



**Relazione sul funzionamento complessivo del  
sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei  
controlli interni e sull'attestazione degli obblighi  
relativi alla trasparenza e all'integrità  
2014**

## Indice

### **1 Presentazione**

### **2 Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione**

#### 2.1 Performance organizzativa

##### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

##### 2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

##### 2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa

#### 2.2 Performance individuale

##### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

##### 2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

##### 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

#### 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

#### 2.4 Infrastruttura di supporto

#### 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione

### **3 Integrazione con il ciclo di bilancio e i sistemi di controlli interni**

#### 3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

#### 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

### **4 Il Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

### **5 Definizione e gestione di standard di qualità**

### **6 Coinvolgimento degli stakeholder**

### **7 Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

## 1 PRESENTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione ha tenuto conto della necessità di uno sviluppo graduale finalizzato al superamento delle difficoltà che la costruzione di un sistema complesso comporta.

L'evoluzione e il miglioramento del collegamento tra il sistema di misurazione e valutazione con la programmazione della performance e il piano della trasparenza rappresenta un obiettivo costante e primario.

## 2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 2.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Per favorire un continuo miglioramento dei processi di definizione e valutazione della Performance organizzativa è stata sottolineata l'importanza del supporto allo sviluppo di un processo di analisi del contesto esterno con l'obiettivo di promuovere il miglioramento del grado di individuazione delle aspettative degli utenti.

Per migliorare tale ricettività, la qualità dei servizi e delle prestazioni del personale, sono state predisposte delle schede di valutazione, i primi ambiti dove sono state impiegate queste schede riguardano la Biblioteca, dove la ricettività del servizio è sicuramente più immediata.

Criticità relative alla Performance organizzativa	
Aspetto valutato	Criticità rilevate
Individuazione di aree strategiche	L'individuazione di tali aree non ha comportato particolari criticità
Presenza di schede indicatori	Gli indicatori sono, a seconda della natura dell'obiettivo operativo, sono di efficacia/efficienza
Presenza di strumenti di misurazione delle Performance	La definizione degli obiettivi è suscettibile di miglioramento in quanto le attività a cui si riferiscono hanno una natura complessa
Outcome	La specifica attenzione all'outcome risulta suscettibile di miglioramento in quanto l'Accademia presenta Unità Organizzative di natura diversa
Customer satisfaction	Non tutte le Unità Organizzative dell'Accademia interagiscono con un ampio bacino di utenza, quindi la misurazione della soddisfazione degli utenti stessi costituisce una criticità
Coinvolgimento degli stakeholder	In relazione alla particolare natura dell'Ente risulta difficoltosa l'individuazione di specifici stakeholder

#### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto Lgs.150/09, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

➤ misurazione e valutazione degli obiettivi:

1. Confronto tra livello di performance attesa (target prefissato dell'indicatore associato all'obiettivo) e livello di performance effettivamente conseguita (valore dell'indicatore misurato a consuntivo).

2. Analisi - laddove possibile e/o significativo - dei trend storici delle performance effettivamente conseguite.

La valutazione avverrà in riferimento agli ambiti di valutazione delle performance organizzative definiti all'art. 8 del Dlgs 150/2009:

- a) Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse (ATTUAZIONE PROGRAMMI).
- b) Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (QUALITÀ PERCEPITA).
- c) Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi (PROCESSI E COMPETENZE INTERNE).
- d) Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i soggetti interessati e i Soci (COMUNICAZIONE E STAKEHOLDER ENGAGEMENT).
- e) Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi (EFFICIENZA).
- f) Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati (SERVIZI EROGATI).

Nella determinazione degli obiettivi strategici si è cercato di mettere in moto un processo di miglioramento e arricchimento organizzativo e funzionale dell'Ente. In questa fase la maggioranza degli obiettivi sono di ridisegno e miglioramento dei processi, l'Ente pertanto si trova in una fase di start-up. Di seguito uno schema che illustra, per ogni obiettivo, il risultato atteso e il relativo indicatore.

➤ coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

Il percorso logico per la definizione degli obiettivi a cui costruire i relativi indicatori si snoda attraverso le seguenti fasi:

- identificazione della *mission*, cioè degli scopi ultimi a cui il processo è preordinato;
- identificazione dei risultati rilevanti/obiettivi che l'Ente deve perseguire per rispondere in modo adeguato alle richieste dei propri interlocutori-utenti;
- identificazione degli indicatori di risultato atteso.

La diminuzione della dotazione organica, dovuta al pensionamento del personale, non ha consentito un grande coinvolgimento del personale; questo ha comportato un 'sovraccarico' dell'Unità Organizzativa dei Servizi Amministrativi.

All'interno del sistema di misurazione sono state indicate le schede di valutazione per ogni ruolo, ciò al fine di effettuare una valutazione sui comportamenti organizzativi; un aspetto di rilievo è che la suddetta valutazione non risulta al momento ancora disponibile.

### *2.1.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa*

La costruzione di una Programmazione Strategica, che conduce all'analisi dei singoli obiettivi strategici e operativi, ha evidenziato la necessità di un *upgrade* delle stesse, per rendere i suddetti obiettivi di più ampio respiro da parte dell'Ente.

E' necessario a tal riguardo individuare le aree di maggiore criticità attraverso il confronto tra le diverse U.O.

### *2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance organizzativa*

Sono stati definiti gli obiettivi operativi e strategici, disegnando una programmazione triennale volta a soddisfare adeguamenti necessari, come una ricognizione delle attività per singola unità operativa, sulla visibilità esterna delle attività compiute e sui tempi di conclusione dei procedimenti. Obiettivi questi essenziali per una corretta funzione di *governance* dell'Ente e di riscontro delle attività dallo stesso effettuate.

La criticità del sistema di misurazione e valutazione delle performance interessa il monitoraggio durante l'anno finalizzato ad adeguare costantemente gli obiettivi alle effettive risorse umane/finanziarie, con eventuale rinegoziazione degli obiettivi assegnati e gli incontri di verifica dell'avanzamento lavori rispetto a quanto pianificato.

## 2.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

### *2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target*

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
  - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
  - a qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
  - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
  - il comportamento professionale ed organizzativo con il quale il raggiungimento di specifici obiettivi viene conseguito.

Rispetto alle criticità rilevate dalla Commissione sulla definizione della performance individuale è stato possibile evidenziare direttamente nel sistema di misurazione e valutazione adottato anche le criticità relative alla performance individuale, ed in particolare:

Criticità relative alla Performance individuale	
Aspetto valutato	Criticità rilevate
Criteri di valutazione di personale dirigente e non dirigente	L'utilizzo delle schede di valutazione predisposte è strettamente connesso alla necessità di un monitoraggio costante
Definizione di un sistema di pesi e procedure per il calcolo dei punteggi sintetici individuali	L'utilizzo del calcolo dei punteggi è strettamente connesso alla necessità di un monitoraggio costante
Raccolta dei dati per la valutazione	Una maggiore completezza dei dati verrà conseguita nell'arco di più anni

### 2.2.2 Misurazione e valutazione della performance individuale

In ogni scheda sono indicati i punteggi attribuibili sia per la realizzazione degli obiettivi (organizzativi e/o individuali), in merito ai comportamenti organizzativi. Il sistema prevede per ogni scheda individuale diversi parametri di valutazione formulati a seconda della categoria di appartenenza.

### 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale

La metodologia per la misurazione e valutazione della performance individuale è stabilita nel sistema in modo compiuto. Tale metodologia è stata stabilita dall'Ufficio dei Servizi Amministrativi in concerto con l'OIV.

Si ritiene in questa fase che il programma triennale della valutazione performance sia adeguato con le indicazioni contenute nel sistema di misurazione e valutazione.

## 2.3 PROCESSO (FASI, TEMPI E SOGGETTI COINVOLTI)

Il processo di funzionamento del Sistema di valutazione risulta essere chiaramente definito. Qui di seguito vengono indicati i soggetti coinvolti nelle varie fasi del ciclo di gestione:

#### *Il Consiglio di Presidenza:*

- ✓ entro il 31 Gennaio di ciascun anno, approva il Piano della performance, documento programmatico triennale coerente ai contenuti e al ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione della performance, nonché gli obiettivi assegnati ai Dirigenti ed i relativi indicatori.

#### *Il Direttore Generale:*

- ✓ propone, sentito l'OIV, la definizione degli obiettivi strategici dell'Ente;
- ✓ assegna gli obiettivi ai Dirigenti;
- ✓ viene valutato dallo stesso OIV insieme al Consiglio di Presidenza.

#### *I Dirigenti:*

- ✓ assegnano gli obiettivi ai dipendenti della propria Area funzionale;
- ✓ valutano la performance individuale dei propri dipendenti;
- ✓ intervengono in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fine della valutazione stessa.

#### *I Dipendenti:*

- ✓ intervengono nel processo di valutazione;
- ✓ concorrono alle indagini svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di Valutazione;
- ✓ sono coinvolti nella rilevazione operata dall'OIV.

*L'Organismo Indipendente di Valutazione:*

- ✓ monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- ✓ comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai Dirigenti delle Aree funzionali;
- ✓ garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, secondo le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/09, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- ✓ risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT;
- ✓ promuove e certifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nel D.Lgs. 150/09;
- ✓ verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- ✓ realizza indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare, mediante indagine a campione, la valutazione dei Dirigenti;
- ✓ Interviene nella fase di valutazione del Direttore-Generale.

## 2.4 INFRASTRUTTURA DI SUPPORTO

Considerate le piccole dimensioni dell'Ente, non esiste un responsabile del controllo di gestione, la maggioranza dei dati sono rinvenibili nei sistemi informatici legati alla contabilità. E' necessario, in una fase evoluta del sistema, che l'Ente si doti di un sistema di rilevazione puntuale attraverso un sistema informativo/informatico dedicato all'impostazione, al monitoraggio in itinere e alla valutazione del ciclo della performance. La maggioranza dei dati sono trattati ancora in modo extracontabile, richiedendo uno sforzo aggiuntivo al personale che effettua le rilevazioni con possibilità di errori difficilmente quantificabili.

## 2.5 UTILIZZO EFFETTIVO DEI RISULTATI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Il monitoraggio del ciclo della performance avviene annualmente con possibilità di verifica in itinere delle difficoltà riscontrate e delle azioni da intraprendere. Vengono giustificati i ritardi spesso dovuti ad problematiche esterne con necessità di trovare soluzioni eventualmente alternative per il raggiungimento dell'obiettivo. Si evidenzia la necessità di effettuare riunioni all'interno di ogni Area funzionale al fine di consentire uno scambio di informazioni, spesso non transitabili nelle varie fasi operative, e agevolare gli effetti sinergici tra tutte le attività dell'Ente.

## **3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLI INTERNI**

### 3.1 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO

La coerenza tra obiettivi e risorse è indispensabile per stabilire ex ante, in itinere ed ex post la congruenza tra obiettivi strategici/operativi e risorse disponibili ed assegnate, il loro conseguimento, con possibilità di sviluppare indici di efficienza ed efficacia confrontabili a livello di singola unità operativa.

### 3.2 INTEGRAZIONE CON GLI ALTRI SISTEMI DI CONTROLLO

L'Ente non ha una struttura dedicata al controllo di gestione, ma l'U.O. dei Servizi amministrativi ha la funzione d'interfaccia con l'OIV. Le attività, per il momento, sono monitorate essenzialmente da un punto di vista finanziario, economico e temporale. Come è stato già evidenziato, i continui tagli operati alla spesa corrente all'Ente possono rendere difficile nel breve termine una spesa a tal fine dedicata.

### **4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE**

Il Programma triennale 2014-2016 della trasparenza e integrità è stato immediatamente pubblicato nel sito istituzionale dell'Ente, prima nella sezione 'Trasparenza, Valutazione e Merito', ora all'interno dell'Amministrazione aperta. I dati sin dall'inizio sono stati inseriti in formati scansionati con facile utilizzazione esterna.

### **5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ**

La valutazione relativa ai dati inerenti agli Standard di qualità consentirà una più puntuale visione dell'evoluzione delle Performance.

### **6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER**

La criticità maggiore riguarda il fatto che all'interno degli Standard di qualità non esiste una categoria totalitaria di stakeholder, ma solo categorie prevalenti (vista anche la particolare natura dell'Ente).

### **7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DEL MONITORAGGIO DELL'OIV**

L'OIV dovrà sviluppare un'attività di monitoraggio del processo di gestione della performance con l'obiettivo prioritario di promuovere la sua applicazione puntuale attraverso confronti e note scritte indirizzate alla Direzione Generale e all'Amministrazione.

Il monitoraggio dovrà avvenire con il Direttore Generale ed i responsabili delle unità operative.