

Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativa al Parco Nazionale della Val Grande¹

(ai sensi della Delibera CIVIT 23/2013)

Alberto Vergani, OIV monocratico

1

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, quelli indicati ai paragrafi 4 e 5 della medesima Delibera.

Essa assume il 2015 come anno di riferimento per i contenuti del par. 4 citato ("Funzionamento complessivo del sistema") mentre adotta il 2016 per i contenuti del par. 5 ("Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi ed individuali"). Al tempo stesso, in una logica di continuità e di sviluppo, la relazione tiene conto dei contenuti e dei principali elementi caratterizzanti la analoga relazione redatta negli anni 2013, 2014 e 2015 ai sensi della medesima Delibera CIVIT n.23/2013.

Le sue finalità sono quelle indicate nel par. 1 della Delibera.

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)

¹ La presente relazione è stata chiusa in data 18/7/2016.

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

A titolo preliminare vanno ricordati alcuni elementi condizionanti il sistema di valutazione (in parte già richiamati nelle relazioni precedenti in quanto “strutturali”), ovvero:

- la ridotta dimensione dell'Ente (10 dipendenti)
- la sua (relativa) semplicità organizzativa
- la (perdurante) incertezza della disponibilità effettiva dei flussi di bilancio dal punto di vista temporale (questo anche in conseguenza delle operazioni preliminari del Ministero competente in tema di trasparenza e anti-corrruzione in relazione alle quali i tempi di erogazione dei finanziamenti sono attestati su quelli degli Enti più lenti negli adempimenti richiesti)²
- la stabilità ed iniziativa dell'organo politico di indirizzo e governo strategico del Parco.

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.

Tuttavia, poiché l'ultimo *Rapporto individuale sull'avvio del ciclo della performance* dell'Ente risale al 2013 (è stato elaborato da Civit-ANAC nel maggio di quell'anno), in assenza di indicazioni *terze* specifiche ed ulteriori, il Piano della Performance 2015-2017 non ha potuto che confermare la linea e la impostazione – rispetto a obiettivi, indicatori e target – riconducibili al Rapporto Civit-ANAC 2013 appena richiamato. Una evidenza particolare merita in ogni caso il fatto che il fronte di lavoro prioritario nell'ultimo biennio è stato lo sviluppo ed il consolidamento del sistema degli indicatori di *outcome*, l'ambito certamente più delicato in ragione sia della loro natura intrinseca sia della peculiarità di un Ente come un parco nazionale.

² Questa incertezza sui tempi di disponibilità effettiva delle risorse finanziarie condiziona l'implementazione di quelle azioni-obiettivo che, per tipologia e localizzazione, possono essere svolte necessariamente solo in alcuni periodi dell'anno.

Ciò premesso, gli obiettivi dell'Ente contenuti nel Piano della Performance 2015-2017 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; confrontabilità con le tendenze della produttività della Amministrazione (dato che il Piano della Performance è strettamente connesso al Piano di Gestione il quale ne è di fatto diventato – pur nella diversa valenza temporale – parte integrante);
- ✓ **parzialmente rispettati** i requisiti di: specificità e misurabilità in termini concreti e chiari (ma solo per una quota degli indicatori di *outcome* e per quelli di *output* non definiti in forma di *target*); commisurazione a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale o internazionale nonché da comparazioni con Amministrazioni analoghe (ciò in ragione della persistente assenza di standard nazionali o internazionali effettivamente utilizzabili e rispettosi delle peculiarità dell'Ente).

In relazione alle azioni di monitoraggio intermedio dello stato di avanzamento degli obiettivi 2015, nel corso dell'anno esse si sono realizzate secondo un modello basato - in generale - sulla loro attivazione in caso di necessità/opportunità, e ciò su iniziativa sia della Direzione (più frequentemente) sia degli altri uffici/Servizi interessati. In termini concreti, le azioni di monitoraggio hanno assunto la forma di incontri focalizzati sulla ricostruzione e/o misurazione progressiva della *performance* e sulla eventuale conseguente manutenzione della programmazione (questo al fine di conseguire gli obiettivi/risultati attesi da Piano della Performance). Qualora dal monitoraggio siano derivati - rispetto agli obiettivi/risultati attesi - 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 o di sua variazione.

Un elemento importante che va segnalato rispetto ai contenuti, alle forme ed alle conseguenze del monitoraggio sull'avanzamento degli obiettivi 2015 – e che ne segna in qualche modo la differenza rispetto agli anni precedenti - è che nel corso dell'anno gli organi politici dell'Ente (Vice-presidente, Giunta e Consiglio in particolare) hanno svolto un ruolo rilevante nella ridefinizione e ristrutturazione, verso la metà dell'anno, di alcuni obiettivi programmatici e quindi nell'utilizzo delle relative risorse.

Gli obiettivi di Ente e di servizio relativi al 2015 sono stati comunicati formalmente ai/alle dipendenti (il documento è anche sul sito) in previsione del loro utilizzo nell'ambito del sistema di valutazione individuale. Rispetto alla valutazione individuale, come si dirà anche in seguito, sono giunte all'O.I.V. (per conoscenza) alcune comunicazioni di dipendenti appartenenti nello specifico ad uno dei Servizi Tecnici dell'Ente Parco ed evidenzianti una situazione di disaccordo con la Direzione dell'Ente a tre livelli:

- a) rispetto alle modalità di assegnazione degli obiettivi di Servizio³;
- b) rispetto al disegno dell'impianto di valutazione della performance individuale;
- c) rispetto alla applicazione dell'impianto da parte della Direzione⁴.

Per quanto riguarda invece la valutazione della *performance* organizzativa in senso proprio, essa è stata svolta nel settembre 2015 in relazione alla annualità 2014 al fine della predisposizione della *Relazione annuale sulla performance*: la analoga attività per la annualità 2015 (seguita dalla relativa validazione dell'OIV) sarà svolta nei tempi previsti al punto 6 della Delibera 23/2013.

Annotiamo infine nuovamente 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 idonei 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 almeno quattro conseguenze:

- a) la necessità, come è avvenuto, di lavorare costantemente e progressivamente alla definizione degli indicatori e dei relativi valori-target;
- b) 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;
- c) 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.
- d) la ridefinizione in corso d'opera degli obiettivi su indicazione/sollecitazione degli organi politici dell'Ente.

Va comunque segnalato che il tema degli indicatori relativi ai servizi ecosistemici è al centro di molte attività di ricerca e sperimentazione a livello nazionale sia in ambito

³ Nello specifico, va ricordato che i servizi tecnici hanno una quota di obiettivi di routine pari al 50% del totale degli obiettivi mentre i restanti riguardano attività non ricorrenti, progettuali, mirate. La tensione Direzione-Servizio ha riguardato le modalità di assegnazione, da parte della Direzione, degli obiettivi non-di-routine.

⁴ La novità della segnalazione, per quanto "in cc", all'OIV, solleva – indirettamente – il tema della definizione ed implementazione di *procedure formali di conciliazione* in grado di gestire, in particolare, la non accettazione da parte del dipendente della propria valutazione individuale.

accademico, sia in quello istituzionale anche se il lavoro avviato da Minambiente sugli indicatori di “contabilità ambientale” per i parchi nazionali non sta avendo, dopo l’iniziale annuncio, alcun seguito operativo.

3. Performance individuale (All. 1 sezione B)

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

- ✓ è stata oggetto di valutazione nel 2016 con riferimento agli obiettivi (personali e individuali in quota al Servizio di appartenenza del/della dipendente e all’Ente) contenuti nel Piano 2014;
- ✓ è stata oggetto di comunicazione formale – in particolare per quanto riguarda gli obiettivi assegnati, i suoi livelli di esercizio (personale⁵, di servizio e di ente) – da parte della Direzione ai/alle dipendenti con Determinazione del Direttore n. 22 del 18/2/2015.

La tavola qui di seguito riassume – in chiave analitica - 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 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

⁵ Da intendersi come relativo al “gruppo di lavoro” del/della dipendente e non a lui/lei come singolo individuo.

		appartenenza e quelli di ente identificano gli obiettivi individuali. E' stata data comunicazione di questi obiettivi nominativi 2014 con comunicazione n. 311 del 22/02/2015)
<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 2014	Sono state utilizzate come previsto

Con riferimento alla applicazione del sistema in relazione agli obiettivi 2014, è possibile rilevare quanto segue:

- con il quarto anno di applicazione si è assistito al consolidarsi ulteriore delle fasi realizzative del processo soprattutto in termini di tempistica (la quale peraltro continua a determinare l'assegnazione dei premi al personale solo al termine dell'anno successivo a quello di riferimento);
- il ruolo dei diversi soggetti coinvolti (organo di indirizzo politico dell'Ente, dirigente, personale, O.I.V., 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'O.I.V. (i quali sono stati agiti, per conto dell'Ente, esclusivamente da parte della Direzione e della struttura tecnica di supporto);
- come già anticipato, alcuni dipendenti (due in particolare, appartenenti al medesimo Servizio) hanno segnalato all'O.I.V. "per conoscenza" (oltre che a chi di competenza all'interno dell'Ente) il proprio disaccordo rispetto alla valutazione individuale ricevuta per l'annualità 2014.

Aggiungiamo inoltre che:

- ✓ non risultano attivate, nonostante quanto appena rilevato, procedure di conciliazione (anche i dipendenti che hanno sottoscritto la propria scheda di valutazione "per sola *presa-visione*" non hanno attivato processi di contenzioso pur depositando una memoria allegata alla scheda stessa);
- ✓ la modalità di comunicazione della metodologia di valutazione della performance individuale non ha potuto contare – come negli anni scorsi - sul livello rappresentato dalla RSU (in quanto alla scadenza non ci sono state candidature per

la rielezione) ed è quindi consistita in incontri collettivi con tutto il personale (a questo proposito, la mancanza di un livello di mediazione organizzata quale la RSU è un elemento, in prospettiva, di potenziale criticità).

Anche nel corso del 2015, il principale punto problematico mostrato dal sistema (a conferma di quanto già emerso negli anni precedenti) è che esso attiva *comunque e inevitabilmente* tra gli/le interessati/e logiche e meccanismi di confronto e di comparazione rispetto alla valutazione ricevuta ed alle sue conseguenze dal punto di vista retributivo. Questo anche quando, come è nel caso specifico, la valutazione media ricevuta dai/dalle dipendenti è molto elevata (un elemento da non sottovalutare), le differenze di valutazione tra dipendenti sono molto modeste e l'entità della quota di retribuzione legata alla produttività è anch'essa molto ridotta. La dimensione del confronto/comparazione interindividuale ha, come noto, effetti sul clima lavorativo e sulle relazioni sia orizzontali che verticali nonostante la procedura individuale sia gestita in maniera riservata dalla Direzione e il punteggio conseguito non sia oggetto di formalizzazione in una graduatoria finale. Nello specifico, l'elemento *attivante* è *sempre* rappresentato dalla comparazione sulla valutazione ricevuta, che ha poi ricadute sulla quota di retribuzione legata alla produttività, la quale in alcuni casi – come è stato segnalato all'O.I.V. (“per conoscenza”) – si combina con la insoddisfazione per la non modifica della valutazione personale anno dopo anno.

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

La due matrici riassuntive qui di seguito danno conto, rispettivamente, 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 interni⁶</i>	<i>Stakeholder esterni⁷</i>
Definizione obiettivi	Consultazione diretta e incontri di gruppo (Servizio); riunioni di staff	Nessun coinvolgimento formale
Comunicazione della strategia dell'Ente	Incontri specifici; riunioni di staff	Sito web
Comunicazione dei risultati raggiunti	Incontri specifici per Responsabile di Servizio	Pubblicazione della Relazione sulla performance
Definizione degli standard di qualità	Informativa sul documento	Nessun coinvolgimento
Elaborazione del Programma Triennale per la Trasparenza e	Informativa sul documento	Nessun coinvolgimento

⁶ Ovvero: Presidenza, Direzione, dipendenti.

⁷ Si rimanda alla lista di cui al punto 7. 1 del *Piano della performance 2016-2018*.

l'Anticorruzione		
Processo di individuazione dei dati da pubblicare	Acquisizione diretta; informativa sui dati da pubblicare	Nessun coinvolgimento
Attuazione delle giornate della trasparenza	Non realizzate, programmate per aprile 2015 ma non realizzate.	

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	Sì
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 veda tabella precedente	Si veda 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 risultata composta anche per il 2015 da una risorsa (la medesima degli anni precedenti) ed appare adeguatamente dimensionata in termini quantitativi. Dal punto di vista delle competenze, essa combina in maniera congruente ai suoi compiti sia competenze di ambito economico-gestionale sia competenze di natura giuridica.

Il processo di attuazione del ciclo della performance, integralmente implementato per la prima volta nel corso del 2012 e a regime negli anni successivi, si caratterizza, a fine 2015 rispetto alla situazione a fine 2014 ed in relazione alle "fasi maturità dei Sistemi di misurazione" di cui alla sezione 5 della Delibera 89/2010, per il consolidamento, per quanto non ancora completo in tutti i suoi aspetti, della **quinta fase** (nella quale, come si ricorderà, sono "validati" i "legami tra i fattori di successo e gli indicatori della performance sono validati e quindi l'organizzazione è in possesso di veri indicatori predittivi"). Si tratta, in ogni caso, di una situazione che segna un ulteriore miglioramento rispetto a quella esistente a fine 2014.

L'integrazione del ciclo con il processo di produzione del PEG e del bilancio (preventivo e consuntivo) è elevata e ciò anche grazie – di nuovo - alla dimensione contenuta dell'Ente (e quindi della "semplicità" della sua organizzazione); tuttavia, proprio in ragione di questo elemento, l'integrazione tra i due processi è debolmente formalizzata. Va segnalato nuovamente in questa sede, anche se noto a Civit-ANAC, 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.

Dato il progressivo consolidamento dell'esperienza dell'Ente, è possibile formulare in chiusura di paragrafo alcune sintetiche considerazioni sulla implementazione nel corso del 2015 del ciclo di gestione della performance:

- ✓ si conferma, come per gli anni precedenti e nonostante i benefici derivanti dall'esperienza maturata anno dopo anno, la complessità – con la conseguente onerosità anche di tipo applicativo e gestionale - del Sistema previsto dalla Delibera 89/2010 anche per un Ente, quale il Parco della Val Grande, 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 con la eccezione dei 3 dipendenti che hanno aggiunto "note integrative" alla propria scheda di valutazione) 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, come dato strutturale che prescinde dall'evoluzione dell'impianto della performance nel corso degli anni, la criticità – per un ente quale un parco - 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, la quale ha invece un orizzonte strategico e quindi temporale di medio-lungo periodo). Nello specifico, l'esperienza del ciclo 2015 ha confermato la crucialità ma anche la difficoltà definitoria di target adeguati (anche in relazione ad un ambito, non nuovo nella sua problematicità, 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), analogo a quello in uso dal 2013, 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 da tempo di un sistema di gestione dei dati che consente la raccolta delle informazioni; questo sistema è stato integrato nel 2015 con un nuovo software che contiene ulteriori possibilità e potenzialità analitiche ed è allineato alla nuova struttura del bilancio (analoga a quella dei Ministeri, per missioni e non per capitoli). Il sistema di contabilità generale, da parte sua, continua a fornire 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 ai contenuti dell'All. 1, sezione E è la seguente (si tratta di una situazione consolidata in termini di modello generale e di flussi):

- rispetto alle tipologie di dati indicate nella sottosezione 1.a (tutte presenti tranne quella relativa ai bandi di concorso per la quale – di nuovo - non si sono verificati casi nell'anno 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: il Direttore, Responsabile della trasparenza, entra 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 (quelli 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 al 2015 sono stati approvati nel marzo dello stesso anno mentre nel marzo 2016 sono stati rilasciati gli standard 2016.

Gli standard 2015 presentano un ulteriore miglioramento della precisione definitoria e di calcolo degli indicatori rispetto a quelli dell'anno precedente, oltre ad un più elevato grado di omogeneità interna in termini di struttura e configurazione. Gli standard 2016 sono di fatto la conferma dell'impianto 2015.

In relazione a quanto richiesto dalla Delibera 23/2013 si segnala quanto segue (con riferimento alla annualità 2015, Allegato 1 Sezione F):

- ✓ 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;
- ✓ 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 sistematica degli standard 2015 (e, nello specifico, il calcolo degli indicatori) ai servizi al pubblico ed interni ha fatto emergere la già richiamata necessità di procedere, nell'aggiornamento per l'anno successivo, ad un loro affinamento in termini di precisione delle formule di calcolo, un intervento che ha riguardato meno del 50% dei servizi dell'Ente.

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

Anche per il 2015 i principali esiti – anche materiali – della applicazione e dell'utilizzo del sistema di misurazione e valutazione si identificano, a livello di Ente, nella *Relazione sulla performance* relativa alla annualità 2014 e nella implementazione del sistema premiante individuale (la cosiddetta “produttività”, anch'essa relativa all'anno 2014). Se per questo secondo ambito, salvo i rimandi di criticità da parte di alcuni dipendenti già richiamati in precedenza, i risultati del sistema di misurazione e valutazione sono stati funzionali alla applicazione di una specifica previsione

contrattuale avendo però il merito di rendere ulteriormente 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 in termini di “raggiungimento degli obiettivi”. Inoltre, intrecciando il livello individuale e quello organizzativo (ovvero sia macro, di ente nella sua totalità, che meso, di servizio o ufficio), la applicazione del sistema è stata impiegata 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 ricadute di questi esiti/risultati sul *ciclo della performance* attualmente in fase di realizzazione (2016) sono almeno tre – 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;
- ✓ l’esplicitazione del grado di iteratività e interscambiabilità di alcuni obiettivi in funzione delle effettive disponibilità di bilancio e/o di interruzione e/o rallentamenti di procedure per fattori esogeni (autorizzazioni, vincoli, ecc.).

9.Descrizione delle modalità di monitoraggio dell’OIV

Le attività funzionali alla elaborazione del presente documento sono state realizzate dall’OIV con modalità analoghe a quelle utilizzate per la annualità precedente, ovvero:

- analisi di documentazione (sia amm.vo/gestionale dell’Ente sia quella collegata alle azioni riconducibili alla applicazione del D.lgs 150/1999 sia le comunicazioni dei dipendenti inviate “per conoscenza” anche all’O.I.V.);
- analisi dei contenuti del sito web dell’Ente;
- incontri (l’ultimo dei quali in data 14/7/2016) 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 è stato avviato in data 11/5/2016.

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 2016:

- 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 diretto o indiretto degli/delle interessati/e;
- obiettivi *organizzativi*: nel rimandare a quanto esposto al punto 3 precedente, , 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. 311 del 22.2.2015. 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.

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 risulta coerente con il Sistema in uso da parte dell'Ente.

11. Allegati

In file separati sono allegati i documenti richiesti, ovvero:

- Allegato 1, diverse sezioni;
- Allegato 2.

Milano/Vogogna, 18/7/2016



(Alberto Vergani)