nell'ente:

Art. 7 – Controllo strategico

1. Il controllo strategico, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo politico amministrativo, verifica lo stato di attuazione dei programmi rispetto agli indirizzi indicati nelle linee programmatiche approvate dal Consiglio e nella relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione, nonché l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione di tali programmi.

2. Il controllo strategico è assicurato, con la collaborazione dei direttori di area, dal nucleo di valutazione sotto la direzione, esclusivamente per l'esercizio di tale funzione, del direttore generale.

3. I direttori di area, con riferimento alle strutture di rispettiva competenza, effettuano un controllo preventivo sulla coerenza con gli indirizzi ed i programmi approvati dal Consiglio:

a) di ogni proposta di deliberazione;

b) delle tipologie di determinazioni individuate dal direttore generale con proprio provvedimento.

4. Il nucleo di valutazione:

a) provvede, con periodicità semestrale, in ottica di collaborazione e di supporto degli organi di governo della Provincia, al monitoraggio in corso di esercizio dello stato di attuazione dei programmi ed eventuali progetti della relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione;

b) effettua, di propria iniziativa o su espressa richiesta del Presidente della Provincia, specifiche verifiche e controlli sullo stato di attuazione di singoli programmi o progetti.

5. Per l'attività di cui al comma 4 il nucleo di valutazione provvede alla rilevazione dei dati avvalendosi:

a) del supporto operativo del controllo di gestione;

b) della collaborazione dei direttori di area, cui può richiedere apposite relazioni sullo stato di attuazione dei programmi;

c) delle procedure informatiche e gestionali dell'Ente;

d) delle risultanze del controllo sugli equilibri finanziari, del controllo sugli organismi gestionali esterni e del controllo di qualità.

6. Gli esiti dell'attività di cui al comma 4 lett. a) sono formalizzati in appositi rapporti in cui il nucleo di valutazione rileva:

a) la congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi predefiniti, tra tempi di realizzazione e relative previsioni, tra procedure operative attuate e progetti elaborati;

b) gli aspetti socio-economici ed economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, nonché la qualità dei servizi erogati ed il grado di soddisfazione della domanda espressa;

c) gli eventuali fattori ostativi e responsabilità per la mancata o parziale attuazione dei programmi, individuando i possibili rimedi;

d) eventuali scostamenti tra l'impatto delle attività attuative dei programmi e l'impatto atteso, indicato nelle finalità dei programmi della relazione previsionale e programmatica allegata al bilancio di previsione, individuando i possibili rimedi.

7. I rapporti di cui al comma 6 sono sottoposti, a cura del direttore generale, alla Giunta e al Consiglio per la successiva predisposizione delle deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi, con particolare riferimento allo stato di attuazione dei programmi e alla relazione al rendiconto di gestione.

8. Gli esiti dell'attività di cui al comma 4 lett. b) sono formalizzati in apposite relazioni; il direttore generale cura la trasmissione delle relazioni al Presidente della Provincia nel caso di verifiche e controlli dallo stesso richiesti.

2.2 Il Controllo di gestione

Il Controllo di gestione è l'attività di guida e orientamento della gestione in grado di assicurare che le risorse economiche ed i fattori produttivi a disposizione dell'ente siano impiegati in modo efficace ed efficiente coerentemente agli obiettivi prestabiliti. Il controllo di gestione è quindi uno strumento di *government*, di monitoraggio e di valutazione, risponde ad esigenze informative interne, opera sul grado di conseguimento degli obiettivi, effettua le verifiche di dettaglio sui Servizi individuati anche agendo con il criterio della scelta "a campione". Tale campione viene scelto sulla base dei seguenti parametri:

- a) criticità evidenziate nel monitoraggio infrannuale;
- b) problematiche rilevanti di cui è a conoscenza il Controllo gestione;
- c) omogenea distribuzione dei controlli tra le diverse strutture organizzative;

Le verifiche si svolgono con la partecipazione dei dirigenti e PO/AP responsabili, valutando nel merito i singoli obiettivi, verificando i singoli stati di avanzamento, le eventuali criticità e, in occasione di monitoraggi infrannuali, la probabilità di raggiungimento alla fine del ciclo. Le verifiche possono essere svolte in concomitanza dei monitoraggi oppure nel corso della gestione dell'esercizio alternativamente:

- su specifica richiesta del direttore generale,
- quando ritenute necessarie o opportune dal Controllo di gestione.

Il sistema del controllo di gestione nella Città Metropolitana di Torino è disciplinato nel "Regolamento sul sistema dei controlli interni" (riferimenti al paragrafo precedente), in particolare all'art.6:

Art. 6 – Controllo di gestione

1. Il controllo di gestione, in funzione dell'esercizio dei poteri di gestione amministrativa, persegue la finalità di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati.

2. Il controllo di cui al comma 1 ha ad oggetto l'intera attività amministrativa e gestionale dell'Ente ed è assicurato, secondo modalità stabilite dal Regolamento di contabilità, da una articolazione organizzativa specificamente preposta, che risponde al direttore generale ed opera con il coinvolgimento attivo dei singoli dirigenti.

3. Al fine di garantire l'esercizio integrato dei controlli di cui all'art. 1, ed in particolare il coordinamento dell'attività riguardante il monitoraggio dei risultati:

- a) le tempistiche dell'attività del controllo di gestione, compatibilmente con le specifiche esigenze, sono temporalmente allineate alle scadenze del sistema di valutazione e del controllo strategico, che ne*

utilizzano le risultanze;

b) la struttura competente in materia di controllo di gestione garantisce il supporto all'attività di ricognizione e monitoraggio delle altre unità organizzative specificamente preposte al sistema dei controlli, anche fornendo, su richiesta, raccolte, elaborazioni e rendicontazioni di informazioni e dati su risorse impiegate, servizi erogati, attività svolte e risultati conseguiti.

2.3 Il sistema di controllo della qualità

Il sistema della qualità era stato avviato dalla Provincia di Torino nel 2004 e mantenuto come Città Metropolitana fino al 2014. L'ente ha successivamente deciso di interrompere la certificazione e rinunciare al riconoscimento dello standard secondo ISO 9001, tuttavia i processi di servizio allora mappati sono rimasti sostanzialmente in essere, ad esclusione di quelli corrispondenti alle funzioni riattribuite alla Regione nel quadro del riassetto istituzionale.

Nella nuova struttura organizzativa vigente dal 01/01/2019, il sistema per la gestione della qualità è uno degli ambiti di responsabilità della Direzione Organizzazione.

Le indagini di customer satisfaction sono state realizzate in diverse occasioni nel passato e non sono mancate rilevazioni anche nel corso del 2018-2019: è di dicembre 2019 la rilevazione "2 MINUTI PER NOI...", indagine mirata a raccogliere l'opinione degli utenti dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP).

Le attività di customer sono adesso collocate nell'unità specializzata di livello non dirigenziale "Adit Controllo di Gestione" a diretto riporto della Direzione Generale.

2.4 L'audit interno

Nella Città Metropolitana di Torino era stato sviluppato un Sistema Qualità, con la conduzione di verifiche periodiche di audit per il controllo del rispetto di procedure e istruzioni e per l'individuazione di aree di miglioramento.

Nel Piano di riassetto organizzativo è stata prevista una unità specializzata di livello non dirigenziale "Adit Controllo di Gestione", operativa dal 1 gennaio 2019.

Questa scelta potrà contribuire alla definizione di un nuovo sistema unitario di auditing interno.

3 La graduazione delle funzioni e delle responsabilità delle posizioni dirigenziali

La retribuzione del personale con qualifica di dirigente è determinata dai contratti collettivi per le aree dirigenziali, prevedendo che il trattamento economico accessorio sia correlato alle funzioni attribuite, alle connesse responsabilità e ai risultati conseguiti. La graduazione delle funzioni e responsabilità ai fini del trattamento accessorio è definita, ai sensi dell'articolo 4 del D.Lgs. n.165/30.03.2001 " [...] con provvedimenti dei rispettivi organi di governo per le altre amministrazioni o enti, [...]";

Il testo vigente dell'art.27, comma 1, del CCNL del 23.12.1999 della dirigenza Area II (Regioni ed autonomie locali), prevede che "Gli enti determinano i valori economici della retribuzione di posizione delle funzioni dirigenziali previste dai rispettivi ordinamenti, tenendo conto di parametri connessi alla collocazione nella struttura, alla complessità organizzativa, alle responsabilità gestionali interne ed esterne";

La Città Metropolitana di Torino nel Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi (ROUS, art.28) prevede che "Il Sindaco metropolitano definisce la graduazione delle posizioni dirigenziali su proposta del nucleo di valutazione".

I criteri generali relativi alla graduazione delle posizioni dirigenziali dell'ente sono indicati nel verbale di concertazione "Criteri generali relativamente alla retribuzione di posizione a decorrere dalla attribuzione degli incarichi dirigenziali conseguenti alla attuazione dell'assetto organizzativo anno 2018" (protocollo n.362/2018), sottoscritto in data 05.07.2018 con le organizzazioni sindacali rappresentative dell'area della dirigenza e possono sintetizzarsi come segue:

- Sono individuati 6 fattori di valutazione:

- 1 – competenze
- 2 - problem solving
- 3 – discrezionalità decisionale
- 4 – gestione risorse
- 5 – impatto dei servizi
- 6 – contesto

- la graduazione su ciascun fattore, in relazione alla complessità ed alla profondità richiesti dalla singola posizione, è ricompresa tra un minimo di 20 ed un massimo di 180 punti in una scala di undici valori;

- i punteggi assegnati a ciascuno dei 6 fattori sono ponderati tramite coefficienti individuati dal Sindaco metropolitano;

- a seguito del procedimento valutativo e sulla base del punteggio attribuito, a ciascuna posizione dirigenziale è attribuita la corrispondente retribuzione di posizione, compresa tra un minimo di € 19.000 ed un massimo di € 59.000;

- la retribuzione di posizione delle posizioni dirigenziali ricomprensenti l'incarico di Vice Direttore Generale o di Vice Segretario Generale è comunque determinata in € 60.000.

Per le altre posizioni dirigenziali la retribuzione di posizione viene assegnata in corrispondenza di 11 fasce di pesatura definite.

Con decreto n.368-20571 del 06.08.2018 la Sindaca ha approvato l'originaria graduazione, previa attribuzione dei seguenti coefficienti percentuali di ponderazione ai 6 fattori di valutazione:

- 1 – competenze 40
- 2 - problem solving 10
- 3 – discrezionalità decisionale 10
- 4 – gestione risorse 5
- 5 – impatto dei servizi 20
- 6 – contesto 15

Dal 01.01.2019, data di decorrenza del Piano di riassetto dell'ente, sono state apportate varie modifiche al Funzionigramma delle strutture dell'ente e sono state introdotte altre variazioni organizzative. In corrispondenza di ciò, il Nucleo di Valutazione ha provveduto a verificare la sussistenza delle condizioni di rilevanza previste per procedere di volta in volta ad una nuova graduazione delle posizioni dirigenziali interessate.

Vengono qui riportati alcuni criteri che hanno regolato e regoleranno le attività di ripesatura delle posizioni dirigenziali, al fine di rendere proficuo l'intervento del Nucleo stesso:

- focalizzarsi sui cambiamenti che incidono effettivamente sulla responsabilità della posizione, stabilendo che in generale, per modificare effettivamente il peso della posizione, devono essere significative e incisive le modifiche rispetto agli item (fattori) della scheda di valutazione;
- attivare il processo di pesatura periodicamente, sottoponendo al Nucleo più schede oggetto di modifiche, al fine di valutare anche l'impatto complessivo, piuttosto che attivare la ripesatura ad ogni singola modifica, prevedendo altresì che possa essere superfluo il passaggio al Nucleo nei casi di interventi di minima sul ROUS (interventi che non modificano le responsabilità rispetto ai fattori di valutazione).

4 I sistemi di valutazione del personale

4.1 Il Sistema di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione delle prestazioni dirigenziali è stato realizzato fino alla valutazione relativa all'anno 2018 (effettuata quindi nel 2019) attraverso l'applicazione di un sistema di regole e di punteggi fondato sui principi indicati dalla Giunta Provinciale (deliberazione n.145-6341/2014 del 4 marzo 2014), e dalla Circolare attuativa che il Direttore Generale emana annualmente.

Inoltre, l'art.40, comma 1, del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e Servizi (ROUS), stabilisce che la valutazione della performance della dirigenza dell'ente è posta in capo al Sindaco metropolitano sulla base della proposta di valutazione formulata del Nucleo di Valutazione in applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Le funzioni di programmazione e di valutazione delle performance sono svolte:

- dagli **organi politici** che emanano gli indirizzi e programmi strategici;
- dal **direttore generale** che, sentiti i dirigenti elabora la proposta di PEG che contiene gli obiettivi di gestione da perseguire affidati ai dirigenti e le dotazioni necessarie;
- dal **nucleo di valutazione** che ha proposto il sistema di misurazione e valutazione della performance, ne monitora il funzionamento complessivo, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, propone al Sindaco metropolitano la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione dei premi, secondo quanto stabilito dal sistema di valutazione vigente;
- Dai **dirigenti** che assegnano alle PO/AP ed ai dipendenti gli obiettivi annuali definendo gli indicatori di performance e che valutano le performance individuali degli stessi;
- dagli **uffici** competenti per le funzioni di **pianificazione e controlli interni** che supportano gli altri soggetti del ciclo di gestione della performance fornendo i dati necessari al sistema valutativo.

Il sistema vigente nel 2018 prevedeva che la valutazione delle prestazioni dirigenziali fosse effettuata con un peso del 60% in relazione al raggiungimento degli obiettivi e per il restante 40% in relazione alla prestazione.

Relativamente alla quota del 60%, il riferimento era il PEG 2018 su cui però il Nucleo di Valutazione si è espresso con forte perplessità in relazione al fatto che nel Piano quasi tutti gli obiettivi erano privi di indicatori e target, quindi difficilmente misurabili.

Per il 2018 è stato quindi richiesto all'unità organizzativa addetta al Controllo di gestione di effettuare un'analisi delle rendicontazioni effettuate dai dirigenti sul grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG per giungere ad un sottoinsieme di risultati attesi che siano stati misurati e/o espressi in termini di target.

La valutazione sul raggiungimento degli obiettivi è stata quindi effettuata solo sul sottoinsieme di obiettivi risultanti che prevedevano o un risultato atteso riscontrabile (0: non fatto; 1: fatto) o dei risultati attesi per cui è stato possibile esplicitare un

valore atteso misurabile ed espresso come target, prendendo visione dei riscontri e della documentazione prodotta dalle varie strutture organizzative dell'Ente.

Il processo in fase di implementazione ha portato anche una riflessione critica sul tema del cambiamento da parte dei Dirigenti.

In seguito alla pubblicazione della Relazione della Performance contenente i risultati della valutazione 2018, alcuni Dirigenti hanno inoltrato osservazioni che hanno stimolato un incontro di confronto e chiarimento con il Nucleo stesso.

Le numerose richieste di riesame sono l'evidenza di un processo di assestamento ancora in corso.

Con il nuovo DUP 2019, quindi il nuovo PEG 2019, già costruiti per incorporare indicatori con target che diventano la base della misurazione, l'ente si è dotato di un nuovo sistema che permetterà valutazioni orientate ai risultati e non solo alle attività.

Sono quindi cambiati i punti di riferimento: prima obiettivi operativi e attività che era possibile rendicontare anche soltanto con una relazione descrittiva, ora obiettivi con target che occorre rendicontare in termini di risultato raggiunto/non raggiunto.

Ai fini della valutazione della performance, la Città metropolitana di Torino ha introdotto il nuovo "**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**" con disposizione organizzativa della direzione generale n.24487/2020 del 27 marzo 2020, pubblicato sul sito istituzionale e già applicato con riferimento all'anno 2019.

4.2 La valutazione del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale è graduata unicamente in relazione alla performance di ente ed è effettuata dal Sindaco metropolitano su proposta del Nucleo di Valutazione, naturalmente senza la partecipazione del Direttore stesso che ne è componente.

4.3 La valutazione dei Dirigenti

Mentre il precedente sistema prevedeva che la valutazione delle prestazioni dirigenziali fosse effettuata con un peso del 60% in relazione al raggiungimento degli obiettivi e per il restante 40% in relazione alla prestazione individuale, l'attuale

sistema di Pianificazione e Controllo, appena approvato, ha permesso di stabilire target e misurazioni specifiche in relazione agli obiettivi organizzativi ed individuali così delineati:

- performance organizzativa: (generale di Ente) valore max. 15 punti
- performance individuale (comprensiva anche della performance di Direzione/struttura di appartenenza): valore max 85 punti

4.4 La valutazione del personale

Per il personale non dirigente il nuovo sistema prevede dei tratti comuni con i precedenti, al fine di garantire selettività e premialità.

Dal punto di vista della metodologia la valutazione riprende i seguenti canoni, sia per il personale incaricato di PO, sia per il restante personale delle categorie:

- performance organizzativa: (per le PO generale di Ente, per il restante personale delle categorie generale di Ente e di Direzione/struttura) valore max. 10 punti
- performance individuale: valore max 90 punti

5 Raccomandazioni e proposte

Il Nucleo di Valutazione, in base all'analisi presentata, formula le seguenti raccomandazioni e proposte:

- *Dare Pieno corso all'riorganizzazione e al piano di riassetto, anche in termini di chiarezza di attribuzione delle responsabilità, consentendo di migliorare l'assegnazione degli obiettivi, la gestione e la rendicontazione*
- *Mantenere l'attenzione nell'implementazione di un sistema realmente orientato agli obiettivi con particolare attenzione alla definizione di indicatori quantitativi e relativi a target di risultato*
- *Attivare un coinvolgimento maggiore dei Dirigenti nel processo di misurazione e valutazione della performance in modo sempre più partecipato*