

Relazione di validazione della *Relazione sulla performance 2015* 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 **quinta** prodotta dallo scrivente in quanto O.I.V. (la prima essendo stata quella relativa alla *Relazione sulla performance 2011*) e mantiene struttura, logica e linguaggio sostanzialmente analoghi a quelli della relazione elaborata nel 2015 in riferimento alla *Relazione sulla performance 2014* (la prima collocata nell'ambito del nuovo assetto nazionale delle responsabilità in materia di valutazione della performance le quali fanno capo, come noto, al *Dipartimento della Funzione Pubblica* e, nello specifico, all'*Ufficio per la Valutazione della Performance* di recente istituzione).

1

In termini operativi, questa *Relazione di validazione*:

- fa riferimento alla *Relazione sulla performance 2015* dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande (ed i relativi allegati come da Deliberazione CIVIT 5/2012 e successive integrazioni) approvata con Deliberazione del Consiglio Direttivo in data 28.7.2016, n. 19;
- adotta come struttura e contenuti quelli proposti da CIVIT nella Delibera 6/2012 intitolata "Linee-guida per la validazione da parte degli O.I.V. della Relazione sulla performance" (art. 14, comma 4, lettera C, del D.Lgs. 150/2009) – l'impianto trova conferma nei documenti presenti sul sito/portale dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica¹ 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 dal punto di vista operativo, 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, nello specifico, con le attività di cui al punto 2 del par. 2.1 della stessa Delibera ovvero:

"l'O.I.V. approfondisce gli elementi utili per procedere alla validazione della Relazione, sulla base dell'approccio propedeuticamente individuato. In tale fase l'O.I.V. utilizza anche la diretta interlocuzione con l'amministrazione per acquisire le informazioni necessarie (elementi probativi). Tale interlocuzione consente all'O.I.V. 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 "evidenziati" nell'opportuna documentazione descritta nei paragrafi 2.2, 2.3 e 2.4 e nell'allegato A della presente delibera".

¹ Consultato in data 1/9/2016.

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 saranno considerati (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, 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 del già richiamato Allegato A introdotto nel 2013) è opportuno precisare, in quanto O.I.V., i seguenti aspetti che si ritengono funzionali alla comprensione del processo di validazione realizzato ed alla sua rappresentazione in questo documento:

- il *Piano della performance 2015-2017* è stato approvato dall’Ente nel mese di gennaio 2015 ed ha compreso, al paragrafo 7.2, le *Schede di attuazione* (già *Piano di gestione* dell’Ente); anche nel corso del 2015, quindi, il Piano ha potuto essere applicato – come nei quattro anni precedenti – in tutto il suo primo anno di competenza (2015);
- anche nel corso del 2015, come descritto nel par. 2.1 della *Relazione sulla performance*, la implementazione del Piano è stata influenzata da numerosi fattori di livello nazionale (relativi soprattutto alle misure di contenimento della spesa pubblica) e locale (legati ad emergenze, urgenze o imprevisti riguardanti direttamente il territorio del Parco e le sue strutture) che hanno condizionato l’azione dell’Ente e hanno quindi un riflesso sulla sua *performance* per come rappresentata nella relazione;
- come - anche in questo caso - esplicitato 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 Relazione stessa integrando in questo modo già durante la fase di predisposizione della Relazione stessa, per quanto in maniera informale, il percorso di verifica e di validazione dei contenuti di propria competenza (ovvero quello coperto dal presente documento);

- infine, 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 in particolare: a) le conseguenze di quanto espresso in quella sede rispetto alla bassa integrazione ancora esistente tra ciclo della performance e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio; b) la difficoltà di allineamento tra l’impianto complessivo del ciclo della performance e la limitata dimensione dell’Ente; c) le rigidità presenti in alcuni dei *format* valutativi proposti; d) la difficoltà da parte dell’O.I.V., in ragione delle risorse finanziarie dedicate alla funzione, ad ottemperare pienamente al carico analitico-valutativo di sua competenza con conseguente “oneroso compito di supporto da parte della struttura interna all’Ente stesso”.

Merita di essere qui anche richiamato, trattandosi di un riferimento esplicitato nella Relazione dello scorso anno, il fatto che – almeno in prospettiva – l’O.I.V. vede con ovvio favore la attivazione, presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, del già richiamato *Ufficio per la Valutazione della Performance*. Si lamentava infatti, lo scorso anno, la sostanziale mancanza di un riferimento nazionale per l’azione degli O.I.V. in tema di performance e pertanto la attivazione dell’Ufficio, unitamente alle sue prime iniziative (ad incominciare dal portale), è da registrare come un fatto assolutamente positivo.

Si ricorda da ultimo che il processo di validazione della *Relazione sulla performance* ha adottato anche in questa edizione, nel rispetto delle norme vigenti, il principio della “proporzionalità” tra la complessità dell’Ente e le modalità *concrete* di implementazione di quanto volta a volta previsto dalle Delibere di riferimento nonché il principio della maggiore documentazione ed argomentazione possibili – in chiave valutativa ma non 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 30/8/2016 e si è concluso il 14/9/2016: il numero medio di ore impiegato dall’O.I.V. per esaminare la singola area (si veda la tavola qui sotto) è pari 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 ² | Sintesi delle informazioni per cittadini e stakeholder | Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e | Documenti dell’Ente (ordinari e specifici per RSP ⁴); Direttore dell’Ente; Resp. | Capitolo validato | Vedi Carta di lavoro specifica | Nessuno | Capitolo validato |

² Non viene considerata la *Presentazione* della Relazione.

| | | | | | | | |
|--------|---|--|---|-------------------|--------------------------------|---------|-------------------|
| | | Resp. RU, AG, ODE (VD) ³ , verifica a campione sui processi di produzione del capitolo | RU/AG/ODE | | | | |
| Cap. 3 | Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti | Analisi documentale, incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. RU, AG, ODE (VD) ⁵ , verifica a campione sui processi di produzione del capitolo | Documenti dell'Ente (ordinari e specifici per RSP ⁶ : bilancio preventivo e consuntivo 2015, PDP ⁷ 2015-2017; Libri di bivacco; sito web); Direttore dell'Ente; Resp. RU, AG, ODE | Capitolo validato | Vedi Carta di lavoro specifica | Nessuno | Capitolo validato |
| Cap. 4 | Risorse, efficienza ed economicità | Analisi documentale, verifica a campione sui processi di produzione del capitolo | Bilancio preventivo e cons. 2015; bilancio preventivo 2016; PDP 2015-2017; Resp. RU, AG, ODE | Capitolo validato | Vedi Carta di lavoro specifica | Nessuno | Capitolo validato |
| Cap. 5 | Pari opp.tà e bilancio di genere | Incontri con gruppo di lavoro, intervista congiunta con Direttore e Resp. RU, AG, ODE (VD) ⁸ | Direttore dell'Ente; Resp. RU, AG, ODE | 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) ⁹ , verifica a | Direttore dell'Ente; Resp. RU, AG, ODE | Capitolo validato | Vedi Carta di lavoro specifica | Nessuno | Capitolo validato |

⁴ RSP = Relazione sulla *performance*.

³ Risorse Umane, Affari Generali, Organi dell'Ente, con mansioni di Vice-direttore.

⁵ Risorse Umane, Affari Generali, Organi dell'Ente, con mansioni di Vice-direttore.

⁶ RSP = Relazione sulla *performance*.

⁷ PDP = Piano della *performance*.

⁸ Risorse Umane, Affari Generali, Organi dell'Ente, con mansioni di Vice-direttore.

⁹ Risorse Umane, Affari Generali, Organi dell'Ente, con mansioni di Vice-direttore.

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | campione sui processi di produzione del capitolo | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

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 2/9/2016.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Il capitolo, di lunghezza consistente (14 pagine), propone una panoramica complessiva ma più che adeguatamente dettagliata delle informazioni e degli elementi conoscitivi utili alla rappresentazione della attività dell’Ente. Le parti (paragrafi) nelle quali è articolato – ovvero: Il contesto esterno di riferimento (2.1); l’Amministrazione (2.2); I risultati raggiunti (2.3); Le criticità ed opportunità (2.4) – descrivono anche in questa edizione della Relazione in modo esaustivo e in generale comprensibile, salvo qualche tecnicismo o sigla (concentrati soprattutto nelle parti relative alla gestione amministrativa e finanziaria, 2.3.1, e al contesto esterno di riferimento, 2.1), la situazione dell’Ente nel 2015. Questa descrizione è proposta sia in termini “di esito” (ovvero per come esistente a fine anno) sia in termini di accadimenti o variabili che nel corso dell’anno sono stati rilevanti per il funzionamento dell’Ente, soprattutto in prospettiva esterna (ovvero in coerenza con l’orientamento del capitolo a dei *lettori/ici* esterni all’Ente stesso). In questa logica, sono particolarmente rilevanti i contenuti dei paragrafi dedicati al “contesto esterno di riferimento” (2.1) ed ai risultati raggiunti (2.3), due ambiti che, mediati dalla struttura organizzativa dell’Ente (oggetto del paragrafo 2.2), ne definiscono la capacità di svolgere la *mission* ed i compiti ad esso affidati. A proposito della sezione dedicata ai *risultati raggiunti* (2.3), essa – come è consuetudine nella struttura della Relazione – è articolata al suo interno per “aree di attività” (gestione amministrativa e finanziaria; promozione e gestione della natura e della ricerca; pianificazione e gestione delle infrastrutture e del territorio), una formulazione utile alla comunicazione esterna di questa importante componente non tanto della Relazione ma del *ciclo della performance*. Rilevante e ricco, rispetto al *sensu* del capitolo, è anche il paragrafo dedicato alle “criticità ed opportunità” per quanto il tipo di contenuti proposti richieda, inevitabilmente, una capacità di lettura e di contestualizzazione probabilmente non diffusa in maniera ampia. A questo proposito, si ritiene necessario rilevare – come O.I.V. – la questione (che non è di *questa* Relazione ma dell’impianto complessivo di tutte le Relazioni) della profonda differenza esistente, almeno in linea di principio, tra il target comunicativo rappresentato dai “cittadini” da un lato e “gli stakeholder esterni” dall’altro. A parere di chi scrive, tenere insieme questi due pubblici (come è nell’indice attuale della Relazione) fa sì che risultino privilegiati, in termini di comprensione e di focalizzazione, gli “stakeholder esterni” (in ogni caso soggetti interessati o in qualche modo *attenti* alle vicende del Parco) rispetto al “cittadino/a comune”. Per costui/costei, infatti, l’informazione sull’attività ed i risultati del Parco dovrebbe

probabilmente – anche all'interno della Relazione – avere forme, linguaggio e struttura semplificate e più *accattivanti* rispetto a quelle possibili in un contesto condiviso con gli “stakeholder esterni”. Dal punto di vista del metodo, quanto descritto nel capitolo è stato oggetto di verifica da parte dell'O.I.V. attraverso l'analisi documentale (in particolare per i 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 aventi funzioni di Vice-direttore, responsabile delle RU/AG/ODE. Nello specifico, prioritaria è stata – come negli scorsi anni - l'analisi condotta in relazione alla attendibilità di quanto dichiarato nel par. 2.3 (Risultati raggiunti) per la cui validazione si è fatto ricorso sia ai contenuti del cap. 3 (Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti) sia alla conoscenza diretta *di campo* da parte dell'O.I.V. sia, ancora, alle precedenti *Relazioni sulla performance* e relative *validazioni*. A queste fonti informative si sono aggiunte, oltre ai già citati Direttore e Vice-direttore, i documenti di bilancio dell'Ente (preventivo e consuntivo 2015), il *Piano della performance 2015-2017* ed il *Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017*.

- Conclusioni:
 - a) conformità alle disposizioni¹⁰: totale;
 - b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
 - c) comprensibilità della Relazione per cittadini e *stakeholder* esterni: parziale per i cittadini/e, totale per gli *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 8/9/2016.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Il capitolo presenta, agganciandosi in questo al par. 2.3 della sezione precedente, i risultati di *performance* conseguiti dall'Ente nell'anno 2015 a livello organizzativo (sia di natura strategica che operativa, parr. 3.1, 3.2 e 3.3 con relativo Allegato 1, e definiti come tali nel *Piano della performance* dell'Ente); per quanto riguarda il livello individuale, in analogia all'impianto della Relazione precedente (2015 su 2014), viene invece proposta la sola descrizione dell'impianto utilizzato con la motivazione (p. 40) che “il processo di valutazione è in atto e si concluderà con il riconoscimento dell'O.I.V. della congruenza dei risultati esposti per la performance complessiva”. Il capitolo 3 è pertanto l'*archittrave* della Relazione. Focalizzando quindi l'attenzione sul livello **organizzativo**, il primo elemento da rilevare in questa sede – in continuità con le annualità precedenti – è che la rappresentazione dei risultati raggiunti è di tipo tabellare e di norma quantitativo (anche se solo in parte aritmetica in senso proprio). Nello specifico, anche se con qualche diversità tra gli obiettivi *strategici* e quelli *operativi* (a questi secondi è dedicato l'Allegato 1 della Relazione), la rappresentazione del grado di raggiungimento degli obiettivi (= risultati attesi) è basata, come richiamato anche nel titolo del capitolo, sul confronto tra obiettivi-risultati *effettivi* e

¹⁰ Si adotta una scala a 4 livelli: totale, ampia, parziale, nulla.

quindi sulla evidenza degli eventuali scostamenti tra i due riferimenti (privilegiando da questo punto di vista la rappresentazione dell'esito di questo confronto rispetto, soprattutto per gli obiettivi operativi, alla esplicitazione di tutte le evidenze funzionali alla produzione – e quindi alla validazione – del singolo giudizio di conseguimento del risultato atteso – ma su questo punto si ritornerà più avanti -). L'opzione per la rappresentazione immediata e sintetica dello scostamento tra *atteso ed effettivo* si traduce nella presentazione di 4 tavole tra loro collegate (le quali rimandano alla struttura logica del *Piano della performance*) ovvero:

- ✓ La prima tavola (pp. 17-18, par. 3.1), basata – come da Del. Civit 5/2012 - sull'*Albero della performance* (che non è però riportato nel testo), incrocia i “Raggruppamenti tematici strategici” nei quali si struttura l'azione dell'Ente (i quali “raggruppamenti”, in numero di 7, sono ciascuno un insieme di Obiettivi Strategici) con i relativi indicatori di *outcome* il cui colore (verde, arancione o rosso) ne evidenzia immediatamente il grado di raggiungimento a fine 2015;
- ✓ Il secondo insieme di tavole, contenuto nel par. 3.2, è funzionale alla produzione (per l'Ente) e quindi alla comprensione (per l'O.I.V. e, in generale, per i soggetti *esterni*) dei giudizi espressi nella tavola precedente in quanto il colore della singola cella della tavola presentata nel par. 3.1 è basato, per ogni indicatore pertinente, sulle valutazioni espresse nel par. 3.2 in relazione al grado di raggiungimento degli Obiettivi Strategici che compongono il singolo “raggruppamento tematico strategico”. Pertanto, gli *indicatori di outcome*, 44 in tutto, sono l'elemento comune/di collegamento tra la prima tavola (per. 3.1) e quelle di questo secondo blocco. In esse, all'incrocio tra il singolo Obiettivo Strategico ed i relativi *indicatori di outcome* sono posizionate le “azioni operative qualificanti” collegate a questi due riferimenti la cui diversa colorazione (di nuovo: verde, rosso e arancione) ne evidenzia il più o meno soddisfacente grado di implementazione in relazione ai rispettivi Obiettivi Operativi, relativi target e collegati indicatori (la cui rappresentazione estesa è nel già citato Allegato 1 alla Relazione);
- ✓ Sempre nel par. 3.2 è contenuta una (lunga) tavola riassuntiva ed aggregata (da p. 32 in avanti), agganciata anche all'Allegato 2 della Relazione, la quale collega orizzontalmente il singolo Obiettivo Strategico, i suoi *indicatori di outcome* e le rispettive azioni-target di riferimento al fine di mostrare in maniera sintetica – grazie agli indicatori di riferimento - il grado di raggiungimento del singolo Obiettivo Strategico; infatti, attraverso il calcolo aritmetico - per quanto ponderato - del grado di raggiungimento del target di azioni di pertinenza di ogni Obiettivo Strategico viene ricavata la percentuale di raggiungimento dell'Obiettivo Strategico stesso¹¹;
- ✓ Infine, l'ultimo blocco di tavole (più volte richiamato) è contenuto nell'Allegato 1 alla *Relazione sulla performance* (dove è coperto dal par. 3.3) e presenta, legandoli ai rispettivi Obiettivi Strategici, gli Obiettivi Operativi, i relativi indicatori e valori-target, il

¹¹ Si segnala che gli Obiettivi Strategici sono 38 nel primo blocco di tavole e 37 nel secondo blocco: manca, nel secondo blocco, quello di p. 23 definito come “Sviluppare e qualificare la fruizione sociale del patrimonio culturale e naturale del Parco”.

grado (espresso in percentuale) di raggiungimento dell'Obiettivo Operativo (ma senza la esplicitazione dei valori a consuntivo degli indicatori di riferimento) e, in alcuni casi di valore di raggiungimento inferiore al 100%, la ragione dello scostamento (è quindi, come già sottolineato in passato, nel valore a consuntivo del grado di raggiungimento del singolo Obiettivo Operativo per come rappresentato nell'Allegato 1 che si trova la motivazione del grado di raggiungimento del rispettivo Obiettivo Strategico i cui indicatori di *outcome* sono valorizzati come derivazione diretta del valore degli indicatori degli Obiettivi Operativi agganciati all'Obiettivo Strategico).

L'apparato informativo e di rappresentazione del raggiungimento degli obiettivi (strategici ed operativi) a livello di Ente proposto nel par. 3 della Relazione e nell'Allegato 1 è stato verificato dall'O.I.V., con particolare attenzione per quanto riguarda l'ambito degli Obiettivi Operativi (si veda qui sotto a questo proposito), attraverso l'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 RU/AG/ODE). Inoltre, sono state svolte analisi a campione *in loco* dell'apparato documentale relativo ai principali processi di produzione dei giudizi inclusi nella *Relazione*. Le fonti informative alle quali si è fatto riferimento, ormai consolidate, sono state numerose e ciò essenzialmente per due motivi: 1) la ampiezza del *campo* degli obiettivi e dei risultati considerati; 2) la necessità di validare processi di elaborazione e rappresentazione di giudizi argomentati (e non solo dati o informazioni di natura descrittiva). In particolare sono state impiegate le seguenti fonti documentali (tutte in ogni caso utilizzate a supporto della interazione diretta con gli interlocutori citati in precedenza):

- ✓ i documenti di bilancio dell'Ente (preventivo e consuntivo 2015);
- ✓ il *Piano Annuale di Gestione 2015* (parte integrante del *Piano della Performance 2015-2017*);
- ✓ il *Piano della performance 2015-2017*;
- ✓ il *Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità 2015-2017*;
- ✓ il Registro di Protocollo Generale dell'Ente;
- ✓ gli eventuali materiali/prodotti fisici esistenti in relazione alla attuazione dei singoli Obiettivi Operativi.

In esito alla verifica condotta vanno qui evidenziati i seguenti elementi:

- a) nella struttura della *Relazione sulla performance*, gli Obiettivi Operativi (e relativi indicatori e target: Allegato 1) sono – per quanto già esposto - il *mattoncino di base* di tutta la costruzione complessiva predisposta dall'Ente. Per questa ragione l'Allegato 1 è cruciale da molteplici punti di vista: la affidabilità dei contenuti finali; la completezza dei contenuti stessi; il rigore di metodo nella sua strutturazione e produzione. In questa cornice, la colonna riguardante il "grado di raggiungimento dell'obiettivo" fornisce, per il singolo Obiettivo Operativo, l'informazione-chiave anche per la valutazione del grado di raggiungimento dell'Obiettivo Strategico collegato a *quello specifico* Obiettivo Operativo. Nel complesso, la *catena logica* che struttura orizzontalmente l'Allegato 1 funziona (grazie

soprattutto al miglioramento nella definizione dei target in termini quantitativi nell'ambito del *Piano della performance*) salvo il fatto che – come già evidenziato nella scorsa relazione di validazione – non vengono dichiarati i valori a consuntivo corrispondenti (logicamente) a quelli *target* presentati nella quarta colonna della tabella dell'Allegato. Questo elemento merita di essere evidenziato in quanto, come è ovvio, il “grado di raggiungimento dell'obiettivo” è basato sul confronto tra *valore-target* e *valore-effettivo* dell'indicatore del singolo Obiettivo Operativo. Inoltre, la esplicitazione di questo valore è tanto più importante alla luce del fatto che a) il “grado di raggiungimento dell'obiettivo” è rappresentato con un valore percentuale unico anche quando i valori-target sono più di uno (nel qual caso i singoli *target* sono stati “pesati” sulla base della loro importanza strategica per l'Ente) e che b) la “percentuale” di raggiungimento dell'obiettivo non indica il grado fisico di conseguimento del target bensì è un giudizio sintetico sul suo conseguimento o livello di implementazione. Per queste due ragioni, la esplicitazione nella Relazione dei *valori effettivi* dei *target* sarebbe importante e agevolerebbe la comprensione dei giudizi di conseguimento degli Obiettivi Operativi;

- b) Il giudizio sul raggiungimento del singolo Obiettivo Strategico è espresso attraverso i relativi indicatori di *outcome* (cfr. le tabb. di p.22 e segg.ti) il giudizio sui quali, come già sottolineato, è basato in maniera diretta ed univoca sul grado di raggiungimento degli Obiettivi Operativi sottostanti collegati a loro volta alle “azioni operative qualificanti” caratterizzanti la programmazione dell'Ente (non a caso nell'Allegato 1 la prima colonna della tavola è dedicata agli Obiettivi Strategici). Questa struttura, che ovviamente riprende l'impianto del *Piano della performance*, ha il pregio di una indubbia *pulizia* e linearità – in particolare nel rapporto tra Obiettivi Operativi e Strategici – che meriterebbe di essere meglio valorizzata in sede di *Relazione sulla performance*, ad esempio attraverso uno schema introduttivo a tutto il cap. 3 in grado di darne una rappresentazione complessiva in termini di soprattutto di collegamenti tra le *parti*. Al tempo stesso, il consolidamento e la maturità dell'impianto in uso suggeriscono, riprendendo uno spunto appena accennato nella *Relazione di validazione* dello scorso anno e consapevoli che operazioni di questa natura richiedono risorse adeguate, di provare ad avviare un percorso (che può aver anche una sua autonomia rispetto al *Piano della performance*) avente due versanti: 1) la individuazione – anche come sottoinsieme di quelli già esistenti – di un nucleo prioritario di indicatori di *outcome* in grado di rappresentare in maniera più sintetica ed essenziale la dimensione strategica dell'azione dell'Ente (senza che ciò porti necessariamente alla riduzione del numero totale degli indicatori considerati ma semplicemente nella direzione di una maggiore *leggibilità* della azione strategica dell'Ente); 2) la definizione – magari proprio a partire dal nucleo prioritario appena richiamato - di modalità di calcolo/valorizzazione degli indicatori di *outcome* che siano in tutto o in parte *autonome*, dal punto di vista sia logico sia procedurale, rispetto agli indicatori degli obiettivi operativi sottostanti a ciascuno di essi.

In conclusione, per il Cap. 3 della *Relazione sulla performance*, assumendo come riferimento i criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni¹²: totale;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: ampia (ma largamente *implicita*: si vedano le considerazioni espresse in precedenza);
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: ampia.

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 12/9/2016.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). Come nelle precedenti *Relazioni sulla performance*, i dati presentati (definiti “informazioni di carattere economico-finanziario”, p. 40) sono ricavati dalle “note integrative di bilancio redatte ai sensi dell’art. 44, comma 2, d.p.r. 97/2003, relative al consuntivo 2015” (*ibidem*). Pertanto, la verifica dei valori dichiarati è stata effettuata, per quanto di competenza dell’O.I.V., analizzando la documentazione appena citata. Nella Relazione 2015, la struttura generale e i contenuti del capitolo sono del tutto analoghi a quelli della Relazione riferita alla annualità precedente (con la necessità quindi di considerare, rispetto al tema delle risorse finanziarie, anche alcuni dei contenuti presentati nel paragrafo, il 2.1, dedicato al *Contesto esterno di riferimento*). In linea con tutte le precedenti Relazioni, il capitolo affronta in maniera esplicita l’ambito delle “risorse” mentre copre in maniera indiretta (ovvero fornendo elementi per dare loro contenuto informativo ma senza proporre valutazioni formalizzate e strutturate) quelli rappresentati dalla *efficienza* e della *economicità* (per quanto a questo proposito è necessario sottolineare nuovamente come anche la Del. 5/2012 della CIVIT introduca questi due termini-concetto senza approfondirne le modalità di declinazione operativa e di “calcolo”). Per questa ragione, l’O.I.V. ha proceduto – in relazione ad “efficienza” ed “economicità” – secondo uno schema di lavoro ormai consolidato ovvero: a) ha assunto una definizione condivisa (anche con l’Ente) di economicità (intesa come “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 dei due criteri. L’esito della verifica è il seguente:
 - il criterio della “economicità” è riconducibile ad una pluralità di elementi: il rispetto obbligato – che viene ampiamente descritto anche nella Relazione - da parte dell’Ente dei limiti e dei vincoli di spesa imposti dalla normativa e dagli atti correlati; l’applicazione di procedure comparative e concorsuali propedeutiche alla acquisizione di beni e servizi; la riduzione dell’avanzo di amministrazione attraverso la attivazione di progetti *straordinari* (p. 5 della Relazione); il finanziamento degli investimenti in conto capitale (anche) attraverso azioni mirate di *fund-raising*; l’utilizzo dei “contributi straordinari di Expo” (al quale l’Ente ha partecipato: p. 5) ad integrazione delle entrate ordinarie;

¹² Si adotta una scala a 4 livelli: totale, ampia, parziale, nulla.

- il criterio della “efficienza” si identifica, come per gli anni precedenti, con le procedure e le scelte adottate dall’Ente per la acquisizione di determinati beni/servizi ma soprattutto – in termini positivi – con il consolidamento, in misura più che proporzionale al corrispondente incremento di risorse finanziarie (riconducibile *in primis* dall’aumentato trasferimento da parte del Ministero dell’Ambiente), dell’aumento quanti-qualitativo del livello di servizio e delle prestazioni erogate. Al criterio dell’*efficienza* va ascritto anche il fatto che, a parità di risorse umane, l’Ente ha proseguito nella gestione dei nuovi adempimenti e servizi richiesti dalla normativa nazionale e regionale (è il caso, ad esempio, dell’O.I.V. e di quanto derivante dal D.lgs 150/2009 e successivi atti: a questo proposito, le risorse per l’O.I.V. continuano ad essere “risparmi di gestione relativi agli Organi dell’Ente”, cfr. p. 41) oltre a realizzare numerose attività di progettazione e acquisizione di risorse pubbliche e private volte al mantenimento degli standard qualitativi dei servizi offerti (si veda, su questo punto, la *Relazione sulla performance*).

In conclusione, in relazione ai criteri di validazione indicati nella Delibera 6/2012:

- a) conformità alle disposizioni¹³: 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 per gli anni precedenti, del linguaggio e della terminologia tecnico-contabile a volte – inevitabilmente - 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 9/9/2016.
- Elementi a supporto della validazione (con riferimento alla Relazione). La relazione dichiara che nel 2015 “l’Amministrazione non ha posto obiettivi specifici in tema di Pari Opportunità” (p. 41). La veridicità di questa affermazione 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 disposizioni¹⁴: non applicabile;
- b) attendibilità dei dati/informazioni: totale;
- c) comprensibilità della Relazione per cittadini e imprese: totale.

¹³ Si adotta una scala a 4 livelli: totale, ampia, parziale, nulla.

¹⁴ Si adotta una scala a 4 livelli: totale, ampia, parziale, nulla.

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 9/9/2016.
- 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 la assenza, 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 al paragrafo appena citato: ciò in ragione del fatto che le considerazioni e valutazioni proposte in quella sede sono in larga parte esiti del percorso di lavoro e della analisi congiunta svolte nel corso dell’anno 2015, 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 ad alcuna verifica ulteriore dei contenuti del capitolo a fini di validazione.

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

- a) conformità alle disposizioni¹⁵: ampia;
- 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 termini e riferimenti documentali che non risultano immediatamente comprensibili ai “non addetti ai lavori”).

Conclusioni

La tavola sintetica riportata qui di seguito mostra, a conclusione di questa *Relazione di validazione*, come la *Relazione sulla performance 2015* predisposta dall’Ente risponda ampiamente ai criteri da assumere per la sua validazione formale da parte dell’O.I.V..

| | <i>Cap.2</i> | <i>Cap.3</i> | <i>Cap.4</i> | <i>Cap.5</i> | <i>Cap.6</i> |
|--|---------------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|
| Conformità disposizioni | Totale | Totale | Parziale | Non applicabile | Ampia |
| Attendibilità dati/info | Totale | Ampia | Totale | Totale | Totale |
| Comprensibilità cittadini e imprese | Parziale/ totale | Ampia | Parziale | Totale | Parziale |

¹⁵ Si adotta una scala a 4 livelli: totale, ampia, parziale, nulla.

La 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 – verrebbe da dire “storiche” - costituite rispettivamente dal linguaggio (la cui comprensibilità “per i non addetti ai lavori” è in alcuni passaggi *condizionata* dall’impiego - spesso inevitabile, peraltro – di termini di natura tecnico-normativa non padroneggiati dal *grande pubblico*, “cittadini/e e imprese” in particolare¹⁶) e dalla difficoltà a dare una rappresentazione operativa adeguata ai concetti di “efficienza” ed “economicità nella gestione dell’Ente” (i quali sono comunque descritti, come evidenziato, in termini sostanziali).

Questi due fronti, unitamente a quello – più generale e connesso con il *Piano della performance* - riguardante il sistema degli indicatori strategici/di *outcome*, sono quelli che l’O.I.V. suggerisce come necessari di attenzione ai vertici politici e tecnici dell’Ente in ragione della loro importanza non tanto per il rispetto della normativa sulla *performance* bensì per la *qualità* e la rilevanza sociale dell’azione dell’Ente stesso.

Milano/Vogogna,
15 settembre 2016



¹⁶ Da cui le considerazioni formulate a commento del cap. 2 della Relazione: di veda sopra.