

## Relazione di validazione della *Relazione sulla performance 2014* dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande redatta ai sensi della Delibera CIVIT 6/2012

Alberto Vergani, O.I.V. dell'Ente

La presente *Relazione di validazione* è la **quarta** prodotta dallo scrivente in quanto O.I.V. (le prime tre essendo quella relative agli anni 2011, 2012 e 2013) e, anche in coerenza con le indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica<sup>1</sup> (subentrato ad Anac-Civit, ai sensi della legge 11 agosto 2014 n. 114 di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, nella gestione degli adempimenti delle PPAA in materia di *performance*), mantiene struttura, logica e linguaggio analoghi a quelle elaborate per le annualità precedenti.

1

In termini operativi, questa *Relazione di validazione*:

- è riferita alla *Relazione sulla performance* dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande (e relativi allegati come da Deliberazione CIVIT 5/2012 e successive integrazioni) approvata con Deliberazione del Consiglio Direttivo in data 7.10.2015, n. 27;
- adotta come struttura e contenuti quelli proposti da CIVIT nella Delibera 6/2012 intitolata "Linee-guida per la validazione da parte degli OIV della Relazione sulla performance" (art. 14, comma 4, lettera C, del D.Lgs. 150/2009)<sup>2</sup> – l'impianto trova conferma nei documenti presenti nei siti Anac e DPS<sup>3</sup> ed è quello definito nella comunicazione di CIVIT del 11/2013 con il solo aggiornamento relativo all'Allegato A "Tenuta e redazione delle carte di lavoro".

Sempre in termini operativi, viene dato conto in questa relazione del processo condotto in merito alla "verifica [della] struttura e [dei] contenuti della Relazione [sulla performance]" (punto 1 della Del. 6/2012) il cui esito positivo è la condizione per il rilascio da parte dell'O.I.V. del "giudizio di sintesi" (ovvero del "Documento di validazione") di cui all'Allegato B della medesima Delibera. Il "processo di verifica" appena richiamato si identifica, in particolare, con le attività di cui al punto 2 del par. 2.1 del stessa Delibera ovvero:

*"l'OIV approfondisce gli elementi utili per procedere alla validazione della Relazione, sulla base dell'approccio propedeuticamente individuato. In tale fase l'OIV utilizza anche la diretta interlocuzione con l'amministrazione per acquisire le informazioni necessarie (elementi probativi). Tale interlocuzione consente all'OIV di arrivare all'esito finale attraverso un costruttivo confronto con i vertici dell'amministrazione al fine di evitare eventuali contenziosi derivanti dalla errata acquisizione di informazioni. Tutti questi elementi devono essere*

---

<sup>1</sup> Da ora in avanti: DFP.

<sup>2</sup> Nel corso del 2014 non sono state invece emanate da ANAC-CIVIT né dal Ministero della Funzione Pubblica indicazioni individuali (= relative al Parco Val Grande) sull'avvio del ciclo di gestione della performance per la annualità 2014 (sono state invece rilasciate fino al 2013).

<sup>3</sup> Consultati in data 6/10/2015.

*“evidenziati” nell’opportuna documentazione descritta nei paragrafi 2.2, 2.3 e 2.4 e nell’allegato A della presente delibera”.*

A questo proposito, come da prassi ormai consolidata, il “processo di verifica” si caratterizza – da cui il ricorso al dispositivo di metodo rappresentato dalle “carte di lavoro” (si veda oltre a questo proposito) – per la “**tracciabilità** di quanto è stato effettuato nel processo di validazione della Relazione, dando evidenza anche dell’approccio metodologico utilizzato” (punto 2.3 della Del. 6/2012 ma anche Allegato A come modificato nel 2013).

E’ infine opportuno richiamare, per memoria, gli ambiti di validazione della *Relazione sulla performance* che risultano coperti dalla presente *relazione* (cfr. punto 1 della Del. 6/2012):

- “**la conformità (compliance)** della Relazione alle disposizioni contenute nel decreto e alle indicazioni contenute dalla delibera n. 5/2012 (Linee guida relative alla redazione e adozione della Relazione)”, compresi – ovviamente – gli aggiornamenti intervenuti in tempi successivi;
- “l’**attendibilità** dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione”;
- la “**comprensibilità** della Relazione, anche per i cittadini e le imprese<sup>4</sup>, per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività e i risultati delle amministrazioni (art. 10, comma 1, del decreto)”.

#### *Sintesi delle carte di lavoro*

Prima di presentare la sintesi e, successivamente, il dettaglio delle “carte di lavoro” costitutive del processo di validazione (anche con il supporto dell’Allegato A introdotto nel 2013) è necessario precisare, in quanto O.I.V., i seguenti aspetti (importanti – lo si sottolinea nuovamente - perché funzionali alla comprensione del processo di validazione realizzato ed alla sua rappresentazione in questo documento):

- il *Piano della performance 2014-2016* è stato approvato dall’Ente nel mese di Gennaio 2014, comprensivo al paragrafo 7.2 delle *Schede di attuazione* (già *Piano di gestione*): nel corso del 2014, quindi, il Piano ha avuto per il terzo anno applicazione effettiva per tutto il suo periodo (annuale) di competenza;
- anche nel corso del 2014, come illustrato nel par. 2.1 della *Relazione sulla performance*, la implementazione del Piano è stata influenzata da numerosi fattori di livello nazionale, regionale e locale, alcuni positivi ed altri critici se non proprio negativi, che hanno condizionato l’operato dell’Ente e si sono quindi riflessi – in misura certamente diversa a seconda dei casi – nei risultati di *performance* dei quali viene dato conto nella omonima relazione;
- come evidenziato nella *Relazione sulla performance* (par. 6.1), l’O.I.V. ha interagito, nel rispetto della sua funzione e dei relativi compiti, con il gruppo di lavoro che ha redatto la

---

<sup>4</sup> Soprattutto i/le primi/e nel caso del Parco Val Grande.

- Relazione stessa. L'adozione di questo modello, ormai consolidato, ha permesso all'O.I.V. di operare già durante la fase di predisposizione della Relazione, per quanto in maniera informale, il proprio percorso di verifica e di validazione dei contenuti di competenza;
- infine, anche nel caso di questa relazione ed anche in ragione di quanto appena espresso, l'O.I.V. sottoscrive e condivide i contenuti del par. 6.2 della Relazione ("Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance") evidenziando soprattutto:
    - a) le conseguenze operative di quanto espresso in quella sede sia rispetto al rapporto esistente tra Ente e adempimenti in generale richiesti dal Decreto 150/2009 sia rispetto alla relazione tra Ente e O.I.V. ed anche in termini di forme di svolgimento e contenuti della funzione svolta da quest'ultimo;
    - b) la necessità di distinguere gli elementi di criticità derivanti, in relazione al ciclo di gestione della *performance*, dalla natura *strutturale* di un ente quale un parco nazionale e quelli invece riconducibili alla logica ed alla tecnicità dei dispositivi – in questo caso: di supporto alla valutazione – che è richiesto di applicare all'Ente stesso;
    - c) le modifiche ed i cambiamenti, ancora non del tutto assestatisi, che a partire dal 2013 hanno interessato le competenze di Civit prima e Anac poi in tema di *performance* delle PP.AA. fino ad arrivare al loro trasferimento al DPS nell'agosto del 2014 con ciò che ne è seguito, rispetto al tema della *performance*, sia in termini di diminuzione delle indicazioni operative (dal DPS al sistema degli enti e degli O.I.V.) che di *rarefazione* della comunicazione diretta.

Questo ultimo aspetto merita una sottolineatura particolare perché se è certamente vero che il *sensu* ed il *valore* del *ciclo della performance* si danno in primo luogo per l'Ente direttamente interessato e per il suo funzionamento, è anche vero che l'inserimento del ciclo di singolo Ente all'interno di una cornice e di un processo a valenza *collettiva* (se non proprio *nazionale*) e governato dal punto di vista metodologico e della sua progressiva qualificazione ne aumenta il valore aggiunto sia a livello di sistema sia a livello di singolo Ente stesso<sup>5</sup>.

Si ricorda infine che anche per la presente annualità il processo di validazione della *Relazione sulla performance* ha adottato come riferimento, fermo restando il rispetto delle norme vigenti, sia il principio della "proporzionalità" tra la complessità dell'Ente e le modalità *concrete* di implementazione di quanto volta a volta previsto dalle Delibere CIVIT sia il principio della maggiore documentazione ed argomentazione possibili – in chiave valutativa ma non

---

<sup>5</sup> Ad esempio, l'ambito della definizione degli *outcome* (anche in termini di relativi indicatori) si è rivelato – come si vedrà anche oltre in questa Relazione – di particolare criticità sia dal punto di vista del metodo che da quello applicativo ed è un fronte che potrebbe beneficiare molto dalla sua presa in carico, tanto più se specifica rispetto al sistema dei Parchi Nazionali, da parte di un processo di elaborazione, implementazione e validazione di livello nazionale (anche, a questo proposito, in collegamento con il tema della *contabilità ambientale* e dei relativi indicatori in corso di definizione da parte del Ministero dell'Ambiente).

necessariamente in termini oggettivi (ma semmai *oggettivabili*) – di quanto affermato nella *Relazione sulla performance*.

Ciò premesso ed evidenziato, il processo di validazione è iniziato in data 21/9/2015 e si è concluso il 30/10/2015: il numero di ore impiegato dall'O.I.V. per singola area esaminata (si veda la tavola qui sotto: la struttura è identica a quella delle precedenti relazioni di validazione) è pari in media a 2,5.

<i>Riferimenti della Relazione</i>	<i>Aree di verifica</i>	<i>Lavoro svolto</i>	<i>Fonti informative</i>	<i>Esiti verifica</i>	<i>Docum. di riferimento per esiti verifica</i>	<i>Eventuali commenti da Uffici</i>	<i>Conclusioni</i>
Cap. 2 <sup>6</sup>	Sintesi delle informazioni per cittadini e stakeholder esterni	Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. RU, AG, ODE (VD) <sup>7</sup> , verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	Documenti dell'Ente (ordinari e specifici per RSP <sup>8</sup> ); Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm. dell'Ente	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato
Cap. 3	Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti	Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. RU, AG, ODE (VD), verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	Documenti dell'Ente (ordinari e specifici per RSP <sup>9</sup> : bilancio preventivo e consuntivo 2014, PDP <sup>10</sup> 2014-2016; Libri di bivacco; sito web); Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm. dell'Ente	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato
Cap. 4	Risorse,	Analisi	Bilancio	Capitolo	Vedi Carta	Nessuno	Capitolo

<sup>6</sup> Non viene considerata la *Presentazione* della Relazione.

<sup>7</sup> Risorse Umane, Affari Generali, Organi dell'Ente, con mansione di Vice-Direttore.

<sup>8</sup> RSP = Relazione sulla *performance*.

<sup>9</sup> RSP = Relazione sulla *performance*.

<sup>10</sup> PDP = Piano della *performance*.

	efficienza ed economicità	documentale, verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	preventivo e cons. 2014; bilancio preventivo 2015; PDP 2014-2016; Resp. Uff. Amm.	validato	di lavoro specifica		validato
Cap. 5	Pari opp.tà e bilancio di genere	Intervista congiunta con Direttore e Resp. RU, AG, ODE (VD)	Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm.	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato
Cap. 6	Il processo di redazione della <i>Relazione sulla performance</i>	Incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. RU, AG, ODE (VD), verifica a campione sui processi di produzione del capitolo	Direttore dell'Ente; Resp. Uff. Amm.	Capitolo validato	Vedi Carta di lavoro specifica	Nessuno	Capitolo validato

**Carta di lavoro relativa alla sezione della *Relazione sulla performance* intitolata “Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri stakeholder esterni” (cap. 2)**

- Carta di lavoro preparata dall'O.I.V. in data 1.10.2015.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Il capitolo, ampio e dettagliato, offre una panoramica prevalentemente narrativa sul complesso delle informazioni e degli elementi conoscitivi utili al posizionamento e, quindi, alla comprensione della attività generale dell'Ente e del suo contesto – fisico ed istituzionale - di riferimento. Le parti (paragrafi) nelle quali è articolato – ovvero: il contesto esterno di riferimento (2.1); l'Amministrazione (2.2); i risultati raggiunti (2.3, con un ampio rimando al cap. 3 dedicato al *conseguimento degli obiettivi*); le criticità ed opportunità (2.4) – descrivono in maniera esaustiva e comprensibile, con la eccezione di qualche tecnicismo nei contenuti di ambito strettamente amministrativo e gestionale (in particolare nei parr. 2.1, 2.2 e 2.3), l'andamento dell'Ente nel corso dell'annualità 2014, delineandone la situazione “di arrivo” a fine anno (i risultati) alla luce sia del “contesto esterno di riferimento” (par. 2.1) che delle risorse organizzative disponibili internamente all'ente (par. 2.2). Da questo punto di vista, l'Amministrazione (descritta nel par. 2.2) risulta *strumentale* rispetto al conseguimento dei risultati (par. 2.3) mentre il “contesto esterno” (par. 2.1) è al tempo stesso in parte anch'esso *strumentale* (nella misura in cui si identifica

con il Ministero dell’Ambiente ovvero con il principale finanziatore dell’Ente Parco) e in parte *variabile interveniente*, con le sue contingenze ed opportunità, rispetto al raggiungimento dei risultati attesi. In questa cornice, il paragrafo dedicato ai “risultati raggiunti” (2.3), non a caso internamente articolato per “aree di risultato”, è centrale rispetto alla finalizzazione del capitolo alla presentazione di “informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni”. A questo proposito, esso, pur comprendendo contenuti che appartengono sia alla categoria dei risultati che a quella delle *realizzazioni* (una distinzione che è semmai rilevante per gli *stakeholder* e non certo per i *cittadini/e*), espone in modo sufficientemente chiaro e comprensibile – un po’ meno forse (inevitabilmente, per molti versi) per il paragrafo dedicato alla “gestione amministrativa e finanziaria” (2.3.1) – il quadro dei risultati conseguiti dall’Ente nel corso del 2014 permettendo - a chi lo desideri - di avere una rappresentazione completa dell’intervento del Parco nei diversi campi nei quali è attivo a livello locale e sovralocale. A completamento della presentazione, il quadro riassuntivo delle “criticità ed opportunità” (par. 2.4) è una utile lettura di sintesi per l’interlocutore esterno *intelligente* che desidera avere un panorama ragionato delle principali questioni che attraversano l’Ente soprattutto in rapporto alle sue aree di attività e relativi risultati. I contenuti della sezione (capitolo 2) sono stati oggetto di verifica da parte dell’O.I.V. attraverso l’analisi documentale (con particolare attenzione ai parr. 2.1, 2.2 e 2.3), la partecipazione agli incontri del gruppo di lavoro (per il par. 2.4) e una intervista congiunta con il Direttore dell’Ente ed il funzionario, avente funzioni di Vice-Direttore, responsabile delle RU/AG/ODE: in particolare, l’O.I.V. ha approfondito in maniera più puntuale la attendibilità di quanto dichiarato nel par. 2.3 (Risultati raggiunti) per la cui validazione si è fatto ricorso anche ai contenuti del cap. 3 (Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti) nonché alle precedenti *Relazioni sulla performance* ed alle relative *Relazioni di validazione*. A queste fonti informative si sono aggiunte, oltre ai citati Direttore e funzionario con mansioni di Vice-Direttore, i documenti di bilancio dell’Ente (preventivo e consuntivo 2014), il *Piano della performance 2014-2016*, il *Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità 2014-2016*.

- In conclusione:
  - a) conformità alle disposizioni<sup>11</sup>: totale;
  - b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
  - c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese (in realtà: *stakeholder* esterni): parziale (per cittadini/e) e totale (per *stakeholder* esterni).

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata “Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti” (cap. 3)***

- Carta di lavoro preparata dall’O.I.V. in data 2.10.2015 e 28.10.2015.

<sup>11</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, insufficiente, nulla.

- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Il capitolo, centrale nella logica complessiva della relazione e del *ciclo della performance*, presenta – agganciandosi in questo al par. 2.3 della sezione precedente – la valutazione del grado di conseguimento dei risultati di performance relativi all’anno 2014 a livello **organizzativo** (sia di livello strategico che operativo - parr. 3.1, 3.2 e 3.3 con relativo Allegato 1 - e definiti come tali nel *Piano della performance* dell’ente) mentre per quanto riguarda i risultati di livello **individuale** viene proposta la sola descrizione dell’impianto in ragione del fatto che “il processo di valutazione è in atto” (p. 38), ed è in genere successivo all’approvazione della relazione sulla performance. Focalizzando quindi l’attenzione sul livello **organizzativo**, il primo elemento da rilevare – in continuità peraltro con le annualità precedenti - è che la rappresentazione dei risultati raggiunti non è di tipo narrativo bensì tabellare (o matriciale, a seconda dei casi) anche se solo parzialmente *numerica* in senso proprio. Nello specifico, anche se con qualche differenza (sulla quale si tornerà tra poco) tra il piano degli obiettivi **strategici** e quello degli obiettivi **operativi**, la rappresentazione del grado di raggiungimento dei risultati (= obiettivi) è basata, come da titolo del capitolo, sul confronto obiettivi-risultati e quindi sulla volontà della *Relazione* di dare evidenza immediata agli eventuali *scostamenti* tra questi due riferimenti (privilegiando da questo punto di vista la rappresentazione dell’esito del confronto rispetto, soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi operativi, la esplicitazione di *tutte* le evidenze funzionali alla produzione dello specifico giudizio – ma anche su questo si ritornerà più sotto - ). Questo orientamento alla rappresentazione sintetica ed immediata dello scostamento tra *atteso* ed *effettivo* si traduce, secondo una struttura ormai consolidata, nella presentazione di 4 tipi di tavole tra loro collegate (le quali, ovviamente, rimandano alla struttura *logica* del *Piano della Performance*) ovvero:

- ✓ Come da Del. Civit 5/2012, l’*albero della performance* (par. 3.1) è il punto di partenza del capitolo ma quello presentato nel testo non è – analogamente allo scorso anno - l’*albero* (che è invece proposto nel *Piano della performance 2014-2016*) bensì una sua rappresentazione in forma matriciale che incrocia i “raggruppamenti tematici strategici” con i relativi indicatori di *outcome* il cui colore (verde, arancione o rosso: vedi) ne evidenzia il grado di raggiungimento a fine 2014;
- ✓ Il secondo blocco di tavole, contenuto nel par. 3.2, è funzionale alla produzione dei giudizi espressi nella matrice del par. 3.1 precedente in quanto il colore della singola cella della matrice è motivato, per ogni indicatore, dalle valutazioni formulate nel par. 3.2 in relazione al grado di raggiungimento degli **obiettivi strategici** che compongono il singolo “raggruppamento tematico strategico” (infatti, gli *obiettivi strategici* sono l’elemento di connessione tra il sistema degli indicatori di *outcome* e i “raggruppamenti tematici strategici”). A tal fine, all’incrocio tra il singolo obiettivo strategico ed ai relativi **indicatori di outcome** sono posizionate le “azioni operative qualificanti” collegate alle due voci la cui diversa colorazione (verde, rosso e arancione a seconda del grado di raggiungimento del risultato di riferimento) è legata a sua volta

agli “obiettivi operativi” caratterizzanti la programmazione dell’Ente (per come descritti nel par. 3.3);

- ✓ Nel par. 3.2 è contenuta una terza tavola (di tipo riassuntivo ed aggregato) che collega orizzontalmente il singolo obiettivo strategico, i suoi indicatori di *outcome* e le azioni-target di riferimento al fine di definire in maniera univoca il grado di raggiungimento del singolo **obiettivo strategico**: infatti, attraverso il *calcolo aritmetico* del grado di raggiungimento dei vari target di singolo obiettivo (in realtà target di tipo prevalentemente realizzativo, trattandosi di azioni/attività) consente di ricavare la percentuale di raggiungimento di ogni obiettivo strategico;
- ✓ Infine, l’ultimo tipo di tavole è contenuto nell’**Allegato 1** (anche se fa riferimento al par. 3.3) e presenta, legandoli ai diversi obiettivi strategici, gli obiettivi operativi, i relativi indicatori con i valori-target, il grado (espresso in %) di raggiungimento dell’obiettivo operativo (ma senza la esplicitazione dei valori effettivi degli indicatori di riferimento) e la ragione degli eventuali scostamenti (è quindi nel valore a consuntivo del grado di raggiungimento del singolo obiettivo operativo, cfr. Allegato 1, che risiede la motivazione del grado di raggiungimento del singolo obiettivo strategico per come rappresentato attraverso i suoi indicatori di *outcome*).

L’apparato informativo e di rappresentazione del raggiungimento degli obiettivi a livello di Ente proposto nel cap. 3 della *Relazione* (incluso quello presentato nell’Allegato 1) è stato verificato da parte dell’O.I.V. attraverso la analisi di documenti specifici prodotti dai referenti dell’Ente, la partecipazione agli incontri del gruppo di lavoro, una intervista congiunta con il Direttore dell’Ente ed il Vice-Direttore, responsabile delle RU/AG/ODE, nonché con la analisi a campione *in loco* dell’apparato documentale relativo ai principali processi di elaborazione dei giudizi inclusi nella *Relazione*. Le fonti informative alle quali si è fatto riferimento – analoghe a quelle impiegate per la validazione condotta nel 2014 con riferimento alle *performance* 2013 - sono state numerose e ciò deriva sia dalla quantità degli obiettivi e dei risultati considerati (a sua volta riconducibile alla missione ed al *campo di azione* del Parco) sia dalla necessità di validare processi complessi di produzione e formalizzazione di giudizi. In particolare, sono state impiegate le seguenti fonti documentali (rispetto alle quali è comunque risultata prevalente l’interazione diretta con gli interlocutori citati in precedenza):

- ✓ i documenti di bilancio dell’Ente (preventivo e consuntivo 2014);
- ✓ il *Piano Annuale di Gestione* 2014 (parte integrante, come già anticipato, del *Piano della Performance* 2014-2016);
- ✓ il *Piano della performance* 2014-2016;
- ✓ il *Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità* 2014-2016.

In esito alla verifica condotta è possibile sottolineare quanto segue:

- a) con riferimento agli **obiettivi operativi** ed ai relativi indicatori da un lato e *target* dall’altro (cfr. **Allegato 1** alla *Relazione sulla performance*), l’elemento valutativo qualificante è rappresentato dal grado di raggiungimento del singolo “obiettivo



operativo” in relazione al proprio *target*. Questo “grado di raggiungimento” è espresso, caso per caso ed analogamente alle relazioni del biennio precedente, attraverso un valore percentuale *unico* anche quando i *target* sono più di uno e anche quando la formulazione del target non è in percentuale ma in valore assoluto. Se a proposito di questo secondo aspetto va rilevato (e andrebbe esplicitato nella Relazione) che la percentuale di raggiungimento del singolo **obiettivo operativo** non indica il grado *fisico* di conseguimento dello specifico obiettivo bensì è un giudizio sintetico sul suo conseguimento o livello di implementazione (dato al 100% il suo conseguimento *totale*), in relazione al primo aspetto citato va evidenziato che, quando i valori-target sono più di uno, la ponderazione di ciascuno rispetto alla formulazione di una percentuale di “raggiungimento dell’obiettivo” si è basata sulla rilevanza strategica del singolo *target* per l’attività complessiva dell’Ente (ma questa rilevanza strategica non è, di nuovo, esplicitata nella Relazione). Va anche aggiunto che nelle tavole dell’**Allegato 1** non sono indicati i valori elementari a consuntivo dei target degli indicatori degli obiettivi operativi ovvero quelli sulla base dei quali sono stati formulati, per differenza rispetto al *pieno conseguimento*, i giudizi percentuali circa il grado di raggiungimento degli obiettivi stessi: questa scelta lascia *implicito* un elemento informativo che sarebbe invece importante venisse reso pubblico nella relazione (ad esempio, aggiungendo una colonna dedicata, sempre nell’Allegato 1, accanto a quella del *target*). In ogni caso, l’O.I.V. ha provveduto alla validazione – a campione - dei valori percentuali dichiarati nella Relazione utilizzando le seguenti fonti: il registro di protocollo generale dell’Ente; la documentazione amministrativo-contabile dell’Ente; gli atti formali di gestione; la documentazione attuativa pertinente residente presso l’Ente; gli eventuali materiali/prodotti fisici resi disponibili in relazione al singolo obiettivo operativo;

b) in relazione invece agli **obiettivi strategici** (a loro volta aggregati nelle 7 *Aree strategiche* del *Piano della performance*) ed ai relativi indicatori<sup>12</sup> di raggiungimento, il grado di conseguimento dell’obiettivo (e quindi nelle tavole di p. 21 e segg., alla prima colonna di sinistra, il colore di ogni indicatore) è basato (p. 19) sul grado di *positività* (totale, parziale, nullo) “delle azioni operative qualificanti<sup>13</sup>” la *riga* corrispondente al singolo indicatore. A questo proposito, è opportuno rilevare due aspetti:

1) la “colorazione” del singolo indicatore di *outcome* rimanda sia (alla p. 19, già citata) alla positività (o meno) delle “azioni operative qualificanti” (la quale intercetta una dimensione di *output* oppure di processo) sia (sempre a p. 19) agli “esiti” delle azioni stesse (una dimensione invece, per quanto in senso lato, di *outcome*): per chiarezza di comunicazione *esterna* sarebbe ottimale adottare una logica univoca (ovvero di *output* o di processo o di *outcome*) oppure, in maniera più flessibile, esplicitare *quale riferimento è adottato volta a volta per la singola azione qualificante* fermo restando,

<sup>12</sup> Gli indicatori di *outcome* delle tavole di p. 21 e seguenti.

<sup>13</sup> Ricavate a loro volta dalle *Schede di attività* del Piano di Gestione 2014.

ma è una questione che rimanda in realtà al *Piano della Performance*, che trattandosi di indicatori di *outcome* essi dovrebbero essere basati su evidenze di *outcome* (pertanto, in questa prospettiva, anche gli obiettivi **operativi** collegati agli obiettivi **strategici** dovrebbero avere anche una componente di *risultato* e non solo, come è attualmente, di *realizzazione*);

2) la quantità di obiettivi strategici, consapevoli che è anche questo un tema da *Piano sulla Performance* ma esso assume una evidenza chiara in sede di *Relazione sulla performance* e quindi qui lo richiamiamo, è molto elevata, certamente giustificata dal punto di vista dell'Ente in coerenza con la natura onnicomprensiva del *Piano della performance* ma tale da provocare come inevitabile conseguenza una grande frammentazione nella loro rappresentazione anche in termini di indicatori nonché di collegamento con le azioni operative qualificanti e le relative strutture di servizio dell'Ente.

Tenuto conto della analisi condotta a fini di validazione della sezione/Cap. 3 della *Relazione*, l'O.I.V. ritiene di dover sottolineare due aspetti, entrambi di prospettiva:

- a) il primo aspetto rappresenta una sorta di *costante* del ciclo della performance e della sua valutazione ed è sintetizzabile nei termini seguenti: il *Piano della performance* è un dispositivo i cui contenuti (*outcome* e *output* in primo luogo, entrambi rilevanti per la valutazione dell'attività dell'Ente) non vengono formalmente variati nel corso del suo periodo di esercizio mentre *nella realtà* gli obiettivi dell'Ente durante l'anno (e quindi, di nuovo, *outcome* e *output*) si modificano, nei loro contenuti e valori-target (per ragioni facilmente comprensibili, spesso al di fuori della *volontà* dell'ente stesso). Queste modifiche hanno conseguenze sia sul grado di raggiungimento (e relativa valutazione) dei livelli di *outcome* ed *output* definiti nel *Piano della performance* sia sui livelli di performance individuali (e relative valutazioni). Stante la assoluta inevitabilità di questa dinamica (una dinamica che non va assolutamente letta in termini negativi ma, se correttamente declinata, risponde alla necessità di un *allineamento ragionevole* tra organizzazione e contesto proprio al fine della ottimizzazione della *performance*) è necessario che essa trovi adeguata visibilità e valorizzazione nella *Relazione sulla performance* secondo modalità che la riconducano puntualmente agli *outcome* ed agli *output* prefigurati nel Piano;
- b) il secondo aspetto è invece il seguente: considerando le *Schede Attività* come il punto di partenza operativo della costruzione del *Piano della Performance* (e quindi ciò che dalla base ne condiziona inevitabilmente anche la valutazione) sarebbe ottimale prevedere negli *indicatori dell'obiettivo operativo* di singola attività (e quindi nei relativi target) non solo indicatori di *output* ma anche di *outcome*<sup>14</sup> (riferiti alla singola

<sup>14</sup> Per i quali, per evitare confusioni terminologiche, sarebbe opportuno individuare una denominazione diversa (ad esempio indicatori di *risultato*). Segnaliamo a questo proposito che nella singola Scheda di

attività). Questa duplice declinazione, che potrebbe essere *guidata* da una corrispondente modifica della Scheda nelle sezioni “Indicatore dell’obiettivo operativo” e “Target”, andrebbe nella direzione di mantenere l’attuale relazione *logica* tra obiettivi operativi e obiettivi strategici (per come rappresentata, ad esempio, nell’Allegato 1) superando però il limite per il quale il giudizio sul raggiungimento di un determinato obiettivo strategico (misurato attraverso un indicatore di *outcome*) è basato esclusivamente sulla valorizzazione di indicatori di *output* o di processo (a livello di obiettivi operativi<sup>15</sup>). Tuttavia, questa opzione **non appare allo stato attuale praticabile** per l’Ente in ragione delle sue implicazioni in termini di risorse dedicate che sarebbero richieste dalla sua realizzazione. Si tratta pertanto di individuare delle possibili soluzioni alternative che siano sostenibili per l’Ente. Ne proponiamo due. La **prima** è la *autonomizzazione* del calcolo degli indicatori di *outcome* dal calcolo degli indicatori degli obiettivi operativi, individuando per i primi delle modalità di calcolo e successivamente di valutazione *indipendenti* rispetto agli indicatori degli obiettivi operativi. Altrimenti detto, anche considerata l’esperienza maturata dall’Ente rispetto all’attuale impianto della Relazione, l’ipotesi è quella di *allentare* di molto il legame tra la dimensione organizzativa ed operativa dell’Ente (rappresentata dalle *Schede attività*), da un lato, e la dimensione valutativa relativa agli *outcome* ai fini della *Relazione sulla performance*, dall’altro<sup>16</sup>. Infine, la **seconda ipotesi** – forse la più interessante e praticabile – è quella di individuare all’interno degli obiettivi di *outcome* (strategici) e di *output* (operativi) del *Piano della performance* un sottoinsieme di obiettivi in primo luogo strategici (con i collegati obiettivi operativi) aventi maggiore rilevanza per l’Ente ed ai quali applicare un percorso *qualificato* di individuazione, prima, e di calcolo, poi, dei relativi indicatori. Questi indicatori verrebbero differenziati (in considerazione ovviamente degli obiettivi ai quali si riferiscono) in tre gruppi: a) indicatori prioritari e immediatamente costruibili; b) indicatori prioritari ma non immediatamente costruibili (rispetto ai

---

attività non sono presenti, diversamente da quanto dichiarato nella Relazione sulla Performance (p. 8), “indicatori di outcome”.

<sup>15</sup> E’ un aspetto che appare evidente anche nelle schede di singolo obiettivo strategico presentate nel Piano della Performance dove si rileva una sorta di *salto logico* tra gli indicatori di *outcome* del singolo obiettivo strategico e il resto delle colonne della tavola (dall’obiettivo operativo in avanti). Altrimenti detto, gli indicatori degli obiettivi operativi sono legati in maniera generalmente debole a quelli di *outcome* i quali, oltretutto, non hanno (anche nella Relazione sulla Performance) uno spazio adeguato di *calcolo autonomo*.

<sup>16</sup> Ciò significherebbe, per esemplificare e forzando, partire dagli obiettivi strategici, individuare pochi indicatori di *outcome* (ma *esclusivi* per ogni obiettivo strategico), collegare ad ogni obiettivo strategico degli obiettivi operativi, definire degli indicatori di *output* e (se opportuno) di *outcome* per ciascun obiettivo operativo ma calcolare gli indicatori di *outcome* riferiti agli obiettivi strategici *a prescindere* dal valore assunto da quelli (di *output* ma anche, qualora definiti, di *outcome*) riguardanti le attività dell’Ente.

quali, per un campione di essi<sup>17</sup>, viene attivato un percorso specifico di costruzione);  
 c) indicatori non-prioritari (a loro volta differenziati in “costruibili” e “non-immediatamente-costruibili”).

In conclusione, con riferimento alla sezione/Cap. 3 della *Relazione sulla performance*, assumendo come riferimento i criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012, l’esito è il seguente:

- a) conformità alle disposizioni<sup>18</sup>: totale;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale (ma largamente implicita: si veda quanto espresso in precedenza);
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: parziale.

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata “Risorse, efficienza, economicità” (cap. 4)***

- Carta di lavoro preparata dall’O.I.V. in data 5.10.2015.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Come nelle precedenti *Relazioni sulla performance*, i dati presentati (definiti anche per il 2014 “informazioni di carattere economico-finanziario”, p. 39) sono ricavati dalle “note integrative di bilancio redatte ai sensi dell’art. 44, comma 2, d.p.r. 97/2003, relative al consuntivo 2014” (*ibidem*). Pertanto, la verifica dei valori dichiarati è stata effettuata, per quanto di competenza dell’O.I.V., analizzando la documentazione appena citata. Anche per l’annualità 2014, la struttura generale ed i contenuti del capitolo sono analoghi a quelli delle *Relazioni* precedenti anche se il livello di dettaglio, soprattutto sul fronte delle uscite, è inferiore (va però evidenziato come una serie di elementi relativi alla dimensione finanziaria dell’Ente siano presenti nel par. 2.1 della Relazione dedicata al *Contesto esterno di riferimento*). Nel complesso valgono quindi per il capitolo le medesime considerazioni espresse dall’O.I.V. nelle *Relazioni* precedenti ovvero che esso:

- a) copre in maniera esplicita l’ambito delle “risorse”;
- b) affronta in maniera indiretta (ovvero fornendo elementi di tipo informativo e non valutazioni formalizzate e strutturate) i criteri della *efficienza* e della *economicità* (per quanto a questo proposito vada sottolineato ancora una volta come anche la Del. 5/2012 della CIVIT introduca questi due termini-concetti senza approfondirne le modalità di declinazione operativa e di “calcolo”).

Per questa ragione, l’O.I.V. ha proceduto – per quanto riguarda le categorie della “efficienza” e dell’“economicità” – in maniera analoga a quanto realizzato per la validazione delle *Relazioni* precedenti, ovvero:

<sup>17</sup> Due-tre al massimo.

<sup>18</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, insufficiente, nulla.

- a) ha assunto una definizione condivisa (anche con l'Ente) di economicità ("riduzione di una risorsa finanziaria in termini assoluti") e di efficienza ("uso ottimale delle risorse");
- b) ha verificato *in loco* e ad integrazione di quanto ricavabile dalla *Relazione sulla performance* il rispetto di questi due criteri.

L'esito della verifica condotta è il seguente:

- 1) il criterio della "economicità" è riconducibile sia al rispetto obbligato da parte dell'Ente dei limiti e dei vincoli di spesa imposti dalla normativa e dagli atti correlati, nonché dell'applicazione di procedure comparative e concorsuali propedeutiche all'acquisizione di beni e servizi e lavori, sia al finanziamento degli interventi in conto capitale attraverso l'avanzo di amministrazione e contributi derivanti dalla partecipazione a progetti a co-finanziamento UE (p. 39);
- 2) il criterio della "efficienza" si identifica, come già negli anni precedenti, con la acquisizione di determinati beni/servizi ma soprattutto – in termini positivi – con l'aumento quanti-qualitativo del livello di servizio e delle prestazioni erogate in maniera più che proporzionale all'incremento delle risorse di bilancio relative alle attività istituzionali e di investimento. A parità di risorse umane, inoltre, l'Ente ha proseguito nella gestione dei nuovi adempimenti e servizi richiesti dalla normativa nazionale e regionale (è il caso, ancora, dell'O.I.V. e di quanto derivante dal D.lgs 150/2009: le risorse per l'O.I.V., ad esempio, continuano a derivare da "risparmi di gestione relativi agli Organi dell'Ente", cfr. p. 39) oltre a realizzare numerose attività di progettazione e acquisizione di risorse pubbliche e private volte al mantenimento degli standard qualitativi dei servizi offerti dal Parco (si rimanda per il dettaglio su questo punto alla *Relazione sulla performance*).

In conclusione, come riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>19</sup>: parziale (non completamente applicabile considerando – come è già stato richiamato – il modo in cui sono citati nella Del. 5/2012 i concetti di *efficienza ed economicità*);
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: parziale (in ragione – come negli anni precedenti - del linguaggio e della terminologia tecnico-contabile utilizzati nella esposizione).

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata "Pari Opportunità e bilancio di genere" (cap. 5)***

- Carta di lavoro preparata dall'O.I.V. in data 5.10.2015.

---

<sup>19</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, insufficiente, nulla.

- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). La relazione dichiara che nel 2014 “l’amministrazione non ha posto obiettivi specifici in tema di Pari Opportunità di genere” .

Questa situazione è stata verificata direttamente con i referenti dell’Ente e quindi validata.

Pertanto, con riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>20</sup>: non pertinente (in ragione del fatto che non è stata realizzata alcuna iniziativa sul tema);
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e *imprese*: totale.

***Carta di lavoro relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata “Il processo di redazione della relazione sulla performance” (cap. 6)***

- Carta di lavoro preparata dall’O.I.V. in data 6.10.2015.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). I contenuti esposti nel par. 6.1 (fasi, soggetti, tempi e responsabilità) sono stati verificati attraverso l’interazione diretta con i referenti dell’Ente nonché, ovviamente, attraverso la partecipazione dell’O.I.V. al “gruppo di lavoro sulla Relazione”. Si segnala anche per la annualità 2014 la mancanza, nel paragrafo, di informazioni relative alla tempistica – soprattutto “di processo” - di produzione della Relazione. Per quanto riguarda invece il par. 6.2 (“Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*”), l’O.I.V. ha già dichiarato in precedenza di condividere quanto evidenziato nella Relazione: ciò in ragione del fatto che le considerazioni proposte derivano dal percorso di lavoro e dalla analisi congiunta svolta nel corso dell’annualità 2014, non solo con riferimento alla *Relazione sulla performance*, dall’O.I.V. e dai referenti dell’Ente (Direttore e Vice-direttore). Non si è pertanto provveduto – in quanto ritenuto non necessario - ad alcuna verifica ulteriore rispetto ai contenuti del capitolo/sezione.

Pertanto, con riferimento ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni<sup>21</sup>: parziale;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e *imprese*: parziale (in particolare nella parte – par. 6.2 – relativa ai “punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della *performance*” nella quale vi sono *sigle* e riferimenti sia documentali che soprattutto concettuali che non risultano immediatamente comprensibili ai “non addetti ai lavori”).

<sup>20</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, insufficiente, nulla.

<sup>21</sup> Si adotta una scala sintetica semplificata: totale, parziale, insufficiente, nulla.

## Conclusioni

La tavola sintetica riportata qui di seguito mostra, a conclusione di questa *Relazione*, come la *Relazione sulla performance 2014* predisposta dall'Ente risponda ampiamente ai criteri definiti da Civit-Anac per la sua validazione da parte dell'O.I.V..

Le uniche aree di “parziale adempimento”, sulle quali è opportuno che l'Ente attivi un percorso di miglioramento nella prospettiva della prossima *Relazione sulla performance*, sono quelle costituite rispettivamente dal linguaggio (la cui comprensibilità “all'esterno” è talvolta condizionata dall'utilizzo – spesso difficilmente evitabile, peraltro - di riferimenti di tipo tecnico o normativo non padroneggiati dal *grande pubblico*, “cittadini e imprese”) e dalla difficoltà a dare una rappresentazione operativa adeguata ai concetti-criteri di efficienza ed economicità nella gestione dell'Ente (in ogni caso presenti in termini sostanziali). Questi fronti, unitamente a quello più generale richiamato in precedenza e relativo al sistema degli indicatori strategici ed operativi ed ai relativi obiettivi (un tema che in realtà incrocia innanzitutto il *Piano della Performance*), sono quelli sui quali l'O.I.V. invita i vertici politici e tecnici dell'Ente ad intervenire ai fini sia del miglioramento della *Relazione sulla performance* sia, soprattutto, della qualificazione del funzionamento dell'Ente nel suo complesso anche in termini di *rendicontazione sociale* del proprio operato.

	<b>Cap.2</b>	<b>Cap.3</b>	<b>Cap.4</b>	<b>Cap.5</b>	<b>Cap.6</b>
<b>Conformità alle disposizioni</b>	Totale	Totale	Parziale	Non pertinente	Parziale
<b>Attendibilità dati/info</b>	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale
<b>Comprensibilità per cittadini/ imprese</b>	Parziale/totale	Parziale	Parziale	Totale	Parziale

Milano/Vogogna, 30 ottobre 2015

