

# Valutazione dell'operato del Direttore dell'Ente Parco Nazionale Val Grande Anno 2015

## Relazione dell'O.I.V. Alberto Vergani

### 1. Premessa

La presente relazione costituisce supporto analitico alla valutazione dell'operato del Direttore ai sensi del D. Lgs. n. 150/2009 per l'anno 2015. Come noto nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni pubbliche intervengono gli OIV che effettuano, ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. e del D. Lgs. n. 150/2009, e sulla scorta delle delibera CIVIT n.114/2010, una proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice proponendola all'organo di indirizzo politico-amministrativo per l'attribuzione, ai sensi dell'art.19, comma 3, del trattamento accessorio, con riferimento alla retribuzione di risultato.

Il Piano della performance 2015-2017 è stato approvato dall'ente con deliberazione del Consiglio Direttivo dell'Ente Parco n.8 del 30/1/2015. La presente valutazione fa seguito alla Relazione sulla Performance dell'Ente predisposta al fine di illustrare ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno di riferimento in relazione a quanto programmato con il Piano della Performance relativo al triennio 2015-2017, alle risorse di cui al Bilancio di Previsione 2015 ed alle schede di attuazione sempre in riferimento al solo anno 2015.

In ottemperanza al disposto normativo vigente per l'attribuzione del premio di risultato previsto dal contratto in essere al Direttore dell'Ente Parco, dr. Tullio Bagnati, per l'anno 2015 si è seguito quanto previsto dal "Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'Ente Parco nazionale Val Grande" di cui al Decreto del Presidente dell'Ente n. 9 del 12 aprile 2011, per la valutazione dei "dirigenti di vertice" (di cui al punto 2, par.2.1, Delib. 114 della CIVIT), il quale prevede un impianto basato sulla considerazione congiunta di:

- a) prestazioni e/o risultati di livello personale;
- b) prestazioni e/o risultati dell'ente nel suo complesso.

Secondo quanto previsto dal "Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'Ente Parco nazionale Val Grande" è previsto l'uso di una macroarchitettura di impianto analoga a quella delineata per i/le dipendenti ma caratterizzata da due soli livelli, uno strettamente 'personale' e l'altro – di particolare importanza vista la figura interessata e le sue responsabilità – di ente.

Le componenti operative di questa macroarchitettura sono, come per quella riguardante i/le dipendenti, il 'peso complessivo' che, rispetto alla valutazione della PI, riveste ciascuno dei blocchi di prestazioni indicati: si è così stabilito che il livello personale pesi al massimo 50 punti e quello di ente nel suo complesso pesi al massimo per i restanti 50 punti. Tra questi ultimi, tre dei 5 risultati considerati (risultati intesi come *outcome* ovvero di ente) saranno i medesimi che interessano tutti/e i/le dipendenti mentre due devono essere specifici del Direttore.

Per il 2015 quest'ultimi sono stati differenziati dall'organo di governo dell'ente il quale, pur mantenendo la valutazione sulla globalità dei risultati del *Piano della Performance* e delle attività ivi descritte, ha voluto inoltre specificare alcuni obiettivi di dettaglio propri del Direttore che saranno oggetto di valutazione, ovvero la gestione del processo di ampliamento del parco (relazioni tecniche, controdeduzioni, rapporti istituzionali, ecc.), il processo partecipato della CETS, l'essere parte integrante ed operativa del Sesia Val

Grande Geopark e la partecipazione alle prossime scadenze di avvio della fase di programmazione europea 2015-2020<sup>1</sup>.

Con la Relazione sulla performance dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande (ed i relativi allegati come da Deliberazione CIVIT 5/2012 e successive integrazioni) approvata con Deliberazione n. 19 del Consiglio Direttivo dell'Ente in data 28/07/2016, e la Relazione di validazione della stessa svolta dall'OIV ai sensi della delibera Civit 6/2012 si dispone dei documenti ufficiali di tale valutazione delle attività.

## 2. Prestazioni e/o risultati di livello personale

Si è più sopra richiamato come il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance dell'Ente Parco nazionale Val Grande" (di cui al Decreto del Presidente dell'Ente n.9 del 12 aprile 2011) per la valutazione dei "dirigenti di vertice" preveda, nel duplice livello di valutazione, quello relativo alle prestazioni di livello personale alle quali è agganciato un punteggio pari a 50 punti complessivi.

La valutazione dell'insieme delle prestazioni di livello personale è declinata sulla base di cinque macroindicatori che concernono:

- a) La capacità di gestione organizzativa e di processo con evidente orientamento al risultato;
- b) La adeguata capacità di comunicazione professionale interna ed esterna all'ente;
- c) La adeguata capacità di gestione delle risorse umane interne all'ente;
- d) La evidente capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella proposizione di soluzioni;
- e) L'esercizio di adeguate competenze di ambito tecnico-gestionale.

I primi tre macroindicatori sono strettamente connessi con l'ambito relativo alla gestione delle risorse umane il quale rappresenta una componente cruciale del ruolo e delle attività del Direttore. A questo proposito, anche per il 2015 l'interessato ha complessivamente mostrato una evidente capacità di orientare, guidare e motivare il personale dell'ente, in linea con le strategie dello stesso e definendo visione ed obiettivi, favorendo lo sviluppo dei collaboratori/rici a livello personale e nel contesto organizzativo soprattutto in ragione del nuovo corso gestionale apertosi con il processo/ciclo della performance e della sua valutazione, in particolare quella della performance individuale.

Ciò ha comportato, un duplice compito: da una parte mantenere partecipi tutti i/le dipendenti circa lo scopo ed il "funzionamento" del ciclo della performance, con una attenzione particolare alla performance individuale in modo tale da farne cogliere la sua funzione non di comparazione e/o di *ordinamento* del personale bensì di strumento di condivisione del processo di funzionamento complessivo dell'ente; dall'altra, un secondo compito si è identificato nella ricerca e condivisione di informazioni e sensibilità culturali ed ambientali con la finalità generale di creare un clima positivo, promuovere la collaborazione e reciproci rapporti di fiducia, valorizzare le competenze in coerenza con gli obiettivi dell'ente via via indicati, pianificati e condivisi con la parte politico-amministrativa. Il tutto anche in collegamento con un obiettivo del *Piano della Performance* che anche per il 2015-2017 indicava l'obiettivo di tendere al "superamento della settorialità in un'ottica di crescente integrazione delle competenze interne" (cfr. pag.31).

Stante il più generale processo di riorganizzazione nato dal particolare lavoro di analisi di clima realizzato già nel corso del 2010, ed avviato fattivamente nel 2011-2012, anche nel 2015 uno degli impegni della direzione è stato quello di mantenere compiutamente il tema della gestione delle risorse umane nel nuovo corso della performance. Questa collocazione si rende necessaria per un maggior orientamento al risultato, che è proprio della performance, ed è stata gestita positivamente attraverso la costruzione partecipata della stesura del *Piano della Performance* attraverso un percorso *bottom-up* che ha comportato in prima

---

<sup>1</sup>Cfr. paragrafo 5.1 "Obiettivi assegnati al Direttore" del Piano della Performance 2015-2017.

istanza un lavoro del personale interno ai servizi e, successivamente, quello di selezione ed amalgama attraverso il nuovo ruolo dell'ufficio di direzione.

Ciò ha comportato, da parte del Direttore, il prosieguo di un confronto collegiale sulle modalità di organizzazione del lavoro propedeutico ad un più consapevole recepimento dei cambiamenti e delle opportunità legate all'applicazione e implementazione del D.Lgs. 150/2009, in particolare sulla correlazione tra predisposizione del piano e misurazione della performance individuale.

In particolare su quest'ultimo aspetto la capacità di gestione organizzativa e di processo del Direttore si è positivamente indirizzata alla scelta degli obiettivi, alla condivisione delle scelte da assumere, alle modalità di raggiungimento degli obiettivi stabiliti, alle modalità attraverso le quali ottenere una maggiore coerenza sulle interazioni operative e di coinvolgimento delle risorse umane tra servizi nonché sulla stessa scelta degli obiettivi di valutazione di performance personale e di servizio. Particolare attenzione è stata prestata, come più sopra indicato, alla esplicazione della funzione valutativa della performance individuale non tanto in termini "comparativi" tra dipendenti, quanto di partecipazione ad un percorso gestionale condiviso e prestazionale di servizio e di ente. E' questo un passaggio cruciale della gestione delle risorse umane non ancora completamente condiviso nella sua effettiva finalità, e che è stato oggetto - nel corso dell'anno - anche di confronto e riflessione da parte del Direttore con l'OIV sia in relazione all'impianto valutativo a suo tempo adottato dall'ente sia con riferimento alla strutturazione del sistema degli indicatori e dei target di valutazione delle attività connesse alla performance. Va comunque ancora richiamato quanto già sottolineato nella valutazione 2014, ovvero che, sotto il profilo della performance del personale, che l'insieme dei risultati personali ottenuti nel 2015 si attesta su livelli più che ottimi con una media complessiva poco sopra i 90/100.

Importanti elementi di indirizzo e di obiettivi a tendere di questa attività gestionale del Direttore sono stati, anche per il 2015, i contenuti e le problematiche emerse dall'analisi di clima svolta nel 2010, in particolare per quanto attiene alla ricerca di una crescente integrazione delle competenze interne.

La gestione delle risorse umane e di comunicazione interna ha inoltre trovato riscontro con il mantenimento, anche nella formulazione del Piano del 2015, di una serie di dimensioni quali-quantitative (declinate in 18 schede di attività nell'area strategica della *performance* denominata "Rafforzamento della capacità organizzativa dell'ente e miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione, trasversalmente dedicate all'integrazione della capacità di risposta alla domanda/offerta di servizi sia interna, sia esterna all'ente), quali il miglioramento della trasparenza, il miglioramento dei tempi di risposta all'utenza esterna (sulla base di obiettivi indicati dai servizi), una maggiore pervasività/condivisione delle funzioni tra servizi diversi, una maggiore integrazione interna dell'attività degli uffici, una migliore permeabilità tra competenze e professionalità diverse.

Queste dimensioni sono orientate al raggiungimento di *outcome* di medio periodo importanti per la gestione delle attività dell'ente ovvero:

- a) un sistema di gestione orientato alla responsabilizzazione;
- b) una monitoraggio "in continuo" del rapporto tra obiettivi strategici dichiarati, attività da svolgere, mezzi da impiegare e risultati attesi;
- c) una attenzione continua verso le risorse umane coinvolte e la interazione tra i diversi settori operativi dell'ente.

L'attività appena descritta, che è anche - al tempo stesso - di implementazione del nuovo strumento di gestione, insieme ai necessari mutamenti delle dinamiche organizzative (indotte principalmente dalla riorganizzazione dell'ente con l'istituzione dell'ufficio di direzione e le relative ricadute sulle relazioni bottom-up tra personale, servizi e direzione), dopo la formazione svolta nel 2011, ha visto il Direttore svolgere un ruolo di mantenimento e richiamo non solo agli obiettivi specifici di settore ma anche a quelli relativi alle dinamiche ed attività interne dell'ente stesso.

In tema di competenze vanno qui richiamati, accanto a quelli della performance complessiva del personale sopra ricordati, i risultati complessivi dell'ente più avanti esposti che - nella loro articolazione di aree tematiche trattate, servizi gestiti, emergenze governate, enti locali coinvolti in progetti congiunti e nuove attività e nuovi temi introdotti tra le finalità operative dell'Ente - denotano, insieme al successo sul fronte del reperimento risorse e *fundraising*, più che adeguate competenze tecnico professionali e di comunicazione esterne all'ente.

In tema di gestione delle risorse umane va ancora richiamato il ruolo chiave del Direttore nella gestione delle relazioni e delle funzionalità con il CFS-CTA del parco. In particolare, ciò ha trovato riscontro nel Piano Operativo 2015 predisposto, in ottemperanza al DPCM 5 luglio 2002, dal Direttore congiuntamente con il Comandante del CTA, dr. Andrea Baldi, al fine di programmare funzioni, servizi e risorse finanziarie per una corretta ed efficace integrazione delle attività tra Corpo Forestale ed uffici tecnici dell'ente.

In sintesi, e con riferimento ai macroindicatori della performance individuale, si formulano i punteggi di valutazione di cui alla tavola qui sotto.

Capacità di gestione organizzativa e di processo con evidente orientamento al risultato	<b>9/10</b>
Adeguate capacità di comunicazione professionale interna ed esterna all'Ente	<b>9/10</b>
Adeguate capacità di gestione delle risorse umane interne all'Ente	<b>9/10</b>
Evidente capacità di individuazione di criticità e di autonomia operativa nella proposizione di soluzioni	<b>9/10</b>
Adeguate competenze di ambito tecnico-gestionale	<b>9/10</b>
<b>Totale</b>	<b>90/100</b>

### 3. Prestazioni e/o risultati dell'ente nel suo complesso

Nell'ambito della definizione degli accordi contrattuali con il Direttore, gli Organi di governo dell'Ente hanno precisato i suoi obiettivi generali di mandato i quali hanno trovato normalmente specificazione fino al 2010 attraverso i singoli piani annuali di gestione, mentre con l'avvio della redazione dei piani della performance si sono meglio declinati sia sotto il profilo strategico, sia di esplicitazione degli *outcomes* e dei target obiettivo.

Con il rinsaldarsi della presenza e ruolo presso l'ente di un Direttore tecnico nella figura del dr. Bagnati, nonché dei progetti pluriennali avviati precedentemente ed in corso di vigenza anche per il 2015, ma soprattutto della integrazione fattiva tra piano di gestione e *Piano della Performance*, si è rafforzata l'organizzazione delle attività volte al raggiungimento degli obiettivi programmatici di carattere generale propri della *mission* istituzionale dell'ente.

Per quanto concerne gli obiettivi generali, affidati nell'ambito delle attività di competenza gestionale di cui al D.Lgs. 165/2001 e all'art. 26 dello Statuto dell'Ente Parco, questi sono riferiti a:

- a) collaborazione e coinvolgimento delle realtà locali nell'espletamento delle attività del Parco e nell'individuazione delle nuove linee di azione dell'ente parco;
- b) valorizzazione delle risorse locali e promozione del territorio e del Parco;
- c) riorganizzazione, coordinamento e valorizzazione del personale e degli uffici;
- d) attività di fund-raising per l'espletamento delle attività anche istituzionali dell'ente e avvio di nuove attività e conclusione dei progetti avviati in precedenza.

Anche per il 2015 il dettaglio degli obiettivi generali e di quelli operativi va rapportato – nel darne una lettura di tipo valutativo - alle situazioni di priorità e/o emergenza intercorse nel corso dell'anno anche in

ragione della diversa tempistica e formalizzazione dell'approvazione centrale delle risorse di bilancio, vuoi in termini di assegnazione definitiva delle risorse per le cosiddette spese obbligatorie (normalmente certa a partire dalla metà dell'anno), vuoi in rapporto alle risorse aggiuntive di cui al capitolo 1551 attribuite dal Ministero per la ricerca sulla Direttiva Biodiversità.

Della effettiva presa in carico e declinazione degli obiettivi generali nella programmazione delle attività per il 2015 e del raggiungimento degli obiettivi operativi su di essi declinati danno formalmente conto, nel nuovo processo gestionale ex DL 150/2010, la *Relazione sulla performance* dell'Ente Parco Nazionale della Val Grande (ed i relativi allegati come da Deliberazione CIVIT 5/2012) approvata con Deliberazione n.19 del Consiglio Direttivo dell'Ente in data 28/7/2016, nonché la *validazione* della stessa - redatta e approvata dall'O.I.V. ai sensi della Delibera CIVIT 6/2012 - il 15/9/2016.

Si riprendono quindi, in questa sede, quegli elementi di sintesi della relazione di validazione della relazione sulla *performance* che danno conto della ratificazione formale dei risultati e delle prestazioni raggiunte dall'ente nel suo complesso e, quindi delle stesse prestazioni di risultato dell'organo di vertice.

Il "processo di verifica" seguito da chi scrive – in quanto O.I.V. - si caratterizza 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) con il ricorso al dispositivo di metodo rappresentato dalle "carte di lavoro". Il processo di validazione è iniziato in data 30/8/2016 e si è concluso il 14/9/2016.

Gli ambiti di validazione hanno considerato:

- "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>2</sup>, per favorire il controllo sociale diffuso sulle attività e i risultati delle amministrazioni (art. 10, comma 1, del decreto)".

Per quanto concerne gli obiettivi generali di collaborazione e coinvolgimento delle realtà locali nell'espletamento delle attività del Parco e nell'individuazione delle nuove linee di azione dell'ente, possono essere ascritti all'insieme di attività messe a punto nella Relazione sulla performance alla sezione intitolata "Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli altri *stakeholder* esterni"(cap.2).Di essa,la Carta di lavoro preparata dall'O.I.V. in data 2/9/2016e ripresa nella relazione di validazione riporta le seguenti conclusioni:

- a) conformità alle disposizioni : 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).

La seconda Carta di lavoro di validazione è quella relativa alla sezione della Relazione sulla performance intitolata "Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti" (cap. 3): il capitolo presenta i risultati di performance conseguiti dall'Ente nell'anno 2015 ed è quindi il cuore della Relazione nonché della valutazione di risultato.

La rappresentazione dei risultati riportata nella relazione segue l'articolazione nelle sette aree strategiche del piano che comprendono l'insieme degli obiettivi operativi riferibili agli obiettivi del Direttore come da paragrafo 5.1 del piano della performance 2015-2017. Sempre dalla relazione, in particolare dalle matrici di sintesi, si può osservare che il valore consuntivo degli indicatori risulta più che positivo laddove, su 44 indicatori complessivi di *outcome*, 33 risultano "pienamente raggiunti" e solo 11 sono "raggiunti

<sup>2</sup>Soprattutto i/le primi/e nel caso del Parco Val Grande.

parzialmente” (ma sono comunque in linea con la programmazione pluriennale mentre uno non era direttamente correlato ad alcuna attività dell’anno).

Il raggiungimento dei risultati qui sopra richiamati, importante soprattutto per la parte relativa agli obiettivi di ente, 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 ed il Responsabile dell’Ufficio Amministrativo (Vice-direttore) e la analisi a campione, in loco, dell’apparato documentale relativo ai principali processi di elaborazione dei giudizi inclusi nella Relazione.

La relativa “carta”, preparata dall’O.I.V. in data 9/9/2016, è riportata nella relazione di validazione e contiene, in ragione dei criteri di validazione indicati nella delibera CIVIT 6/2012, le seguenti conclusioni:

- a) conformità alle disposizioni : 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.

Infine, l’ultima carta di lavoro da richiamare per le sue ricadute valutative riguarda il campo della sezione della Relazione sulla performance intitolata “Risorse, efficienza, economicità” (cap. 4). La “carta”, preparata dall’O.I.V. in data 12/9/2016, è riportata nella relazione di validazione evidenziando i seguenti giudizi di sintesi:

- a) conformità alle disposizioni : 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 a volte – inevitabilmente - utilizzati nella esposizione).

#### 4. Conclusioni

Nelle parti precedenti di questa relazione si sono diffusamente descritti i risultati conseguiti anche in relazione alle capacità manageriali del Direttore: pertanto, in conclusione, si vuole confermare il pieno conseguimento degli obiettivi assegnati alla direzione ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato contrattualmente stabilita.

Milano, 20 Gennaio 2017  
L’O.I.V., Alberto Vergani

