

# Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema trasparenza e integrità dei controlli interni nel CEFPAS, re performance 2020

N. Prot. : 0007983  
Data Prot. : 30-09-2021 09:17:31  
Tipo Reg. : Entrata  
Cod. Amm. : c\_cl  
Cod. AOO : c\_cl\_aoo



## Premessa

Anche in relazione alla performance 2020, l'OIV, come attuato per la performance 2018 (7 gennaio 2020) e per quella del 2019 (il 12 gennaio 2021) redige, qui di seguito, una relazione sull'andamento complessivo del sistema. Tale relazione è prevista dall'art. 14 del D. Lgs n. 150, che, al quarto comma, lettera a), assegna all'OIV il compito di monitorare il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni e di elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi. Pur se la norma non si applica direttamente al CEFPAS, si ritiene quanto mai utile confermare tale adempimento, al fine di fornire spunti di miglioramento al ciclo della performance del CEFPAS; ed, in effetti, già dalle relazioni relative al 2018 e 2019 erano scaturiti effetti positivi sulla definizione del piano performance; restano, invece, irrisolte alcune problematiche, come vedremo successivamente.

In ogni caso riflettere sulle esperienze vissute è sempre stimolante, come anche l'esperienza al CEFPAS conferma; e, d'altra parte, solo con la riflessione si può evitare il rischio di veder prevalere l'assuefazione sull'innovazione, o la cultura dell'adempimento su quella del risultato!

Per la redazione di tale atto si fa riferimento alle linee guida espresse in materia dalla CIVIT con delibera n. 23 del 2013, di cui, qui di seguito, stralcio le parti più significative.

## La Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema

Ai sensi dell'art 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 l'OIV "monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso".

Nella Relazione l'OIV riferisce sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi. La finalità è quella di evidenziarne le criticità e i punti di forza, al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente. Si ricorda, infatti, che il ruolo dell'OIV è quello di garantire sia la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, sia l'applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT.

L'operato dell'OIV si ispira ai principi di indipendenza e imparzialità. Come già evidenziato nella delibera CIVIT n. 4/2012, la stesura della Relazione risponde ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato.

Sotto un profilo generale, la Relazione riferisce sul funzionamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance nell'anno precedente. Vista la finalità della Relazione, volta a favorire un graduale processo di miglioramento, è comunque opportuno che si dia notizia anche di eventuali criticità e miglioramenti concernenti il ciclo avviatosi con l'ultimo piano adottato (con riferimento all'esempio precedente, piano della performance 2013-1015), dandone specifica evidenza.

La Relazione è un documento snello, chiaro e di facile intelligibilità, in cui l'OIV presenta in modo sintetico - non più di dieci pagine - le principali evidenze ed eventuali criticità. La Relazione è corredata da un allegato in cui l'OIV fornisce, in modo strutturato, elementi informativi a supporto delle valutazioni in essa contenute, ponendo enfasi su particolari ambiti ritenuti prioritari e di seguito esposti. L'analisi delle Relazioni degli OIV relative all'anno 2011 ha infatti fatto emergere la scarsa presenza di evidenze quantitative a supporto delle valutazioni realizzate.

Gli ambiti sui quali si focalizzerà l'attenzione sono i seguenti:

- A. Performance organizzativa
- B. Performance individuale
- C. Processo di attuazione del ciclo della performance
- D. Infrastruttura di supporto
- E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione
- F. Definizione e gestione degli standard di qualità
- G. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione
- H. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV.

Nella Relazione l'OIV riassume le criticità riscontrate per ogni ambito nel corso delle proprie analisi e, alla luce di queste, propone miglioramenti. Inoltre, valuta come le proposte contenute nella precedente Relazione si siano tradotte in azioni di miglioramento da parte dell'amministrazione e, più in generale, sottolinea le variazioni intervenute nell'effettivo funzionamento del Sistema rispetto alla precedente Relazione.

Nell'allegato, invece, sono acquisite in modo strutturato una serie di informazioni su argomenti prioritari, facendo così fronte alla tendenziale carenza di evidenze a supporto delle valutazioni realizzate (Allegato 1).

La Relazione è pubblicata in formato aperto sul sito istituzionale dell'amministrazione, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Prima di entrare nel merito dei punti suindicati pare opportuno sottolineare in premessa, quanto sia stata intensa la situazione dell'ente nel 2020, sul quale, come in tutti gli altri enti pubblici, si è abbattuta la pandemia; questa ha fortemente inciso sulla vita dell'organizzazione, in particolare sulle modalità dell'attività lavorativa, in cui ha fatto un impetuoso ingresso lo smart working; la situazione è stata affrontata e "governata" grazie, in generale, alla reazione del personale, all'impegno e alla qualità del lavoro profuso e di questo va dato atto. E' questo un fattore più volte sottolineato dalla direzione del CEFPAS, e, del resto, confermato dal buon andamento dell'ente anche dal punto di vista dei corsi realizzati; anche in sede di valutazione della performance organizzativa l'OIV espresse un ottimo giudizio (tradotto in punteggio 89,1 su 100), misurando tre fattori di valutazione: trasparenza, anticorruzione e conseguimento obiettivi.

Seguiamo ora gli ambiti di analisi suggeriti dalla CIVIT nelle linee guida già citate e utilizziamo anche gli importanti contributi offerti dai dirigenti nel corso di una riunione tenutasi il 22 settembre 2021

#### ***A) Performance organizzativa***

La valutazione effettuata dall'OIV è stata consegnata il 25 marzo 2021; in essa si è dato conto del livello di attuazione degli obiettivi strategici e dell'adempimento degli obblighi in tema di trasparenza ed anticorruzione, sulla base delle fonti di informazione esistenti ed il punteggio finale, come già richiamato, è stato di 89,1 su 100.

Relativamente alle fonti di informazione, su cui deve poggiare la valutazione, si osserva che mancano gli esiti del coinvolgimento degli utenti del CEFPAS rispetto all'attività svolta; in realtà, l'ente già da tempo acquisisce i giudizi dei "coursisti" sulla qualità dei corsi seguiti, il che costituisce un importante elemento di verifica di quanto realizzato (art. 8, 1° comma, lettera C d.lgs. n. 150/2009). Accanto a tali giudizi, individuali, occorre acquisire però anche i giudizi dei committenti il momento formativo, in modo da misurare quanto il corso abbia soddisfatto le esigenze di chi lo ha chiesto, prendendo, in esame, per esempio, la ricaduta dello stesso momento formativo sull'organizzazione quotidiana dell'attività. Ora tale coinvolgimento degli utenti è stato esplicitamente riaffermato in merito alla valutazione, appunto, della performance organizzativa, dall'art. 19 bis dello stesso decreto legislativo, per cui si configurerebbe come un significativo passo in avanti l'introduzione di tale forma di partecipazione nel sistema di valutazione dell'ente, in fase di aggiornamento annuale dello stesso.

Nel corso dell'anno non si è potuto svolgere in modo puntuale il monitoraggio, a cura dell'OIV (art. 6 D.Lvo n. 150/2009) dati i tempi in cui è stato approvato il piano (il 31 luglio); in ogni caso l'andamento del piano è stato monitorato dalla direzione, prova ne è che durante l'anno vi è stata una modifica del piano approvato il 14 ottobre 2020.

#### ***B) Performance individuale***

Tutto il ciclo della performance deve fondarsi sulla partecipazione attiva e propositiva del personale; dal piano della performance fino alla valutazione non siamo in presenza di un normale procedimento amministrativo da chiudere entro una certa scadenza, ma di un importante momento organizzativo, nel quale i protagonisti devono essere i singoli collaboratori. Noi sappiamo quanto sia sempre più diffusa la convinzione per la quale la principale risorsa di un qualsiasi ente o anche di una società privata siano le risorse umane e, dunque, è ad esse che va prestata la massima attenzione; formazione, piano di azioni positive, valutazione della performance, fabbisogni devono mirare a far crescere competenze e capacità professionali, a sviluppare il senso di appartenenza, a rafforzare lo spirito di collaborazione tra i singoli e tra i vari reparti. La valutazione della performance, in particolare, per stare dentro al tema di questa relazione, non è solo finalizzata a liquidare premi di produttività, ma anche, e direi soprattutto, a consentire la valorizzazione delle capacità individuali e il miglioramento dell'organizzazione. Chiare al riguardo le linee guida sulla valutazione della performance individuale diramate dal DFP nel dicembre 2019, nelle quali si legge: *“si sottolinea come una gestione più efficace del processo di valutazione individuale generi un duplice effetto positivo:*

- *sul piano individuale, consentendo la valorizzazione delle capacità e delle competenze dei singoli anche attraverso la definizione di percorsi di sviluppo e crescita professionale;*
- *sul piano organizzativo, in quanto il miglioramento della performance dei singoli comporta inevitabilmente anche un miglioramento dell'intera organizzazione e dei servizi da essa erogati; gli esiti della valutazione, inoltre, possono essere utilizzati per ripensare eventualmente la struttura e/o i processi organizzativi, attraverso attività di reingegnerizzazione.”*

Il tema, dunque, è quello di cogliere quanto nelle attuali prassi seguite dal Cefpas siano perseguiti gli obiettivi suindicati, quanto cioè dallo sviluppo del ciclo della performance - dall'approvazione del piano alla valutazione - tutto il personale colga la spinta al miglioramento del sistema, attraverso la crescita dell'organizzazione e delle singole professionalità. Il protagonismo individuale resta determinante, ma lo è altrettanto un ambiente fertile, ricco di sollecitazioni, di gratificazioni, di suggerimenti, utili a stimolare appunto i singoli e l'organizzazione tutta. Non è cosa facile, è necessario dedicare tempo e risorse a tali obiettivi ed anche al CEFPAS occorre adoperarsi per raggiungere buoni livelli su questo fronte; si tratta, in sostanza, di non assuefarsi ad abitudini sedimentate nel tempo, di non adattare i singoli momenti della performance a semplici adempimenti, di non confondere i normali e pressoché quotidiani scambi informativi sui singoli procedimenti con i momenti “istituzionali” di confronto sulla performance espressa e sul livello dell'organizzazione.

Tutte queste considerazioni ci spingono a sollecitare:

- un piano performance approvato entro il 31 gennaio o comunque entro un tempo ragionevole;
- la successiva assegnazione degli obiettivi, in particolare al comparto, accompagnata da un colloquio approfondito, in cui venga sottolineata l'importanza del contributo individuale al perseguimento degli stessi;
- un momento formale di monitoraggio di obiettivi e comportamenti durante l'anno;
- infine, una valutazione approfondita, coerente nelle motivazioni, che dia luogo a giudizi individuali differenziati.

In caso contrario tutto rischia di diventare pura ritualità, semplice adempimento, tanto da rafforzare l'idea per cui si tratterebbe, alla fine, solo di assegnare obiettivi utili poi a compilare pagelle e, quindi, a distribuire premi di produttività.

In tale relazione un focus va aperto, in particolare, sul tema degli esiti della valutazione della performance individuale.

Quale l'esito dei giudizi espressi al CEFPAS relativamente alla performance 2020? A tutti i dirigenti è stato attribuito lo stesso punteggio, vale a dire il voto massimo, cioè ciascun dirigente è stato giudicato "eccellente". E una situazione altrettanto critica si è registrata per la valutazione effettuata nei confronti dei collaboratori del comparto: dei 65 collaboratori, 63 hanno ottenuto un punteggio tra 92 e 100 e 41 hanno ottenuto 100 (in relazione alla performance 2020 si è registrato un numero di punti pari a 100, superiore a quello assegnato negli anni passati, quando erano stati 28 per la performance 2018 e 39 per quella del 2019); una tale valutazione significa che oltre il 65% del personale del CEFPAS ha raggiunto livelli di eccellenza nella performance espressa.

La discussione va, quindi, spostata sul significato della differenziazione, per cui al riguardo conviene riepilogare tutte le norme che impongono un tale risultato nei giudizi espressi:

Art. 1 comma 2, **"selettività nel riconoscimento dei meriti"**,

art.9, 1° comma lettera d, per cui la valutazione dei dirigenti viene ancorata anche **"alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"**;

art.14, 4° comma lettera D, secondo cui l'OIV **"garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d);"**

art. 19, intitolato proprio "Criteri per la differenziazione delle valutazioni " in cui si legge: *Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d),corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.*

Art. 21, intitolato Bonus annuale delle eccellenze, nel quale si legge: **"Ogni amministrazione pubblica, nell'ambito delle risorse di cui al comma 3-bis dell'articolo 45 del decreto legislativo 30/3/2001, n. 165, puo' attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza)**. Dal che si desume che la valutazione di eccellenza non può riguardare la totalità dei dipendenti, pena l'impossibilità di conferire tale bonus.

Fin qui le norme legislative, ma vi sono anche altre fonti che affermano la differenziazione.

Lo stesso ccnl sanità 2016/2018 disciplina all'art. 82 la Differenziazione del premio individuale nel modo che segue: **"Ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate, secondo quanto previsto dal sistema di valutazione dell'Azienda o Ente, è attribuita una maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 81, comma 6, lett. b) (Fondo premialità e fasce) che si aggiunge alla quota di detto premio attribuita al personale valutato positivamente sulla base dei criteri selettivi."** Anche questo articolo presuppone quindi una differenziazione.

Infine **nelle linee guida per la valutazione della performance individuale, emanate dal DPF nel dicembre 2019** il tema viene affrontato in maniera approfondita con l'individuazione del significato della differenziazione e degli ostacoli che ad essa si oppongono: prima al capitolo 3

intitolato “Elementi essenziali della valutazione della performance individuale” si afferma che: ... “i sistemi devono:.... favorire la differenziazione delle valutazioni”; poi nel capitolo 3.4, intitolato “La differenziazione delle valutazioni” si legge: “Com’è noto il d.lgs. 150/2009 ha da sempre rimarcato l’importanza della differenziazione delle valutazioni individuali che rappresenta un indicatore della qualità del Sistema. Ciò spiega perché la capacità di “valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi” costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l’art. 9, comma 1, lett. d). L’esperienza applicativa, però, a prescindere dagli specifici contenuti dei sistemi adottati dalle amministrazioni, ha fatto emergere una diffusa difficoltà a restituire risultati valutativi in linea con **la naturale “diversità”** delle prestazioni rese. Le cause sono probabilmente da ricercare sia nella mancanza di una sedimentata cultura della valutazione sia nello stretto legame che, di fatto, si è venuto a creare tra risultati della valutazione e sistemi premiali. Questa impostazione ha orientato i comportamenti dei soggetti chiave (sia valutatori che valutati) che hanno messo in atto atteggiamenti “difensivi” per disinnescare gli effetti dei sistemi di valutazione percepiti come negativi, determinando, in particolare, l’originarsi di forti resistenze interne alla differenziazione dei giudizi. La mancata o scarsa differenziazione delle valutazioni implica, inoltre, rischi da un punto di vista organizzativo, avendo un impatto potenzialmente negativo sul livello di motivazione dei dipendenti, sull’equità percepita e sulla “credibilità” stessa del SMVP: ad un maggiore contributo al raggiungimento della performance complessiva dell’amministrazione da parte del singolo dipendente devono corrispondere non solo valutazioni migliori, ma anche la coerente attivazione degli strumenti di rewarding ed incentivazione, sia estrinseca sia intrinseca. L’appiattimento verso l’alto delle valutazioni, viceversa, non solo non ha consentito nella pratica organizzativa di individuare e premiare il merito, ma ha anche depotenziato la leva dell’incentivazione, trasformando il premio in un fattore che, da un lato, non è in grado di motivare i dipendenti, ma, dall’altro, qualora non erogato nella modalità e misura attesa, è causa di malcontento ed insoddisfazione all’interno delle organizzazioni”.

Fin qui i richiami normativi utili per ritornare ad affrontare il tema con rinnovata attenzione a questo obiettivo. Come già fatto in passato sarà utile organizzare momenti formativi e direi “culturali” sul tema, ribadendo che il giudizio di “eccellente” potrebbe e dovrebbe essere riconosciuto solo in presenza di performance che vadano molto al di là dello svolgimento dell’attività ordinaria, documentate da riconoscimenti effettuati anche da soggetti esterni. E la fascia tra 90 e 100, proprio perché relativa al riconoscimento delle migliori professionalità espresse, dovrebbe essere limitata ad una ristretta fascia di collaboratori, mentre nella parte centrale dei punteggi espressi andrebbero collocati coloro che hanno pur espletato con rigore ed impegno le proprie mansioni.

Accanto a tali momenti formativi potranno essere opportune modifiche del sistema in occasione degli aggiornamenti annuali, tali da arricchire il processo valutativo. Al riguardo si sono già evidenziate nella riunione con i dirigenti del 22 settembre alcune modifiche, come:

- individuare una soglia temporale al di sotto della quale non si partecipa al processo valutativo, in modo da evitare che possa mettersi sullo stesso piano chi esplica l’attività per tutto l’anno e chi opera solo pochi mesi o addirittura meno di un mese;
- rafforzare il meccanismo di calibrazione delle valutazioni, con un confronto tra dirigenti/valutatori sugli stili di valutazione e sull’impiego di standard trasversali, al fine di

mitigare il rischio di valutazioni fondate su metodologie disomogenee ed ottenere così una migliore qualità delle valutazioni;

- arricchire i metodi di valutazione con la valutazione dal basso (nella quale sono i collaboratori che esprimono un giudizio sul proprio superiori);
- prevedere la valutazione da parte di stakeholder esterni.

C'è un ultimo aspetto da sottolineare relativamente alla valutazione della performance individuale, attuata nel CEFPAS anche nel 2021: l'importo dei premi di produttività. E la criticità di tale aspetto deriva non solo dal merito del tema, come, di qui a poco, chiarirò, ma anche dal fatto che essa è stata già denunciata sia per iscritto (nella relazione sul funzionamento del sistema, redatta da questo stesso OIV, per il 2019) che a voce, senza peraltro ottenere alcun risultato. Si tratta di questo: nella determinazione della somma da liquidare, nella relativa determina si è deciso di decurtare dall'importo complessivo derivante dall'esito della valutazione una somma corrispondente ai giorni di malattia del dipendente. Trattasi di indebita trattenuta, per le motivazioni espresse nella precedente relazione relativa al 2019, che riporto nelle parti più significative: *“L'ARAN con orientamento n. 1568 ha affermato che l'assenza del dipendente, qualunque sia la sua motivazione, non produce di per sé una diretta, immediata e corrispondente decurtazione, ma occorre valutare la reale incidenza della stessa e le conseguenze che ne sono derivate sotto il profilo della partecipazione, quantitativa e qualitativa, del dipendente stesso ai progetti e ai programmi di produttività e quindi al raggiungimento degli obiettivi prefissati”*. D'altra parte è questo il criterio che lo stesso CEFPAS ha seguito nella liquidazione del “risultato” ai dirigenti per lo stesso anno 2020: infatti nella relativa determina si legge: *“le assenze per malattia non hanno pregiudicato il conseguimento degli obiettivi assegnati”*.

Per concludere la relazione su questo tema si fa presente che non si sono svolte conciliazioni sulle valutazioni espresse.

### **C) Processo di attuazione del ciclo della performance**

Esiste formalmente e sostanzialmente una struttura di supporto all'OIV, formata da tre collaboratrici, le cui competenze, unite ad un impegno costante delle stesse, offrono all'organo di valutazione le migliori condizioni possibili per l'espletamento delle proprie funzioni.

### **D) Infrastruttura di supporto**

Non sono utilizzati sistemi informatici per la misurazione della performance e, quindi, non vi è integrazione col ciclo di bilancio. Elementi centrali di conoscenza sono le relazioni dei vari dirigenti e, da questo punto di vista, si sottolinea l'esigenza che in tali relazioni siano presenti dati precisi, concreti relativi ai risultati ottenuti (in conformità agli indicatori dei vari obiettivi) in modo da acquisire relazioni esaustive, da cui emergano le attività concretamente svolte.

### **E) Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Esiste il sistema di contabilità generale che fornisce i dati sulle risorse finanziarie previste per il conseguimento degli obiettivi.

Manca un controllo di gestione sia sull'andamento delle attività ordinarie sia sul perseguimento degli obiettivi; pare necessario colmare questa lacuna, per l'attività ordinaria attraverso un lavoro

ricognitivo, che dovrà essere condotto dai responsabili di settore, sotto l'indirizzo della direzione, in modo da individuare prioritariamente gli indicatori da misurare per la valutazione dell'andamento dell'attività ordinaria e per gli obiettivi, attraverso l'esplicita indicazione delle risorse messe a disposizione per il perseguimento degli stessi.

Una particolare attenzione va data al tema della trasparenza, per ottenere la quale è necessario un impegno congiunto di diverse figure dell'ente, così come indicati nell'art. 43 del D. Lgs n. 33/2013, che al primo comma delinea il ruolo del RPTC *“Il responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione”* e al terzo comma definisce i non meno precisi obblighi dei dirigenti: *“I dirigenti responsabili degli uffici dell'amministrazione garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge”*. Proprio dalla collaborazione tra le figure previste si potrà addivenire ad un sito sempre più aggiornato e completo. Al riguardo, è comunque doveroso sottolineare che le lacune evidenziate in occasione dell'attestazione da parte dell'OIV (giugno 2021), in percentuale peraltro assai ridotte, rilevate dalla RPTC prima dell'attestazione e da questa richiamate dopo l'attestazione, sono state in parte già colmate, e in altra parte sono state affrontate dallo stesso OIV con alcuni dirigenti, per cui vi sono le condizioni per giungere a soluzioni ottimali.

Si sottolinea, altresì, che al CEFPAS, come emerge dall'allegato 1 sez. E manca un sistema unitario di raccolta dati, in quanto vi è la presenza di pluralità di banche dati o di file specifici, accompagnate dall'archivio cartaceo. Anche la pubblicazione dei dati sulle pagine di amministrazione trasparente è affidata quasi totalmente all'inserimento manuale, (ad eccezione, per esempio dei provvedimenti di incarichi ai docenti). Pertanto è indubbio che l'ente debba dotarsi di un piano di sviluppo di sistemi informativi ed informatici, tale da colmare le lacune evidenziate. Al di là del supporto informatico è da aggiungere il necessario impegno congiunto delle figure individuate dal legislatore.

Resta inteso che il punto d'arrivo dell'impegno sul terreno della trasparenza è lo sviluppo nel centro di un approccio mentale per cui, oltre che al rispetto della norma, si punti a favorire nella cittadinanza la semplicità della consultazione.

#### ***F) Definizione e gestione degli standard di qualità***

Il Sistema qualità del Centro prevede le “Non Conformità” in caso di reclami del cliente con conseguente messa in atto delle relative azioni correttive. Inoltre sono previsti da parte dei partecipanti ai corsi di formazione sulla qualità degli stessi. I giudizi sono utilizzati nella relazione finale del direttore del corso.

#### ***G) Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione***

Perché un'amministrazione possa trovare giovamento dall'attuazione del piano performance è necessario che i risultati raggiunti in un anno vengano esaminati, nel loro complesso, prima

dell'avvio del ciclo nell'anno successivo, in modo da individuare i correttivi da apportare per migliorare la performance stessa nell'anno successivo.

Tali correttivi potranno riguardare:

- a) il piano performance, che non deve essere mai ripetitivo rispetto a quello dell'anno precedente, ma, al contrario, deve costituire un passo in avanti rispetto agli obiettivi contenuti nel piano; pertanto potrà esserci anche continuità tra determinati obiettivi, negli anni, ma non dovranno essere mai meccanicamente ripetuti. Determinante è, altresì, il rispetto della scadenza, entro cui approvare il piano (31 gennaio); uno slittamento di tale scadenza comporta un impoverimento di tutto il ciclo, il suo decadere a puro adempimento, depotenziando il fattore propositivo che la cultura degli obiettivi contiene; inoltre uno slittamento molto in avanti nell'anno solare rende impossibile il monitoraggio degli obiettivi stessi. Naturalmente non è solo il piano performance a dovere essere approvato all'inizio dell'anno solare: questo vale, infatti, anche per gli obiettivi assegnati al comparto;
- b) il piano formativo dell'ente, che va finalizzato a superare le lacune emerse in sede valutativa; così, per esempio, una diffusa difficoltà sul piano relazionale o su quello informatico richiederà adeguate iniziative formative su quegli ambiti. E' necessario, quindi, che in sede di stesura del piano formativo si tenga conto di quanto emerso in fase valutativa;
- c) il sistema dei controlli (di gestione, di qualità, sull'adempimento degli obblighi in tema di anticorruzione e trasparenza) va coordinato, intrecciato, in modo da pervenire a risposte integrate nel loro insieme. E' dall'insieme dei controlli, da consegnare in modo sistematico, in primis alla direzione, che si possono individuare in corso d'opera i rimedi alle difficoltà che emergono;
- d) le ricadute della valutazione non possono limitarsi all'erogazione dei premi di produttività, ma devono puntare al perseguimento di tutti gli istituti premiali ed anche a modificare l'assetto organizzativo; questo, infatti, va costruito anche tenendo presente le competenze acclamate nei vari settori. E per poter utilizzare tutti gli istituti legati alla valutazione (bonus delle eccellenze, premio annuale per l'innovazione, progressioni economiche) occorre, come già ampiamente sottolineato una adeguata differenziazione tra i vari giudizi espressi.

In definitiva su tutti e quattro gli ambiti indicati il CEFPAS è in grado di ottenere miglioramenti, attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori operanti nell'ente, non ultimo il CUG.

#### ***H) Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV***

Abbiamo già rilevato come l'OIV non ha effettuato il monitoraggio della performance, per le motivazioni riportate.

27 settembre 2021

L'OIV  
Pietro Curzio

Allegati:

- n. 1 Il monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della performance precedente;
- n. 2 Il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance precedente;
- n. 3 Grafici sull'esito della valutazione del comparto



## Allegato 1:

### A. Performance organizzativa

A.1. Qual è stata la frequenza dei monitoraggi intermedi effettuati per misurare lo stato di avanzamento degli obiettivi?

L'andamento del piano è stato monitorato dalla direzione, prova ne è che durante l'anno, con deliberazione 14 ottobre 2020 n. 1071, è stata approvata l'integrazione "Obiettivi di performance 2020" allegati al Piano della Performance 2020-2021

A.2. Chi sono i destinatari della reportistica relativa agli esiti del monitoraggio? (possibili più risposte)

Organo di vertice politico-amministrativo, Dirigenti e OIV.

A.3. Le eventuali criticità rilevate dai monitoraggi intermedi hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati a inizio anno?

Gli "Obiettivi di performance 2020" allegati al Piano della Performance 2020-2021 sono stati integrati con deliberazione 14 ottobre 2020 n. 1071

### B. Performance individuale

B.1. A quali categorie di personale sono assegnati gli obiettivi individuali?

- personale in servizio (valore assoluto): 72

Non dirigenti:

- Posizione organizzative nessuna
- Comparto 64

personale a cui sono stati assegnati obiettivi (valore assoluto)

Non dirigenti:

- Posizione organizzative nessuna
- Comparto 64

Quota di personale con assegnazione tramite colloquio con valutatore

Non dirigenti

- Comparto 100%

Quota di personale con assegnazione tramite controfirma scheda obiettivi

Non dirigenti:

- Comparto 100% alcuni non hanno firmato le schede per accettazione sia degli obiettivi che della valutazione

B.2. Il processo di assegnazione degli obiettivi è stato coerente con il Sistema?

Non dirigenti:

- Comparto: Si

### **C. Processo di attuazione del ciclo della performance Struttura Tecnica Permanente (STP)**

C.1. Quante unità di personale totale operano nella STP?

tre

C.4. La composizione della STP è adeguata in termini di numero e di bilanciamento delle competenze necessarie? (possibili più risposte)

la STP ha un numero sufficiente di personale

la SPT ha competenze adeguate in ambito economico-gestionale

la SPT ha competenze adeguate in ambito giuridico

### **D. Infrastruttura di supporto Sistemi Informativi e Sistemi Informatici**

D.1. Quanti sistemi di Controllo di gestione (CDG) vengono utilizzati dall'amministrazione?

Al momento non si fa controllo di gestione

Abbiamo il sistema di contabilità.

D.5. I sistemi di CDG sono utilizzati per la misurazione degli indicatori degli obiettivi strategici e operativi?

NO

D.6. Da quali sistemi provengono i dati sulle risorse finanziarie assegnate agli obiettivi strategici e operativi?

Dal Sistema di contabilità generale

**E. Sistemi informativi e informatici a supporto dell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

Tipologie di dati	Disponibilità del dato	Trasmissione dei dati al soggetto responsabile della pubblicazione	Pubblicazione nella sezione "Amministrazione Trasparente"	Trasmissione ad altri soggetti (laddove effettuata)
Articolazione degli uffici, responsabili, telefono e posta elettronica	Archivio cartaceo Banca dati	Ogni Servizio o area funzionale è responsabile della pubblicazione (vedere allegato al Piano Anticorruzione e Trasparenza)	Inserimento manuale	Non effettuata
Consulenti e collaboratori	Archivio cartaceo Banca dati (cartelle sul Server dell'Area di competenza)	Ogni Servizio o area funzionale è responsabile della pubblicazione (vedere allegato al Piano Anticorruzione e Trasparenza)	Automatico l'inserimento del conferimento incarico e inserimento manuale dell'accettazione	Specificare: a) soggetto; PerlaPa b) modalità di trasmissione; online c) frequenza della trasmissione Entro 3 mesi dall'incarico
Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti	Archivio cartaceo Banca dati (cartelle sul Server dell'Area di competenza)	Ogni Servizio è responsabile della pubblicazione (vedere allegato al Piano Anticorruzione e Trasparenza)	Automatico l'inserimento del conferimento incarico e inserimento manuale dell'accettazione	Specificare: a) soggetto; PerlaPa b) modalità di trasmissione; Online c) frequenza della trasmissione Tempestiva
Bandi di concorso	Archivio cartaceo Banca dati (cartelle sul Server dell'Area di competenza)	Ogni Servizio è responsabile della pubblicazione (vedere allegato al Piano Anticorruzione e Trasparenza)	Inserimento manuale	Non effettuata
Tipologia Procedimenti	Archivio cartaceo File contenente la tipologia dei procedimenti	La pubblicazione è curata dal RPTC	Inserimento manuale	Non effettuata

Bandi di gara e contratti	Archivio cartaceo Banca dati (cartelle sul Server dell' Area di competenza)	Ogni servizio è responsabile della pubblicazione (vedere allegato al Piano Anticorruzione e Trasparenza)	Inserimento manuale	Non effettuata
Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Archivio cartaceo Banca dati (cartelle sul Server dell' Area di competenza)	Ogni Responsabile di Settore è responsabile della pubblicazione (vedere allegato al Piano Anticorruzione e Trasparenza)	Inserimento manuale	Non effettuata

E.2. Modello organizzativo di raccolta, pubblicazione e monitoraggio

Selezione le attività svolte dai soggetti sottoindicati	Raccolta dei dati	Invio dei dati al responsabile della pubblicazione	Pubblicazione dei dati online	Supervisione e coordinamento dell'attività di pubblicazione dei dati	Monitoraggio
Dirigente responsabile dell'unità organizzativa detentrici del singolo dato L' allegato 2 al PTPCT prevede, per ciascuno obbligo di pubblicazione, uno dei tre direttori come responsabile della pubblicazione supportati dai soggetti cui spetta la pubblicazione	effettuata	no	Direttamente pubblicati	si	si
Responsabile della comunicazione (laddove presente): <b>il Centro ha un Referente del Servizio di Comunicazione nell'ambito dell' Area Funzionale Programmazione e Comunicazione</b>	No – raccoglie i dati su eventi e programmi	no	no	no	no
Responsabile della gestione del sito web (laddove presente) non presente il <b>Centro ha un Referente del sistema informativo aziendale (SIA)</b>	no	no	no	no	No
Responsabile dei sistemi informativi	no	no	no	no	no

(laddove presente) <b>il Centro ha un Referente del sistema informativo aziendale (SIA)</b>						
Responsabile della trasparenza	si	no	si	si	si	si
Responsabile della prevenzione della corruzione (laddove diverso dal Responsabile della trasparenza)						
<b>Non è diverso</b>						
OIV						SI

E.3. Monitoraggio sulla pubblicazione dei dati svolto dall'OIV

	Oggetto del monitoraggio	Modalità del monitoraggio	Estensione del monitoraggio	Frequenza del monitoraggio	Comunicazione degli esiti del monitoraggio (Indicare il soggetto cui sono comunicati gli esiti)	Azioni correttive innescate dagli esiti del monitoraggio (Illustrare brevemente le azioni)
Strutture centrali	Avvenuta pubblicazione dei dati Qualità (completezza, aggiornamento e apertura) dei dati pubblicati	Attraverso colloqui con i responsabili della pubblicazione dei dati Verifica su sito	Su un campione di dati	Annuale	Responsabile Anticorruzione Trasparenza	Azioni correttive avviate dal RPCT e comunicate all'OIV

E.4. Sistemi per la rilevazione quantitativa e qualitativa degli accessi alla sezione "Amministrazione Trasparente"

	Presenza (Si/No)	Note
Sistemi per contare gli accessi alla sezione	SI	
Sistemi per contare gli accessi ai singoli link nell'ambito della sezione	SI	
Sistemi per quantificare il tempo medio di navigazione degli utenti in ciascuna delle pagine web in cui è strutturata la sezione	SI	
Sistemi per verificare se l'utente consulta una sola oppure una pluralità di pagine web nell'ambito della sezione	SI	
Sistemi per verificare se l'utente sta accedendo per la prima volta alla sezione o se la ha già consultata in precedenza	SI	
Sistemi per verificare la provenienza geografica degli utenti	SI	
Sistemi per misurare il livello di interesse dei cittadini sulla qualità delle informazioni pubblicate e per raccogliermi i giudizi	No	
Sistemi per la segnalazione, da parte degli utenti del sito, di ritardi e inadempienze relativamente alla pubblicazione dei dati	No	
Sistemi per la raccolta delle proposte dei cittadini finalizzate al miglioramento della sezione	No	
Pubblicazione sul sito dei dati rilevati dai sistemi di conteggio degli accessi	SI	
Avvio di azioni correttive sulla base delle proposte e delle segnalazioni dei cittadini	No	

## F. Definizione e gestione degli standard di qualità

F.1. L'amministrazione ha definito standard di qualità per i propri servizi all'utenza?

Il Sistema qualità del Centro prevede le "Non Conformità" in caso di reclami del cliente con conseguente messa in atto delle relative azioni correttive

F.2. (se sì a F.1) Sono realizzate da parte dell'amministrazione misurazioni per il controllo della qualità erogata ai fini del rispetto degli standard di qualità?

Sì, vengono effettuati controlli prima delle visite ispettive dei certificatori

F.3. (se sì a F.1) Sono state adottate soluzioni organizzative per la gestione dei reclami, delle procedure di indennizzo e delle class action? (possibili più risposte)

In caso di reclamo si trova una soluzione immediata al problema oppure si pone in essere la relativa azione correttiva

F.4. (se sì a F.1) Le attività di cui alle domande precedenti hanno avviato processi per la revisione degli standard di qualità?

Sì, a seguito delle visite ispettive

**Allegato 3: Il monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sull'erogazione dei premi, relativo al ciclo della performance precedente**

1. Per quali categorie di personale è stata fatta la valutazione individuale?

Non dirigenti:

personale valutato (valore assoluto) n. 64;

periodo conclusione valutazioni 06/2021;

Quota di personale con comunicazione della valutazione tramite colloquio con valutatore 100% dei presenti

3. Qual è stata la distribuzione del personale per classi di punteggio finale?

Non dirigenti:

personale per classe di punteggio (valore assoluto):

100% - 90% n. 62;

20%: n. 2

5. Qual è stata la distribuzione del personale per classi di retribuzione di risultato/ premio?

Non dirigenti:

mese erogazione al momento non è stato pagato;

6. I processi attuati di valutazione e di erogazione dei premi sono stati coerenti con quanto stabilito dal Sistema?

Non dirigenti:

processo di valutazione: si; erogazione dei premi: si

7. I criteri di distribuzione della retribuzione di risultato/premi inseriti nel contratto integrativo sono collegati alla performance individuale?

Non dirigenti: si, erogato con la busta paga di settembre 2021 (si fa riserva di predisporre appositi grafici)

(se si) indicare i criteri: competenze professionali 25/100 - comportamenti organizzativi 25/100 - raggiungimento degli obiettivi 30/100 - contributo alla performance organizzativa 20/100

data di sottoscrizione (gg/mm/aaaa) 23 dicembre 2015.

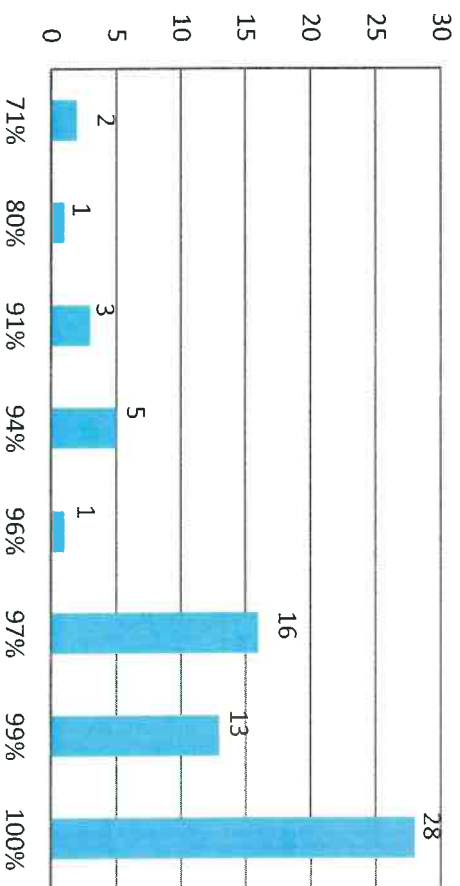
Anno	2018
%	Numero
71%	2
80%	1
91%	3
94%	5
96%	1
97%	16
99%	13
100%	28

Anno	2019
%	Numero
63%	1
66%	1
93%	1
94%	2
96%	2
97%	10
99%	12
100%	39

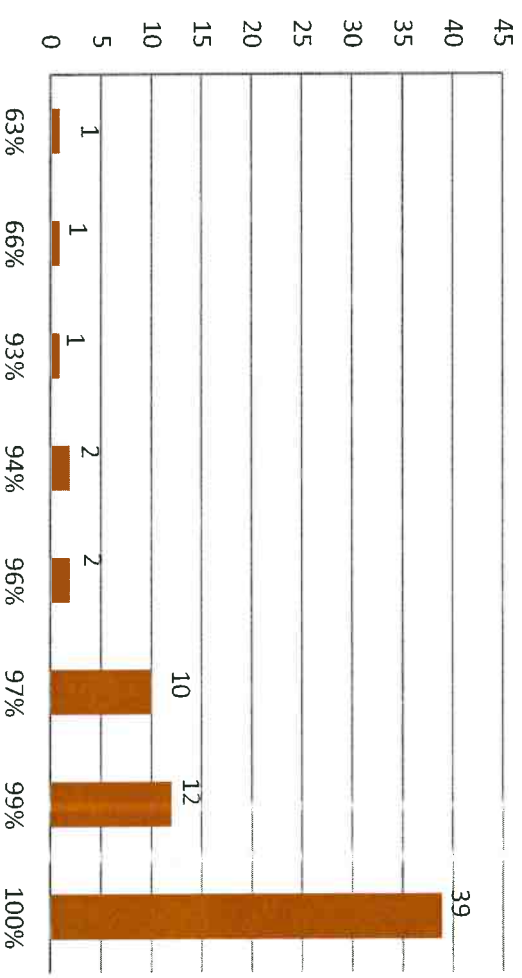
Anno	2020
%	Numero
20%	2
92%	1
93%	2
94%	1
95%	2
96%	2
97%	3
98%	4
99%	7
100%	42



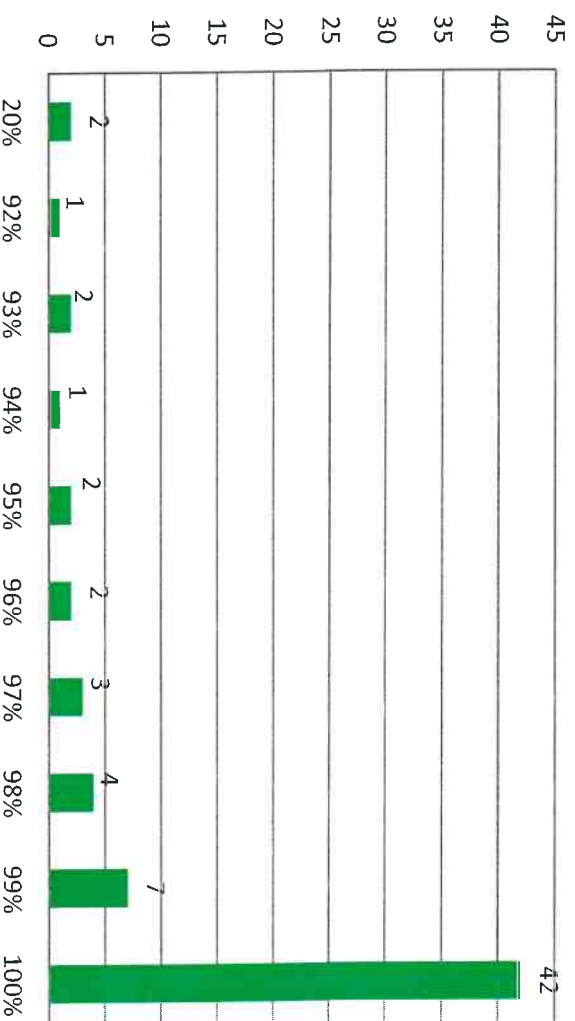
## 2018 Valutazione Performance Comparto



## 2019 Valutazione Performance Comparto

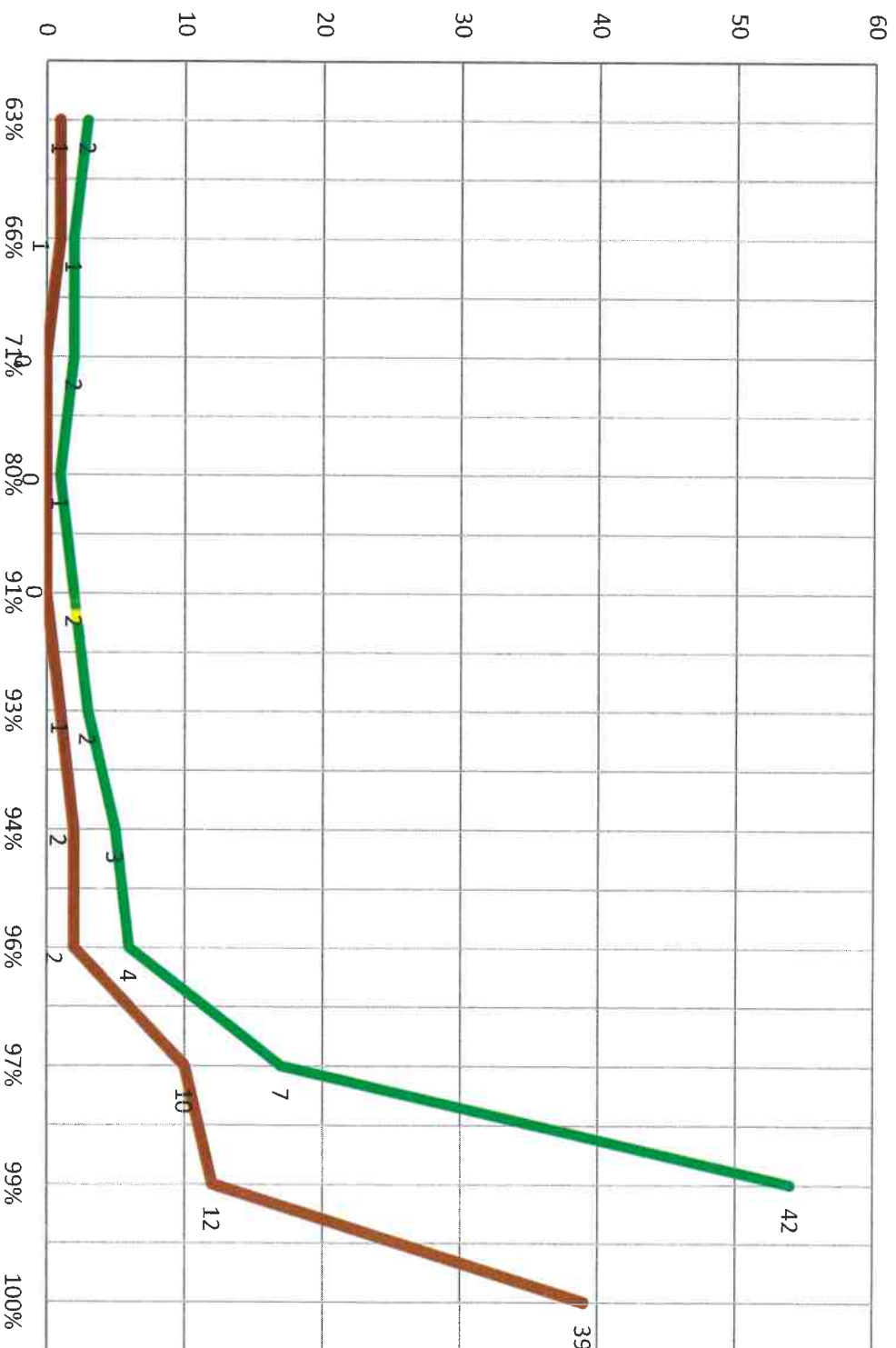


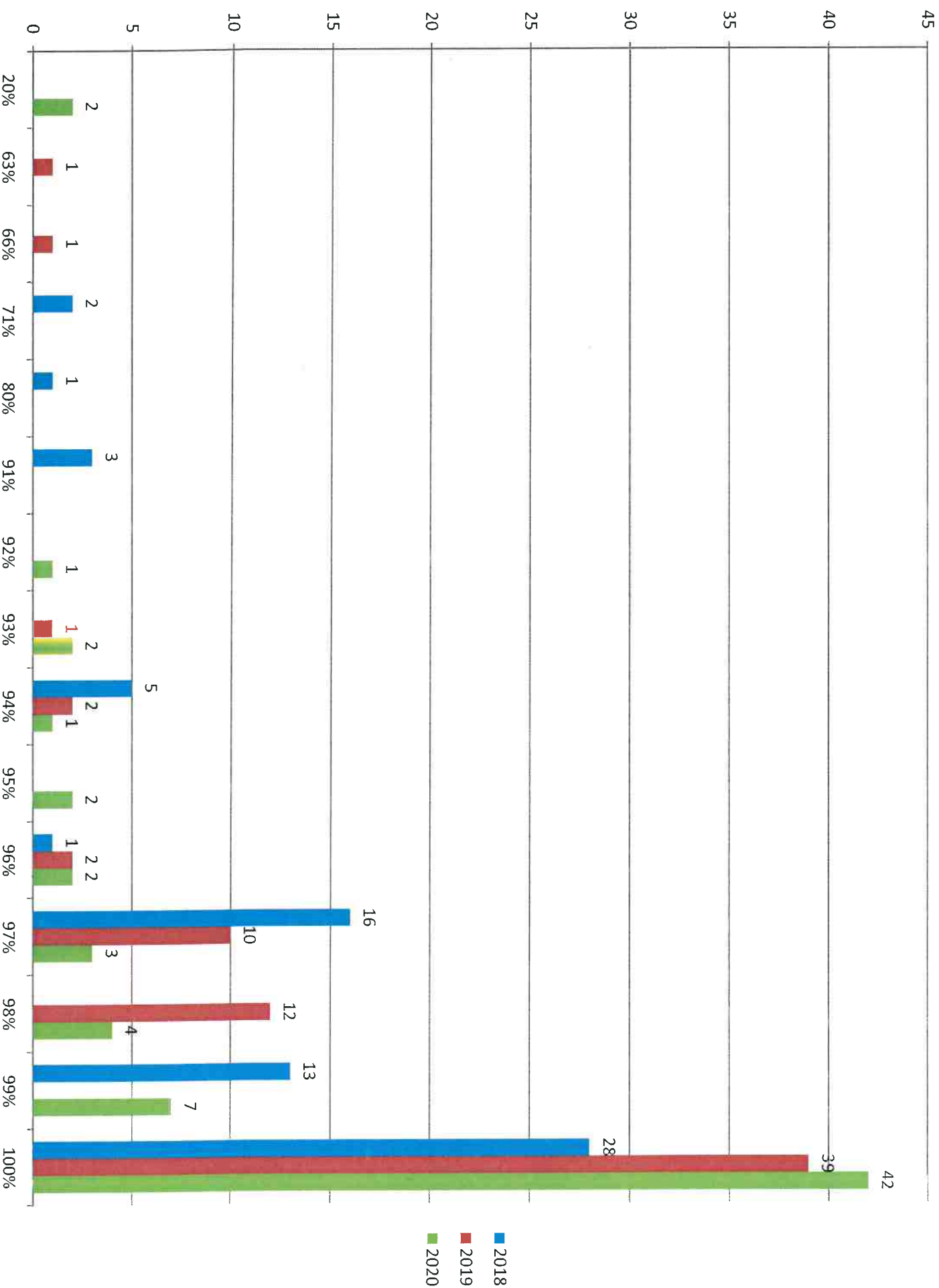
## 2020 Valutazione Performance Comparto



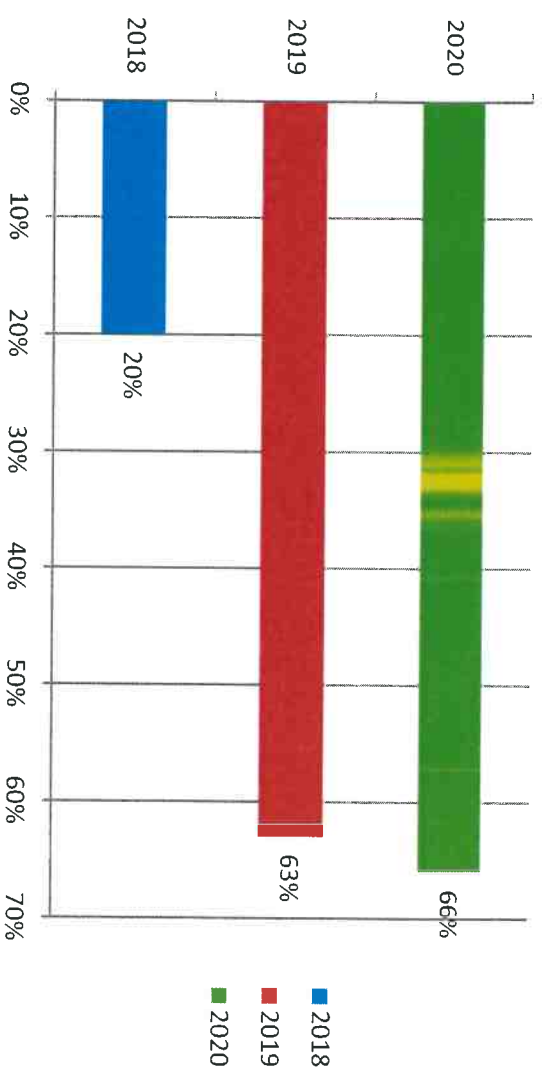
## Valutazione Performance Comparto 2020

### Valutazione Performance Comparto 2019





## Percentuale piú bassa



## Percentuale piú alta

