

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni¹

(ai sensi della Delibera CIVIT 23/2013)

Alberto Vergani, OIV monocratico

1. Presentazione e indice

Questa relazione presenta, con riferimento all'Ente Parco Nazionale della Val Grande, i contenuti previsti nella Delibera CIVIT 23/2013 ("Linee-guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni", art. 14, lettera A e G del D. Lgs. N. 150/2009) e, nello specifico, ai paragrafi 4 e 5 della medesima Delibera.

Essa assume il 2012 come anno di riferimento per i contenuti del par. 4 citato ("Funzionamento complessivo del sistema") mentre assume il 2013 per i contenuti del par. 5 ("Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali"). Le sue finalità sono quelle indicate nel par. 1 della Delibera intitolato, appunto, *Finalità*.

Di seguito diamo conto della struttura complessiva della Relazione (Indice), la quale è coerente con le indicazioni di cui al par. 4 e 5 della Delibera 23/2013:

1. Presentazione e indice (il presente capitolo)
2. Performance organizzativa (Allegato 1, sezione A)
3. Performance individuale (Allegato 1, sezione B)
4. Processo di attuazione del ciclo della performance (Allegato 1, sezione C)
5. Infrastruttura di supporto (Allegato 1, sezione D)
6. Sistemi informativi e informatici a supporto della attuazione del Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione (Allegato 1, sezione E)
7. Definizione e gestione degli standard di qualità (Allegato 1, sezione F)
8. Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione
9. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV
10. Assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali
11. Allegati

Tre premesse sono necessarie per collocare adeguatamente la presente Relazione (due delle quali – la seconda e la terza – sono già state segnalate nelle Relazione dello scorso anno):

- 1) Il 2012 è stato il primo anno completo di applicazione del sistema;

¹ La presente relazione è stata chiusa in data 3.6.2013.

- 2) la dimensione dell'Ente (10 dipendenti in totale, oltre al Direttore) condiziona il grado di formalizzazione e di strutturazione dei processi e dei dispositivi di controllo e gestione dell'ente;
- 3) la relativa "semplicità organizzativa" dell'Ente si riverbera sui meccanismi di coordinamento tra i ruoli e le funzioni i quali operano, di norma, secondo logiche di tipo relazionale diretto e contingente.

2. Performance organizzativa (all. 1 sezione A)

2.1.1. Definizione di obiettivi, indicatori e target

Tutti i criteri minimi di definizione del Sistema di Monitoraggio e Valutazione della performance organizzativa (da ora in poi: M&V), così come enunciati nella Delibera 89/2010 (ci riferiamo, nello specifico, a quanto previsto nel par. 4.1), risultano rispettati.

Segnaliamo, a questo proposito, come anche il *Rapporto individuale sull'avvio del ciclo della performance per l'annualità 2012* (elaborato da Civit in data 23/11/2012) evidenzia, al punto 2.2., come "con riferimento agli obiettivi strategici ed operativi, si riscontra un miglioramento rispetto al Piano precedente. Nel Piano 2012, infatti, sono stati inseriti una ulteriore tabella riassuntiva contenente le aree strategiche, gli obiettivi strategici e i settori di riferimento, nonché un paragrafo esplicativo concernente gli obiettivi complessivi dell'ente". Tuttavia, tenuto conto che l'oggetto di questo paragrafo si colloca all'interno di un processo in fase di implementazione progressiva dopo la prima applicazione (relativa al 2011), lo stesso Rapporto segnala anche come "in alcuni casi l'individuazione degli obiettivi non appare del tutto appropriata, risolvendosi in una descrizione di attività" nonché come "gli indicatori che nel Piano vengono definiti di *outcome* in alcuni casi risultano troppo generici e di fatto non corrispondenti a tale qualificazione. A ciò si aggiunge, infine, il fatto che – sempre seguendo la Relazione – "i target non appaiono definiti in modo appropriato" in quanto "non sono stati espressi con valori quantitativi bensì hanno natura meramente descrittiva". Di queste osservazioni, lo diciamo per inciso, l'Ente ha tenuto conto nella predisposizione del Piano 2013-2015.

Gli obiettivi dell'Ente contenuti nel Piano della Performance sono complessivamente coerenti con i requisiti di cui all'art. 5 del Decreto 150/2009. Nello specifico, risultano:

- ✓ **pienamente rispettati** (anche in ragione del processo attraverso il quale sono stati elaborati e validati) i requisiti di: rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e strategiche dell'Ente; idoneità a determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi; riferibilità ad un arco di tempo determinato; correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili;

- ✓ **parzialmente rispettati** (rimandiamo su questo alle appena richiamate indicazioni formulate da Civit: vedi sopra) i requisiti di: specificità e misurabilità in termini concreti e chiari (in particolare per gli indicatori di *outcome* i quali però sono in via di precisazione ed affinamento al procedere della loro costruzione); commisurazione a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale o internazionale nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe (ciò in ragione sia della assenza di standard nazionali o internazionali ragionevoli sia della elevata specificità e peculiarità dell'Ente considerato); confrontabilità con le tendenze della produttività della Amministrazione (a questo proposito, il Piano della Performance è strettamente connesso al Piano di Gestione il quale è diventato – pur nella diversa valenza temporale – parte integrante del *Piano della performance* mantenendosene però funzionalmente distinto. A questo proposito, ricordiamo che il Piano di Gestione 2012 non si discosta, in termini di tipologia e volume di prodotti attesi, da quelli degli anni precedenti: in ragione di questo suo profilo, e della sua *ratio*, esso risulta sovrastimato o, in positivo, cautelativamente superiore rispetto alla reale produttività dell'Ente).

In relazione alle azioni di monitoraggio intermedio dello stato di avanzamento degli obiettivi 2012 l'Ente ha svolto nel corso dell'anno, su iniziativa della Direzione, incontri sperimentali funzionali alla misurazione progressiva della *performance* ed alla manutenzione della programmazione (e quindi all'ottenimento degli obiettivi/risultati attesi). Questi incontri si sono concentrati prevalentemente nei primi mesi dell'anno. Qualora da questo monitoraggio siano derivati, rispetto agli obiettivi, interventi gestionali o di indirizzo politico amministrativo, le azioni correttive in corso d'opera sono state sostenute attraverso l'assunzione di atti di indirizzo e/o di provvedimenti di gestione del bilancio annuale.

Aggiungiamo che gli obiettivi di Ente e di servizio relativi al 2012 sono stati comunicati ed illustrati formalmente ai/alle dipendenti (il documento è anche sul sito), per quanto il loro utilizzo nell'ambito del sistema di valutazione individuale avverrà (a breve) nel corso del 2013 (si veda sotto a questo proposito).

Per quanto riguarda invece la valutazione della *performance* organizzativa in senso proprio, essa è stata svolta dall'Ente nel luglio 2012, ma in relazione alla annualità 2011, al fine della predisposizione della *Relazione annuale sulla performance*²: la analoga attività per la annualità 2012 (seguita dalla relativa validazione dell'OIV) sarà svolta nei tempi previsti al punto 6 della Delibera 23/2013.

² In questo caso si tratta quindi di una valutazione svolta nel 2012 ma relativa ad obiettivi di competenza del Piano 2011 (il quale copriva solo il secondo semestre dell'anno): gli obiettivi di ente contenuti nel Piano della Performance sono stati valutati in sede di valutazione del Piano.

Annotiamo infine nuovamente in questa sede³ come continui ad essere rilevante, rispetto all’ambito della performance organizzativa, il dualismo insito nelle diverse tipologie di attività degli enti parco, i quali sono al tempo stesso enti che gestiscono strutture e servizi ed enti di tutela e conservazione della natura. Ciò comporta una evidente difficoltà teorico-pratica nell’individuare adeguati indicatori di efficienza/efficacia in rapporto alle attività/azioni insite nelle finalità conservative e nella gestione dei servizi ecosistemici del territorio dei parchi. Questa difficoltà ha due conseguenze⁴:

- a) la criticità nel collegare alcuni obiettivi strategici di medio-lungo periodo (richiamati comunque nel *Piano della performance*) alle risorse finanziarie ed ai relativi pesi ed indicatori;
- b) la necessità di considerare, nella valutazione, azioni ed attività che si svolgono senza un diretto uso di risorse finanziarie bensì attraverso risorse umane direttamente impegnate sugli obiettivi.

3. Performance individuale (All. 1 sezione B)

Premettiamo innanzitutto che la performance individuale (relativa a 1 Dirigente di IIa fascia/assimilabili e a 10 non-dirigenti):

- ✓ è stata oggetto di valutazione nel 2012 ma con riferimento agli obiettivi (personali e individuali in quota al servizio di appartenenza⁵) contenuti nel Piano 2011;
- ✓ è stata oggetto di comunicazione formale – in particolare per quanto riguarda gli obiettivi assegnati, i suoi livelli di esercizio (personale⁶, di servizio e di ente) – da parte della Direzione ai/alle dipendenti con Determinazione del Direttore n. 25 del 3/2/12.

La tavola qui di seguito riassume – in chiave valutativa - il posizionamento del sistema di valutazione a livello individuale, distinguendo le diverse voci rispetto al Dirigente dell’Ente ed al personale non-dirigenziale.

	<i>Dirigente</i>	<i>Non-dirigenti</i>
<i>Collegamento tra obiettivi individuali ed organizzativi</i>	Esistente ed adeguato (la valutazione del Dirigente fa riferimento, a livello di Sistema, a 5 “risultati di Ente”)	Esistente ed adeguato, all’interno della Scheda di valutazione della performance individuale (in allegato al Sistema che

³ Analogamente alla relazione dello scorso anno.

⁴ Oggetto di confronto anche nell’ambito dell’incontro Civit-Federparchi tenutosi a Roma l’8 maggio scorso.

⁵ Non sono stati infatti valorizzati gli obiettivi di ente in quota individuale.

⁶ Da intendersi come relativo al “gruppo di lavoro” del/della dipendente e non a lui/lei come singolo individuo.

		prevede a livello individuale la considerazione di 3 “risultati di Ente” e di 5 “risultati di Servizio/Ufficio”)
<i>Modalità di assegnazione degli obiettivi individuali</i>	Adeguate (gli obiettivi individuali sono assegnati a livello di obiettivi strategici e ripresi dal Piano della performance)	Adeguate (nel Piano della Performance non c’è la assegnazione degli obiettivi agli individui ma agli Uffici/servizi, par. 5.2.. Nello specifico, gli obiettivi dell’Ufficio/servizio di appartenenza e quelli di ente identificano gli obiettivi individuali. E’ stata data comunicazione di questi obiettivi nominativi 2012 con comunicazione del 2/12)
<i>Grado di utilizzo delle schede di valutazione</i>	Ne sono state usate esclusivamente le macrovoci nella relazione dell’OIV relativa alla retribuzione di risultato del Direttore per l’anno 2011	Sono state utilizzate come previsto

Con riferimento alla applicazione del sistema nel corso del 2012 in relazione agli obiettivi 2011 (l’unico ciclo completato e che ha visto la implementazione *piena* dell’impianto ipotizzato), è possibile rilevare quanto segue:

- il processo attuato alla data si è rivelato adeguato in termini di “fasi realizzative” e “tempistica” anche se – rispetto alla tempistica – la implementazione del *nuovo* sistema ha comportato un ritardo consistente rispetto ai tempi con i quali l’Ente ha tipicamente provveduto al riconoscimento della produttività a livello individuale (i premi di competenza dell’anno 2011 per il personale dipendente sono stati infatti attribuiti a settembre 2012);
- il ruolo dei diversi soggetti coinvolti (organo di indirizzo politico dell’Ente, dirigente, personale, OIV, struttura interna di supporto) è stato rispondente alla funzione di competenza di ciascuno dei soggetti interessati;
- i rapporti tra i soggetti sopra indicati sono stati improntati ai principi della collaborazione e della partecipazione attiva e consapevole con una distinzione, in termini funzionali, tra i rapporti “completamente interni” all’Ente (i quali hanno

seguito i *canali* organizzativi più consolidati ed istituzionalizzati) e quelli tra l’Ente e l’OIV (i quali sono stati agiti, per conto dell’Ente, esclusivamente da parte della direzione e della struttura tecnica di supporto).

Aggiungiamo che:

- ✓ il grado di condivisione della metodologia complessiva da parte dei diversi livelli organizzativi interni e degli stakeholder interni (RSU *in primis*) si mantiene elevato anche dopo la sua applicazione;;
- ✓ il grado di condivisione del “legame tra valutazione e sistemi premiali” è – rispetto all’impianto complessivo – consistente ma con qualche criticità concentrata sulla parte di valutazione “di ente” rilevante – in quanto ad essa collegata - rispetto alla valutazione “individuale”;
- ✓ non risultano attivate procedure di conciliazione (qualche dipendente non ha firmato la scheda ma non ha attivato processi di contenzioso);
- ✓ la modalità di comunicazione della metodologia all’interno dell’Ente (incontri con le RSU e successivamente con il personale) è anch’essa adeguata.

In sintesi, la principale criticità del sistema (ripetiamo: per come applicato nel 2012 in relazione al 2011) è che esso fa scattare tra gli/le interessati/e “meccanismi” di tipo comparativo nonostante la procedura individuale sia gestita in maniera riservata dalla Direzione e il punteggio conseguito non oggetto di formalizzazione in una graduatoria finale; nello specifico, l’elemento *scatenante* è rappresentato dalla comparazione della valutazione, che ha poi ricadute sulla quota di retribuzione legata alla produttività.

4.Processo di attuazione del ciclo della performance (All. 1, sez. C)

La due matrici riassuntive qui di seguito danno conto, rispettivamente ed in continuità con la Relazione 2012, del grado (= modalità) di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni dell’Ente nelle fasi del ciclo della performance quali indicate nella Delibera 4/2012 (pp. 9-10) e della adeguatezza complessiva delle diverse modalità di coinvolgimento adottate.

Modalità di coinvolgimento

<i>Fasi del ciclo di gestione della performance</i>	<i>Stakeholder interni</i> ⁷	<i>Stakeholder esterni</i> ⁸
Definizione obiettivi	Consultazione diretta e incontri di gruppo; riunioni di staff e personale	Nessun coinvolgimento
Comunicazione della strategia dell’Ente	Incontri specifici; riunioni di staff e personale	Sito web e forum mirato a livello territoriale
Comunicazione dei risultati	Comunicazione della Relazione	Pubblicazione della relazione

⁷ Ovvero: Presidenza, Direzione, dipendenti, RSU.

⁸ Si rimanda alla lista di cui al punto 7. 1 del *Piano della performance* 2013-2015.

raggiunti	sulla performance ; incontri specifici per singolo servizio interessato e per dipendente; trasmissione di documentazione scritta	sulla performance
Definizione degli standard di qualità	Riunioni di staff per impostazione condivisa del documento	Nessun coinvolgimento
Elaborazione del Programma Triennale per la Trasparenza	Consultazione diretta e incontri di gruppo; riunioni di staff	Nessun coinvolgimento
Processo di individuazione dei dati da pubblicare	Consultazione diretta e incontri di gruppo	Nessun coinvolgimento
Attuazione delle giornate della trasparenza	Non realizzate ma di fatto sostituite dai forum plenari con gli stakeholders interni ed esterni coinvolti nel processo di predisposizione della Carta Europea del Turismo Sostenibile	

Adeguatezza del coinvolgimento

<i>Fasi del ciclo di gestione della performance</i>	<i>Stakeholder interni</i>	<i>Stakeholder esterni</i>
Definizione obiettivi	Sì	Non pertinente
Comunicazione della strategia dell'Ente	Sì	Sì
Comunicazione dei risultati raggiunti	Sì	SI
Definizione degli standard di qualità	Sì	Non pertinente
Elaborazione del Programma Triennale per la Trasparenza	Sì	Non pertinente
Processo di individuazione dei dati da pubblicare	Sì	Non pertinente
Attuazione delle giornate della trasparenza	Si vedi tabella precedente	Si vedi tabella precedente

Una funzione cruciale nel processo di attuazione del ciclo della performance è svolta, sul fronte interno all'Ente, dalla *Struttura Tecnica Permanente* (All. 1 sezione C): essa, nello specifico, è composta da una persona e risulta adeguatamente dimensionata in termini quantitativi. Dal punto di vista delle competenze, essa combina in maniera rispondente ai suoi compiti sia competenze di ambito economico-gestionale sia competenze di natura giuridica.

Il processo di attuazione del ciclo della performance è stato compiutamente implementato per la prima volta nel corso del 2012 (nel 2011 lo era stato solo nel secondo semestre) ed il suo posizionamento, a fine 2012 rispetto alla situazione a fine 2011 ed in relazione alle "fasi maturità dei Sistemi di misurazione" di cui alla sezione 5 della Delibera 89/2010, vede una compresenza di elementi della **terza fase** (caratterizzata dall'utilizzo di una "mappa strategica a livello di vertice") e della **quarta** (con il consolidamento, rispetto al 2011, della "condivisione a tutti i livelli gerarchici degli obiettivi strategici e delle motivazioni sottostanti": un elemento, questo, favorito

dalla limitata dimensione e complessità dell'Ente). Si tratta di una situazione che si configura come migliore rispetto a quella di fine 2011.

L'integrazione del ciclo con il processo di produzione del PEG e del bilancio (preventivo e consuntivo) è elevata e ciò anche grazie alla dimensione contenuta dell'Ente (e quindi della "semplicità" della sua organizzazione); tuttavia, proprio in ragione di questo elemento, è debolmente formalizzato. Va segnalato in questa sede, anche se noto a Civit, il disallineamento rappresentato dal fatto che il *Piano della performance* va predisposto entro gennaio dell'anno X mentre il bilancio preventivo va approvato entro novembre dell'anno X-1; in compenso, però, la *Nota integrativa al bilancio* (contenente indicatori di bilancio ed avente la medesima tempistica del bilancio preventivo) è stata elaborata tenendo presente la scadenza del *Piano della performance* il quale ne ha quindi recepito ampiamente i contenuti. La (relativa) "semplicità" organizzativa dell'Ente appena richiamata si riflette anche nelle modalità di "controllo" sulla attività ed il funzionamento dell'Ente i quali sono prevalentemente agiti attraverso dispositivi di tipo relazionale (e quindi di tipo *soft*) e non attraverso procedure o sistemi di tipo *hard* (a questi però appartiene l'*Ufficio di Staff* istituito nel 2010 e composto dal Direttore e dai Responsabili dei servizi con l'obiettivo di migliorare il coordinamento tra le attività degli uffici e monitorare lo stato di avanzamento delle attività: questo ufficio svolge l'attività di monitoraggio di livello organizzativo citata al punto 2 precedente.

E' possibile formulare alcune sintetiche considerazioni sulla implementazione nel corso del 2012 del ciclo di gestione della performance:

- ✓ si conferma, era già stato evidenziato per il 2011, la ampiezza e *densità* – con la conseguente onerosità anche di tipo applicativo e gestionale - del Sistema previsto dalla Delibera 89/2010 anche nel caso di un Ente, quale quello al quale si riferisce questa *relazione*, di dimensioni e profilo generale non comparabili a quelli caratterizzanti i Ministeri, i grandi enti centrali o i *grandi* parchi nazionali;
- ✓ la applicazione del sistema a livello di *performance* individuale ha evidenziato, oltre a quanto già esposto in precedenza, la criticità derivante dal diverso atteggiamento che caratterizza il/la valutato/a nella relazione con il valutatore (nell'ambito della quale vi è una generale accettazione dell'esito) e quello che lo caratterizza – sempre rispetto all'esito della valutazione - nella relazione con i/le colleghi/e (rispetto alla quale prevale una logica di tipo comparativo che è "per definizione" oggetto di lettura critica – anche, ma non solo ovviamente, per ciò che significa in termini di ricadute sulla retribuzione);
- ✓ infine, si conferma, anche in questo caso in continuità con la relazione precedente, la criticità – per un ente quale un parco e nonostante i miglioramenti intercorsi su questo fronte dal 2011 al 2012 – del rapporto tra la sua attività complessiva ed il set di indicatori a supporto della misurazione della sua *performance* (il punto è la duplice tipologia di attività degli enti parco, al tempo stesso enti che gestiscono strutture/servizi ed enti di tutela e conservazione della natura (in una logica invece

strategica di medio-lungo periodo). Nello specifico, l'esperienza del ciclo 2012 ha consentito di isolare come particolarmente rilevante, ma al tempo stesso delicato, il fronte della messa a punto di target adeguati (anche in relazione ad un ambito, già indicato anch'esso nella relazione precedente, quale quello, previsto dall'art. 5 del D.lgs 150/2009, come requisito degli obiettivi di sistema e dei relativi indicatori i quali "sono: a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività").

5. Infrastruttura di supporto (All. 1, sez. D)

L'Ente impiega un sistema unico di controllo di gestione (CDG), strutturato in:

- sistema di contabilità generale;
- sistema di contabilità analitica;
- protocollo informatico.

La alimentazione di queste tre componenti è manuale ma il sistema informativo dell'Ente consente l'interscambio dei dati attraverso una rete interna 'aziendale'. Con tale strumento vengono condivisi atti e documenti di bilancio che sono funzionali alla raccolta e all'analisi dei dati. In particolare per quanto riguarda il bilancio, l'Ente si è dotato a suo tempo di un sistema di gestione dei dati che consente la raccolta delle informazioni. Tuttavia, il sistema di CDG non è utilizzato per la costruzione degli indicatori relativi agli obiettivi strategici mentre lo è solo in alcuni casi per gli indicatori riguardanti gli obiettivi operativi (ad esempio, per gli indicatori relativi gli indennizzi dei danni provocati dalla fauna selvatica oppure al rispetto del Regolamento del Parco). Il sistema di contabilità generale, da parte sua, fornisce i dati finanziari riferiti agli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente mentre il sistema di contabilità analitica alimenta esclusivamente i dati finanziari degli obiettivi operativi.

L'infrastruttura informativa è complessivamente adeguata in relazione alla misurazione della performance.

6. Sistemi informativi e informatici a supporto della attuazione del Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione (All. 1, sez. E)

Oltre a quanto indicato al punto precedente sul sistema informativo, la situazione dell'Ente con riferimento all'All. 1, sezione E è la seguente:

- rispetto alle tipologie di dati indicate nella sottosezione 1.a (tutte presenti tranne quella relativa ai bandi di concorso per la quale – comunque - non si sono verificati casi nel periodi di riferimento), la disponibilità del dato è nella maggioranza dei casi di tipo cartaceo mentre la trasmissione per la "pubblicazione" è invece telematica.

- L'inserimento nella sezione del sito "Amministrazione trasparente" è invece manuale in tutti i casi mentre non sono effettuate trasmissioni ad altri soggetti;
- Il "modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio" dei dati (E2) vede l'Ufficio Amministrazione e Personale rivestire un ruolo centrale rispetto a tutte le attività indicate: la Direzione ed il Responsabile della trasparenza entrano in gioco, insieme all'Ufficio appena citato, per la "supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati" e per il monitoraggio della stessa;
 - A proposito di monitoraggio, ma il riferimento qui è a quello svolto dall'OIV (E3), esso riguarda entrambi gli oggetti indicati nella tavola ed ha generalmente luogo attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati (la Direzione e il Responsabile della trasparenza) e la analisi diretta del sito. Questo monitoraggio ha cadenza trimestrale e copre un campione dei dati (quello ritenuti più significativi); la comunicazione degli esiti del monitoraggio è alla Direzione;
 - Infine, la situazione dei "sistemi di rilevazione quanti-qualitativa degli accessi alla sezione *Amministrazione trasparente* vede attivi meno della metà dei sistemi indicati alla sottosezione E4: nello specifico, sono attivi esclusivamente i sistemi di rilevazione di dati convenzionalmente definibili come "quantitativi".

7. Definizione e gestione degli standard di qualità (All. 1, sez. F)

Gli *Standard di qualità* relativi alla annualità 2012 sono stati approvati nel giugno 2012 mentre nell'aprile 2013 sono stati rilasciati gli standard 2013.

Nella loro prima versione, quella del 6/2012, sono stati oggetto di osservazioni da parte di Civit nella sua già citata Relazione del 23/11/12, alle quali si rimanda: a seguito di esse, l'aggiornamento degli standard adottato nell'aprile 2013 ha proceduto ad una puntualizzazione della "descrizione" del singolo indicatore, al miglioramento della definizione delle formule degli indicatori proposti (ric conducendole, come esito, a valori numerici), alla conseguente definizione coerente dei "valori programmati" e ad una generale maggiore focalizzazione degli indicatori rispetto ai servizi erogati.

In relazione a quanto richiesto dalla Delibera 23/2013 segnaliamo quanto segue (con riferimento alla annualità 2012):

- ✓ le misurazioni adottate dall'Ente per il controllo della qualità dei servizi erogati hanno riguardato meno del 50% dei servizi con standard e si sono concentrate su quelli al pubblico (o parti di essi) per i quali erano stati definiti indicatori quantitativi nonché, per quanto possibile, sulla rilevazione della *customer satisfaction* (ma scontando le difficoltà derivanti dalle specificità del profilo dei *customer* dell'ente);
- ✓ gli eventuali reclami sono stati gestiti secondo le usuali procedure dell'Ente (le quali prescindono dalla adozione degli *standard di qualità*) mentre non sono stabilite procedure specifiche per la gestione di eventuali *class-action*;

- ✓ infine, come già anticipato, la applicazione degli standard 2012 (e, nello specifico, il calcolo degli indicatori) ai servizi al pubblico ed interni ha fatto emergere la già richiamata necessità di procedere, nell'aggiornamento 2013, ad un loro miglioramento in termini di precisione, quantificazione e collegamento con i relativi *target* e *standard* (raccolgendo in questo anche le indicazioni della citata Relazione di Civit): questo intervento ha riguardato almeno il 50% dei servizi dell'Ente.

8.Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

Il principale esito – anche *fisico* – del sistema per l'anno 2012 consiste, a livello organizzativo, nella *Relazione sulla performance* relativa alla annualità 2011 e nella implementazione del sistema premiante individuale (la cosiddetta “produttività”, anch'essa relativa all'anno 2011). Se per questo secondo ambito i risultati del sistema di misurazione e valutazione sono stati funzionali alla applicazione di una specifica previsione contrattuale avendo però il merito di rendere più chiaro, esplicito e comunicabile il processo seguito e le “regole del gioco” adottate, nel caso della *Relazione sulla performance* i risultati della sua elaborazione sono serviti alla Direzione dell'Ente ed al suo staff per consolidare ed *oggettivare* – nel senso di “mettere in trasparenza” - una lettura complessiva dell'organizzazione declinata nei termini di “raggiungimento degli obiettivi”. Inoltre, intrecciando il livello individuale e quello collettivo (macro, di ente nella sua totalità, e meso, di servizio o ufficio), la applicazione del sistema è stata indispensabile per “leggere” in chiave valutativa le prestazioni dell'Ente nelle sue diverse articolazioni operative, sia nei confronti dell'interno che nei confronti dei cittadini/e e degli *stakeholder* esterni.

Le derivazioni di questi esiti/risultati sul *ciclo della performance* attualmente in corso (2013) sono almeno due – nonostante il permanere della *sproporzione* sostanziale tra operazioni richieste e dimensione dell'Ente - :

- ✓ il miglioramento del profilo tecnico – in particolare per la parte valutativa - dei dispositivi di attuazione del ciclo (ad incominciare, per riprendere riferimenti già citati in precedenza, dal *Piano della performance* e dagli *standard di qualità* fino al Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità);
- ✓ l'incremento del grado di precisione nella definizione degli obiettivi operativi dell'Ente in relazione sia agli obiettivi strategici sia alla loro attribuzione organizzativa e funzionale interna all'Ente stesso.

9.Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Le attività funzionali alla elaborazione del presente documento sono state realizzate con le modalità seguenti:

- analisi di documentazione (sia amm.vo/gestionale dell'Ente sia quella collegata alle azioni riconducibili alla applicazione del D.lgs 150/1999);
- analisi dei contenuti del sito web dell'Ente;
- incontri (l'ultimo dei quali in data 17.5.12) con la Direzione e la funzione di gestione del personale dell'Ente (nonché, quest'ultima, funzione interna di supporto all'OIV);
- interazione via e-mail con le due figure/funzioni qui sopra citate.

Sulla base di queste modalità, l'OIV ha prodotto la presente relazione (ed i relativi allegati) la quale è stata a sua volta oggetto di confronto e validazione a distanza con le due funzioni di Ente qui sopra richiamate.

Il processo di elaborazione di questa Relazione verifica è stato avviato in data 2/5/2013.

10. Assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali

Come da All.2 alla Delibera 23/2013, diamo conto qui di seguito delle modalità di assegnazione degli obiettivi relative alla annualità 2013:

- obiettivi *individuali*: sono stati assegnati a tutto il personale, dirigenziale e non-dirigenziale. L'assegnazione ha avuto luogo attraverso la loro indicazione direttamente nel *Piano della performance* (non è stata quindi utilizzata nessuna delle due modalità previste al punto 1 dell'allegato); gli obiettivi individuali per i non-dirigenti sono inviati a tutti/e ma non è prevista la "controfirma" dal momento che gli obiettivi stessi sono definiti ed assegnati con il concorso degli/delle interessati/e;
- obiettivi *organizzativi*: nel rimandare a quanto esposto al punto 3 precedente, relativo all'anno 2012 ma sostanzialmente valido anche per il 2013, gli obiettivi organizzativi – in teoria 3 di Ente e 5 di Servizio/Ufficio - sono stati assegnati al/alla singolo/a non-dirigente esclusivamente come obiettivi del relativo *servizio di appartenenza* e trasmessi con comunicazione formale di atto dirigenziale prot. n. 547 del 22.3.2013. Viceversa, la valutazione del Dirigente fa riferimento, a livello di Sistema, a 5 "risultati di Ente" di cui tre sono i medesimi che interessano tutti/e i/le dipendenti mentre due sono specifici del Direttore. Tuttavia, questo è quanto *previsto* dal "Sistema di misurazione" poiché, ad oggi, l'organo di governo dell'Ente non ha ancora espresso le priorità per i due specifici della dirigenza che saranno quindi *ricavati* da quelli strategici più generali.

Nel complesso, alla luce di queste evidenze, il processo di assegnazione degli obiettivi appare adeguato così come le modalità operative di attribuzione degli stessi; inoltre, il processo di assegnazione degli obiettivi appare coerente con il Sistema dell'Ente.

11. Allegati

In file separati sono allegati i documenti richiesti, ovvero:

- Allegato 1, diverse sezioni;
- Allegato 2.



Milano, 3.6.2013
(Alberto Vergani)