

REPUBBLICA ITALIANA



Regione Siciliana

ASSESSORATO REGIONALE DELLE AUTONOMIE LOCALI E DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Dipartimento regionale della Funzione Pubblica e del personale

Area 1 “Affari della direzione e coordinamento”

Il ciclo di gestione della Performance nella regione Siciliana

INDICE

1. Quadro normativo

2. il ciclo di gestione della performance

2.1 L'albero della performance

2.2 Attori del ciclo della Performance

3. La programmazione

3.1 Fasi e tempi della programmazione

3.2 Obiettivi e Azioni

3.3 Indicatori

3.4 La programmazione triennale

3.5 La programmazione annuale

4. Il Monitoraggio

5. La Misurazione e valutazione della Performance

6. La Rendicontazione e la Relazione sulla Performance

7. Correttivi e cause ostative

7.1 Correttivi

7.2 Cause Ostative

8. Trasparenza

9. Funzioni dell'Organismo indipendente di valutazione

10. Valorizzazione del merito e premialità

1. Quadro normativo

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, così come modificato e integrato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n.74, ha apportato elementi di novità con l'introduzione di disposizioni volte a rimodulare il sistema di valutazione delle strutture, nonché dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche soggetti alla disciplina di cui all' articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, con la finalità di assicurare più elevati standard qualitativi ed economici del servizio, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale.

Nel rispetto degli indirizzi prescritti dal legislatore sono state emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance le *Linee guida per il Piano della performance dei Ministeri n.1 del giugno 2017*, le *Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri n.2 del dicembre 2017* e le *Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del dicembre 2019*.

Alla luce delle stesse, la misurazione e la valutazione della performance dovranno, pertanto, essere volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

In particolare, l'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n.150/2009 prescrive alle amministrazioni pubbliche l'obbligo di adottare e aggiornare annualmente un Sistema di misurazione e valutazione idoneo a rilevare la performance organizzativa e quella individuale dei dipendenti, chiarendo che il Sistema costituisce lo strumento attraverso il quale è disciplinato il ciclo della performance, che viene integrato nel quadro più ampio delle attività di pianificazione, programmazione e rendicontazione, dando origine a una stretta connessione tra programmazione, obiettivi, risorse, attività e risultati dell'Amministrazione. In applicazione della disciplina contenuta nel citato articolo 7, l'obiettivo di miglioramento dei risultati ottenuti dall'Amministrazione, in termini di efficienza, efficacia e di creazione di valore pubblico utile al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi, presuppone il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, dove per "misurazione" si intende l'attività di quantificazione e parametrizzazione del risultato al target prefissato, e per "valutazione" l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, avuto riguardo anche ai fattori endogeni e esogeni che possono avere determinato lo scostamento rispetto al risultato programmato.

Nella Regione siciliana, l'articolo 11 della legge regionale 5 aprile 2011 n. 5 ha introdotto nel proprio ordinamento i principi generali in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, demandando ad apposito regolamento la disciplina delle relative modalità attuative nell'ordinamento regionale.

Tale regolamento è stato emanato con D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52, pubblicato sulla G.U.R.S. n. 42 del 5 ottobre 2012, e ha definito il nuovo “Ciclo di gestione della performance” che, in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, si sviluppa nelle fasi della programmazione, del monitoraggio e controllo, della misurazione e valutazione della performance organizzative e individuale e della rendicontazione dei risultati.

Lo stesso regolamento è stato modificato con D.P.Reg. n. 16 del 5 settembre 2019 pubblicato sulla G.U.R.S. n. 46 del 11 ottobre 2019, al fine di adeguarne i contenuti alle nuove disposizioni del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Alla luce della normativa soprarichiamata la Regione Siciliana con D.P.Reg. n. 517/Gab del 20 marzo 2019, integrato con D.P.Reg. n. 539/Gab del 30 aprile 2019, ha adottato il primo “Sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale” (SMVP), pubblicato sulla G.U.R.S. n. 28 del 14 giugno 2019 che ha trovato applicazione a partire dall'anno 2019 sostituendo i precedenti sistemi di valutazione della performance individuale della dirigenza e i sistemi di valutazione del personale del comparto non dirigenziale.

Con tale sistema, in particolare, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono state indirizzate al miglioramento della qualità dei servizi resi dalla Regione siciliana nel suo complesso, in un’ottica di continuo miglioramento delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati conseguiti nel suo complesso e individualmente, attraverso l’utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche.

Il SMVP, soggetto ad aggiornamento annuale previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione (OIV), è costituito, quindi, nell’ottica di un continuo miglioramento, da un insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del Ciclo delle *performance*, così come definito dall’articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012, modificato da D.P.Reg. n. 16/2019.

Al fine di garantire il rispetto della tempistica prevista dal ciclo della performance, la trasmissione delle eventuali proposte di aggiornamento del SMVP all'OIV deve avvenire entro il 30 settembre di ogni anno¹.

Invece, Il presente documento non sarà oggetto di aggiornamento se non a seguito di modifiche normative successivamente intervenute o laddove se ne ravvisi la necessità/opportunità, anche per ragioni non riconducibili a eventuali modifiche normative.²

¹ Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

² Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

2. il ciclo di gestione della performance

L'intero Ciclo della Performance si sviluppa in coerenza ed in continuità rispetto agli altri documenti programmatici e di indirizzo dell'Amministrazione regionale. In particolare, il Piano della Performance e la direttiva d'indirizzo si sviluppa in coerenza con le dichiarazioni programmatica del Presidente e con il DEFR del triennio di riferimento, le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione sono redatte a seguito dell'approvazione della Legge di bilancio e tengono conto, nella formulazione dei relativi obiettivi, delle risorse stanziare per i capitoli di competenza di ciascun CRA.

Tutti i documenti programmatici che costituiscono il Ciclo della Performance tengono conto dei principi e delle disposizioni contenute nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT), nel Piano triennale delle azioni positive e nel Codice di comportamento dei dipendenti.

Ai sensi dell'articolo 2 del D.p.Reg. n. 52/2012 così come modificato con con D.P.Reg. 5 settembre 2019, n. 16, l'Amministrazione regionale articola il ciclo di gestione della performance in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e si sviluppa nelle seguenti fasi :

a) la programmazione, finalizzata alla definizione ed all'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché al collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;

b) il monitoraggio ed il controllo in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;

c) la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale e l'utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri che valorizzino il merito;

d) la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni regionali, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2.1 L'albero della performance

L'albero della performance è una mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione.

L'albero della performance ha una valenza di comunicazione esterna e una valenza tecnica di "messa a sistema" delle due principali dimensioni della performance.

Seguendo la logica di "cascading", il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche. L'albero della performance, rappresentato di seguito, evidenzia la mappa logica da seguire. Dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi strategici dell'Amministrazione regionale cui si correlano gli obiettivi operativi dell'organizzazione che vengono assegnati alla responsabilità della Dirigenza Generale e articolati per area dirigenziale di competenza definendo le azioni gestionali da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate.

Ogni Dirigente Generale, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare per competenza alle strutture intermedie. Inoltre, per l'intera Amministrazione regionale e per ogni struttura di massima dimensione nonché strutture intermedie vengono definiti indicatori di performance organizzativa relativi all'ambito di competenza di diretta responsabilità.

Dalla Direttiva presidenziale al Piano della Performance

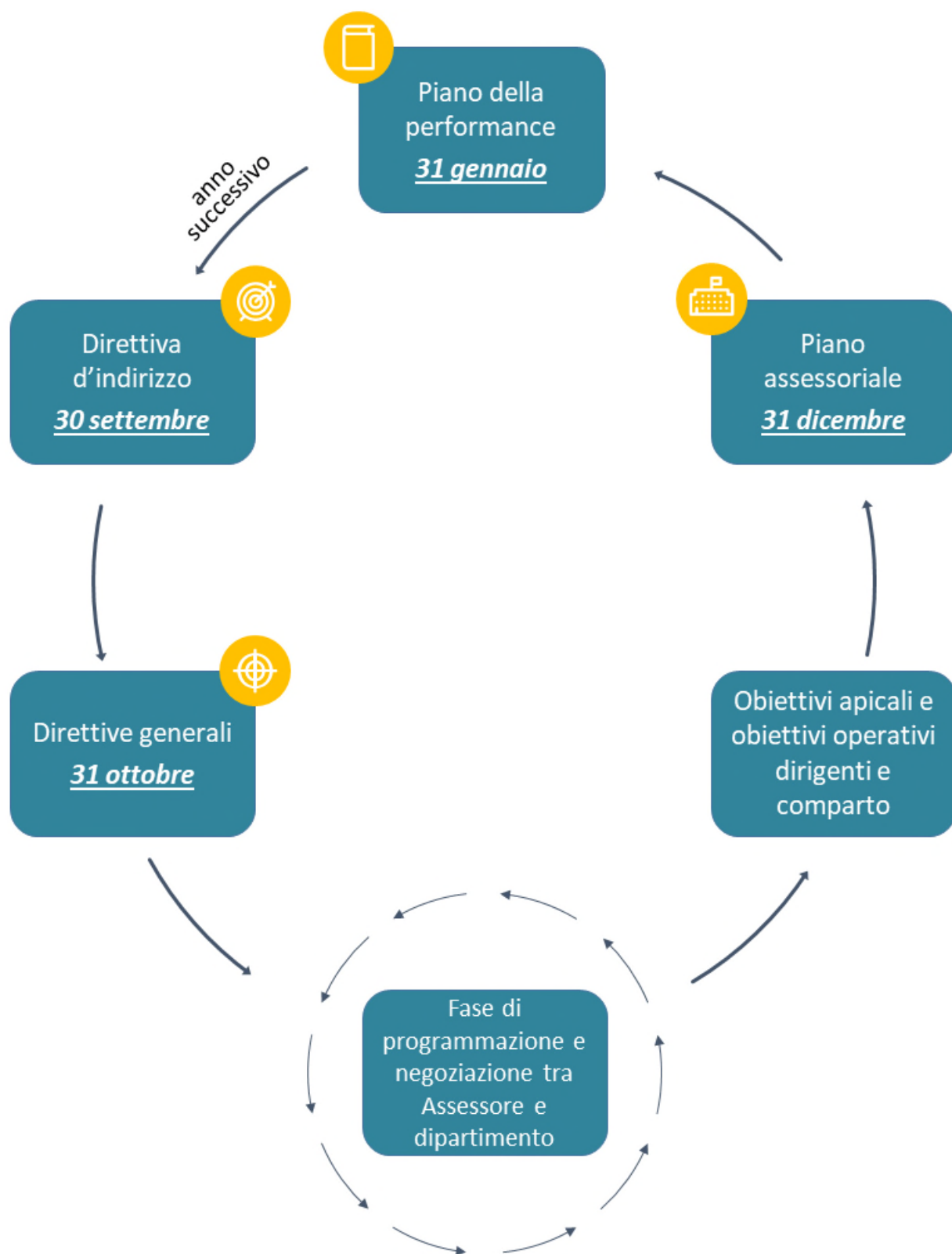


Figura 1 - Ciclo di programmazione della performance

Il Ciclo della Performance

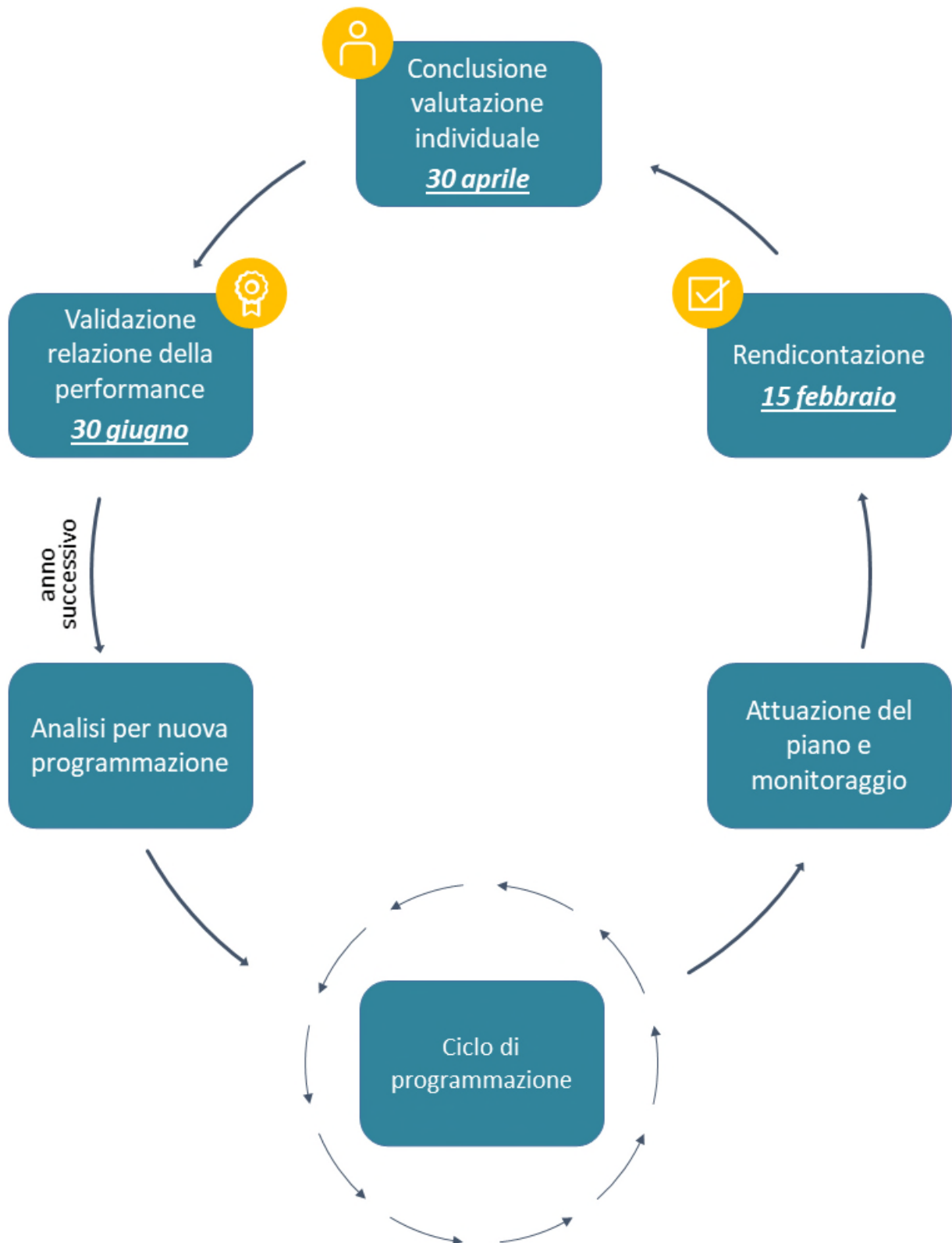


Figura 2 – Ciclo della performance

2.2 Attori del ciclo della Performance

Gli attori del ciclo della performance sono:

- Il Presidente che definisce gli indirizzi strategici dell'Amministrazione, prima attraverso le "Dichiarazioni programmatiche" e poi attraverso l'emanazione e l'aggiornamento annuale della "Direttiva di indirizzo per la programmazione strategica e per la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione" contenente gli obiettivi strategici;
- Gli organi di indirizzo politico-amministrativo cui compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare, nonché la verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici ai sensi dell'art. 15 lett c) D.lgs 150/09 con il supporto dell'OIV e il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale per i dirigenti apicali;
- I dirigenti apicali, titolari di Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati ai CRA medesimi e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati nonché il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale in qualità di superiori gerarchici degli altri dirigenti;
- I dirigenti preposti alle articolazioni organizzative che partecipano al processo di programmazione, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutati che come soggetti valutatori in qualità di superiori gerarchici del personale del comparto non dirigenziale;
- Il personale del comparto non dirigenziale, anche nel caso di titolare di posizioni organizzative e professionali, che partecipa al processo di programmazione, al raggiungimento degli obiettivi e infine alla valutazione come soggetto valutato;
- L'OIV che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP nonché la proposta di valutazione individuale dei dirigenti apicali.

3. La programmazione

La fase della programmazione è volta ad orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, inteso quale miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Il ciclo di gestione della *performance* trova il suo riferimento fondamentale nella **definizione degli obiettivi** programmatici da parte del Presidente della Regione in sede di illustrazione delle "Dichiarazioni programmatiche del Presidente" all'Assemblea regionale siciliana dopo l'insediamento.

Tali obiettivi programmatici rappresentano la strategia di governo dell'intera legislatura, con eventuali aggiornamenti annuali, e indicano i contenuti fondamentali dell'attività di Governo e le principali politiche dell'amministrazione, coerentemente con gli indirizzi di buon funzionamento dell'intera macchina amministrativa regionale.

Ai sensi dell'articolo 4 del D.P.Reg. n. 52/2012, nell'ambito del ciclo di gestione della performance la fase della programmazione si sviluppa attraverso:

a) il programma pluriennale dell'intera legislatura, con eventuali aggiornamenti annuali, redatto dal Presidente della Regione con lo scopo di indicare i contenuti fondamentali dell'attività di Governo e le principali politiche dell'Amministrazione;

b) la direttiva annuale recante l'individuazione degli indirizzi strategici di carattere generale, con specifico riferimento agli obiettivi intersettoriali, adottata dal Presidente della Regione entro il mese di settembre dell'anno precedente;

c) il piano triennale della performance, aggiornato annualmente, ovvero un documento unico programmatico, adottato dal Presidente della Regione. Il Piano della performance, che deve essere redatto in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, provvede ad individuare gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed i connessi obiettivi operativi. Con riferimento ai predetti obiettivi il Piano definisce le risorse assegnate ai responsabili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ed i tempi cui gli indicatori vanno riferiti. Gli obiettivi sono definiti ai sensi dell'articolo 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il procedimento di adozione del Piano si conclude entro il 31 gennaio di ogni anno. Al fine di garantirne il coordinamento e l'uniformità, il Piano è formalmente adottato dal Presidente della Regione dopo aver acquisito i piani che ciascun Assessore regionale, entro il 31 dicembre, ha elaborato in base alle proposte pervenute dai Dirigenti preposti ai Dipartimenti e/o strutture equiparate. Nell'ambito delle predette strutture e uffici le procedure di programmazione delle articolazioni intermedie e delle unità operative vengono avviate nel mese di ottobre.

Il Presidente, prima dell'adozione, verifica, avvalendosi degli Uffici di Gabinetto, cui sono affidate le funzioni di programmazione ai sensi dell'articolo 6 del presente regolamento, la coerenza di ciascun piano assessoriale rispetto alla direttiva annuale.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite, in raccordo con i dirigenti di vertice interessati, all'interno del Piano della performance.

La ritardata formulazione da parte dei dirigenti di vertice delle proposte di competenza, propedeutiche all'adozione del Piano della performance, è valutata agli effetti della determinazione della retribuzione di risultato, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti; non è erogata la retribuzione di risultato ai dirigenti di vertice che abbiano concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. In ipotesi di mancata adozione del Piano della performance l'amministrazione regionale non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Entro il mese di febbraio, e comunque entro un mese dalla definizione del Piano della performance, i dirigenti di vertice, coadiuvati dai rispettivi servizi di controllo di gestione, provvedono all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti responsabili delle strutture intermedie e loro articolazioni organizzative.

3.1 Fasi e tempi della programmazione

La fase della programmazione annuale:

- **prende avvio**, entro il 30 settembre dell'anno antecedente a quello di riferimento ai sensi dell'art.4 del D.P.reg. 52/2012, con l'emanazione da parte del Presidente della Regione, in attuazione della disposizione di cui dell'articolo 2 bis, comma 1, della legge regionale 15 maggio 2000, n. 10 e successive modifiche ed integrazioni della **“Direttiva di indirizzo per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione”**, documento predisposto dai suoi Uffici di diretta collaborazione, con il contributo degli Assessori regionali, contenente le priorità politiche, con l'indicazione degli obiettivi strategici intersettoriali e settoriali, in base ai quali orientare la discendente programmazione per obiettivi operativi. Tale documento è elaborato in coerenza con i contenuti del **“Programma di Legislatura”** e degli eventuali suoi aggiornamenti annuali, nonché con quelli del **“Documento di economia e finanza regionale” (DEFR)** che la Giunta regionale presenta all'Assemblea Regionale Siciliana entro il 30 giugno di ciascun anno, giusta la disposizione di cui all'allegato 4.1., punto 4.1. del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 e successive modifiche ed integrazioni;
- **si concretizza** nelle **“Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione”** emanate in attuazione alle disposizioni di cui art. 2, comma 1, lett. b) della legge regionale 15 maggio 2000, n. 10 e s.m.i. dal Presidente della Regione e da ciascun Assessore regionale entro il 31 dicembre; tali direttive ove la legge di stabilità regionale dovesse essere emanata entro l'esercizio precedente a quello di riferimento, potranno essere emanate entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, ovvero, ai sensi dell'art. 2 bis, comma 5 della l.r. 15 /05/2000, n. 10, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'esercizio provvisorio. Tali direttive costituiscono i documenti di base per la programmazione annuale attraverso i quali, in coerenza con gli obiettivi strategici declinati nella direttiva di indirizzo del Presidente, gli organi di indirizzo politico amministrativo (Presidente ed Assessori) assegnano gli obiettivi operativi alle unità dirigenziali titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), ad integrazione di quanto previsto dai contratti individuali di lavoro con i medesimi stipulati. Le stesse identificano i principali risultati da realizzare, in relazione alle risorse assegnate con la legge di bilancio ai CRA e alle relative Missioni e Programmi.

Il coinvolgimento del Dirigente Generale competente nella definizione degli obiettivi operativi, come sopra descritto, riveste carattere non solo formale ma sostanziale, atteso che la definizione degli obiettivi presuppone un processo di condivisione fra i soggetti interessati tenendo anche conto delle risorse finanziarie necessarie. Laddove la definizione degli obiettivi strategici ovvero di quelli operativi intervenga

tardivamente o in corso di esercizio, il Dirigente Generale dovrà avanzare proposte coerenti con le Dichiarazioni programmatiche del Presidente.

- Ferma restando l'esclusiva competenza e responsabilità degli Assessori in ordine all'individuazione degli obiettivi, con la partecipazione propositiva dei dirigenti generali, è previsto, con particolare riferimento alle attività riguardanti l'articolazione in azioni degli obiettivi operativi e la individuazione dei relativi indicatori, il ricorso al supporto tecnico e metodologico dell'OIV, con il quale sia i dirigenti generali che gli Assessori si raccorderanno nella fase di proposta/definizione degli obiettivi di inizio periodo e nelle eventuali modifiche della programmazione in corso d'anno (quiescenza, rotazioni, affidamento di incarichi esterni all'amministrazione, interim e similari). Una volta adottate nella loro formulazione definitiva, le direttive generali dovranno essere tempestivamente pubblicate, a cura degli uffici di diretta collaborazione, nelle specifiche sezioni del sito istituzionale della Regione e trasmesse in copia all'OIV, all'Ufficio di Gabinetto del Presidente della Regione e alla Segreteria Generale della Presidenza della Regione³.
- **si conclude** entro il 31 gennaio di ogni anno, con l'emanazione del **“Piano triennale della Performance”** che, aggiornato annualmente, costituisce un documento unico programmatico, adottato dal Presidente della Regione, redatto in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e raccoglie gli obiettivi strategici e i connessi obiettivi operativi, individuati attraverso la direttiva d'indirizzo e le direttive generali tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance⁴.

3.2 Obiettivi e azioni

Il Piano triennale della Performance recepisce i programmi redatti da ciascun ramo dell'Amministrazione ed è articolato sui seguenti livelli:

- obiettivi intersettoriali (strategici), di raccordo tra le politiche intraprese dai diversi Assessorati;
- obiettivi settoriali (strategici), riguardanti le politiche intraprese da ogni singolo Assessorato;
- obiettivi operativi, descrittivi del modo in cui un singolo dipartimento concorre al perseguimento di corrispondenti obiettivi strategici dell'Assessorato;
- azioni, consistenti, per ciascun obiettivo operativo, nell'esplicitazione di risorse, responsabilità, indicatori di performance e tempi. Per ogni obiettivo saranno previste una o più azioni intermedie ed un'azione conclusiva. Per ogni obiettivo operativo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target*, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Ciascun obiettivo operativo è articolato in una o più azioni a ciascuna delle quali è associato un peso, in modo che la somma dei pesi associati a tutte le azioni di un singolo obiettivo operativo sia pari a 100. Un sistema di pesi è associato anche all'insieme di obiettivi operativi in

³ Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

⁴ Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

maniera tale che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi sia uguale al valore totale della performance individuale raggiungibile.

L'individuazione di obiettivi misurabili, associati ad un sistema di indicatori ed alla corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, costituiscono, secondo criteri selettivi e di differenziazione, nella logica del miglioramento continuo delle prestazioni, i presupposti essenziali per l'attuazione del processo di: Programmazione; Monitoraggio; Misurazione e valutazione; Rendicontazione all'esterno della *performance* dell'Amministrazione regionale.

Il target rappresenta il risultato cui si tende, quindi il valore atteso in relazione ad un'attività espresso in termini quantitativi e/o qualitativi e associato ad un orizzonte di tempo entro cui ci si prefigge di raggiungerlo.

Secondo le linee guida n. 5 del dicembre 2019 *“occorre distinguere gli obiettivi della struttura (performance organizzativa) dagli obiettivi (individuali) del dirigente e/o del dipendente:*

- *gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;*

- *gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).*

Per tale distinzione i sistemi di valutazione devono proporre in modo chiaro la distinzione tra performance organizzativa e performance individuale.

La performance organizzativa fa riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa, e/o al gruppo di lavoro.

Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del d. lgs. 150/2009, risultati di:

- *outcome;*
- *piani/programmi strategici;*
- *attività/servizi/progetti;* • *customer satisfaction;*
- *capacità organizzativa.*

Chiaramente le due performance presentano punti di contatto. In particolare, per i dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

- *al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Ciò implica che la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale può fare riferimento, oltre che ai comportamenti e competenze agite, a:

- obiettivi di gruppo, che sono obiettivi organizzativi e possono essere individuati: o in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza; o in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa;
- eventuali obiettivi individuali, per i quali restano valide le considerazioni riferite al personale dirigente.

Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali anche al personale non dirigenziale, tenendo sempre a mente che il SMVP dovrebbe aiutare le persone a comprendere come le loro azioni possono influire sulla performance organizzativa (della struttura di appartenenza o anche su quella dell'amministrazione nel suo complesso), evitando però processi di scomposizione artificiosa degli obiettivi, dagli organizzativi ai vari livelli, fino a quelli individuali, che rischiano di rispondere ad un approccio meramente formale anziché ad una reale esigenza gestionale”.

3.3 Indicatori

Per ogni azione sottesa a ciascun obiettivo operativo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi target ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della performance. Ogni indicatore ha un peso. La somma dei pesi degli indicatori associati ad un obiettivo operativo è pari a 100.

Gli indicatori devono essere definiti, tenendo conto degli ambiti individuati dall'art. 8 del D.lgs. n.150/2009 e s.m.i.

La seguente tabella delinea le caratteristiche che ciascun indicatore deve avere:

Tabella n. 2

Misurabilità	L'indicatore, può fare riferimento anche alla qualità dell'attività svolta in termini di precisione, tempestività, puntualità, completezza, attendibilità e innovatività.
Comprensibilità	L'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a soggetti con conoscenze non specialistiche.
Rilevanza	L'indicatore deve essere utile, significativo ed associabile ad un'attività chiave fra quelle svolte dall'Amministrazione.
Confrontabilità	L'indicatore deve consentire un'attività di <i>benchmarking</i> ovvero comparazioni, che presuppongono il possesso di dati storici sullo stesso indicatore, e/o comparazioni sincroniche che presuppongono l'acquisizione di dati da altre realtà organizzative simili.

Fattibilità	La raccolta dei dati per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie, nonché di sistemi informativi.
Affidabilità	L'indicatore deve misurare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

3.4 La programmazione triennale

Il Piano triennale della Performance, aggiornato annualmente, contiene, oltre agli obiettivi annuali, anche la programmazione di obiettivi triennali con specifici target annuali volti alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il livello annuale di raggiungimento di tali obiettivi è utilizzato per la valutazione della performance organizzativa delle strutture cui sono riferiti. Il valore medio ponderato delle performance di ciascuna struttura misurerà la performance dell'Amministrazione nel suo complesso.

3.5 La programmazione annuale

La Direttiva di indirizzo per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione", emanata da parte del Presidente della Regione, *individua* le priorità politiche, con l'indicazione degli obiettivi strategici intersettoriali e settoriali, in base ai quali orientare la discendente programmazione per obiettivi operativi annuali.

Le *"Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione"* emanate dal Presidente della Regione e da ciascun Assessore regionale costituiscono i documenti di base per la programmazione annuale attraverso i quali, in coerenza con gli obiettivi strategici declinati nella direttiva di indirizzo del Presidente, gli organi di indirizzo politico amministrativo (Presidente ed Assessori) assegnano gli obiettivi operativi alle unità dirigenziali titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), ad integrazione di quanto previsto dai contratti individuali di lavoro con i medesimi stipulati. Le stesse identificano i principali risultati da realizzare, in relazione alle risorse assegnate con la legge di bilancio ai CRA e alle relative Missioni e Programmi.

4. Il Monitoraggio

Le attività correlate agli obiettivi operativi, da svolgere a cura dei dirigenti apicali, sono sottoposte a costante **monitoraggio** finalizzato all'attivazione di eventuali interventi correttivi che dovessero rendersi necessari in corso d'anno.

L'attività di monitoraggio ai sensi dell'art.6 e 15, comma 2 lett. c) del D.lgs.150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017, viene esercitata dall'Organo politico di riferimento e, ai fini della

misurazione della performance organizzativa dall'OIV, ai quali i Dirigenti Generali ed il Segretario Generale trasmettono un report quadrimestrale sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV, avvalendosi della propria struttura tecnica nonché del supporto dei dirigenti preposti ai CRA (Dipartimenti regionali e/o Uffici equiparati), verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel "Piano triennale della performance" segnalando, ove ne ricorra la necessità, l'opportunità di apportare interventi correttivi in corso di esercizio all'Organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'attività di monitoraggio comporta un costante riscontro della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

Le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica; di norma pertanto, e fatti salvi eventuali slittamenti legati alla tempistica di adozione del Piano, i dirigenti preposti ai CRA (Dipartimenti regionali e/o Uffici equiparati) trasmettono all'OIV appositi report quadrimestrali nei termini di seguito indicati:

- 1° quadrimestre entro il 31 maggio di ciascun anno;
- 2° quadrimestre entro il 30 settembre di ciascun anno
- 3° quadrimestre entro il 31 gennaio dell'anno n+1

I report quadrimestrali dovranno, in particolare, evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati con le direttive generali, esprimendo gli eventuali significativi scostamenti tra il risultato dell'attività effettivamente svolta e l'attività programmata per raggiungere l'obiettivo.

Gli elementi informativi dei report quadrimestrali in argomento, unitamente alle risultanze del sistema interno di controllo di gestione sono funzionali, inoltre, all'elaborazione annuale della "Relazione sulla performance", documento fondamentale di reporting nell'ambito del ciclo di gestione della performance.

Per il monitoraggio dell'andamento della performance viene utilizzato un sistema di reportistica appositamente definito dalla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV.

5. La Misurazione e valutazione della Performance

La fase di **misurazione e valutazione annuale** presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione (PNA e PTPC regionale), con i sistemi di contabilità e bilancio e con le misure di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Detto processo, è strettamente connesso con la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per **misurazione** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

Per **valutazione** si intende l'analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Trattasi di attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

La fase della **misurazione** serve a quantificare i risultati raggiunti dalla Regione **nel suo complesso** e nelle relative **articolarioni organizzative** (*performance organizzativa*), nonché i **contributi individuali** (*performance individuale*).

Sulla base delle risultanze della misurazione, e quindi del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai **target** prefissati, si effettua, poi, la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, soffermandosi sui fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche nell'ottica di intervenire con azioni correttive in sede di definizione della fase programmatica dell'anno successivo a quello di riferimento.

Sulla base dei principi del presente documento l'amministrazione regionale si dota del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

6. La Rendicontazione e la Relazione sulla Performance

La fase della **rendicontazione** viene sviluppata periodicamente attraverso il sistema di controllo di gestione e a consuntivo attraverso la definizione della Relazione sulla "*performance*", che deve essere adottata dall'amministrazione entro il 30 aprile, validata dall'OIV⁵ e pubblicata sul sito istituzionale entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento. Nella relazione sono rappresentati i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi programmati, individuati eventuali scostamenti e proposte azioni migliorative.

In tal senso, la relazione consente di individuare criticità e strumenti per il loro superamento in sede di programmazione e pianificazione futura.

Al fine del rispetto di detta tempistica le rendicontazioni annuali da parte dei dirigenti sulle attività dai medesimi espletate, completa della documentazione probatoria indispensabile per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, dovranno essere definite entro il 15 febbraio.

7. Correttivi e Cause ostative

7.1 Correttivi

⁵ Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

Sia l'organo di indirizzo politico che il dirigente (apicale e non) potranno evidenziare l'opportunità di apportare correttivi agli obiettivi operativi. Se la proposta promana dal dirigente (apicale e non) la medesima dovrà essere approvata dal relativo responsabile della programmazione. In tali circostanze dovranno essere conseguentemente rimodulate le schede di programmazione predisposte ad inizio anno, eventualmente anche con il supporto tecnico metodologico dell'OIV. In mancanza di tale revisione non si terrà conto del correttivo proposto. L'eventuale rimodulazione dovrà, comunque, essere oggetto di una preventiva verifica della coerenza con il Piano della Performance, all'interno del quale la medesima dovrà poi essere inserita ai sensi del co. 5 art.4 D.P.Reg. 52/2012⁶.

7.2 Cause ostative

Qualora emergano cause ostative al raggiungimento di obiettivi e/o azioni nelle quali sono articolati gli obiettivi medesimi, l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati dovrà essere rappresentata e adeguatamente motivata dal dirigente (apicale e non) prima della scadenza dell'azione al soggetto con il quale è stata concertata la programmazione, esplicitandone la causa ostativa. In presenza di tale situazione il dirigente dovrà proporre nuovi obiettivi o modifiche dell'obiettivo non raggiungibile ovvero delle correlate azioni. In tali circostanze, le schede di programmazione predisposte a inizio d'anno dovranno essere rimodulate. Nel caso in cui la valutazione riguardi obiettivi di un dirigente apicale, la rimodulazione delle schede potrà essere fatta anche con il supporto tecnico metodologico dell'OIV. L'eventuale rimodulazione dovrà, comunque, essere oggetto di una preventiva verifica della coerenza con il Piano della Performance, all'interno del quale la medesima dovrà poi essere inserita ai sensi del co. 5 art.4 D.P.Reg. 52/2012⁷. In ogni caso l'esplicito accoglimento o diniego delle proposte dovrà essere comunicato allo stesso OIV entro la data di scadenza dell'azione oggetto della modifica, unitamente, nell'eventualità di accoglimento, alle schede di programmazione rimodulate. In assenza di esplicita comunicazione da parte dell'Organo politico competente, l'OIV procederà alla valutazione senza tenere conto della segnalazione di cause ostative rappresentate dal dirigente.

8. Trasparenza

Ai sensi dell'art. 10, comma 8, e dell'art. 20 del D.lgs. 33/2013 (così come modificato dal D.lgs. n. 97/2016), l'Amministrazione è tenuta a pubblicare sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente" – sottosezione "Performance", i seguenti dati, documenti e informazioni relativi alla *performance*:

- Il Piano triennale della *performance* aggiornato annualmente;
- La Relazione annuale della *performance*;
- I dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;

⁶ Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

⁷ Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

- I criteri per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Come evidenziato nella delibera CIVIT n. 105/2010 e nell'art. 1, comma 3, del D.lgs. 33/2013, infatti, la disciplina della trasparenza rientra nei livelli essenziali delle prestazioni erogate dalle Amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera *m*), della Costituzione e l'attuazione di tale disciplina richiede modalità tendenzialmente uniformi in ciascuna Amministrazione su tutto il territorio nazionale.

9. Funzioni dell'Organismo indipendente di valutazione

L'Organismo indipendente di valutazione esercita le attività di controllo strategico e svolge, altresì, le seguenti funzioni:

- a) riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo sugli esiti del controllo strategico;
- b) propone all'organo di indirizzo la valutazione individuale per la parte di performance individuale dei dirigenti responsabili di strutture di massima dimensione e degli Uffici speciali, nonché l'attribuzione agli stessi delle indennità di risultato e/o premialità;
- c) valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale della Regione. Tale validazione costituisce presupposto necessario per l'erogazione di ogni tipo di premialità;
- d) garantisce la congruità dei processi di misurazione e valutazione della performance, nonché dell'erogazione delle premialità secondo quanto previsto dai contratti collettivi, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni dell'Amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) verifica il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, accertando la trasparenza e l'integrità dei controlli interni;
- f) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi di governo ed ai vertici dell'Amministrazione, nonché alla Corte dei conti;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione della pari opportunità;
- i) promuove iniziative di confronto con i cittadini, le imprese, le relative organizzazioni rappresentative, le organizzazioni sindacali e le associazioni professionali, le associazioni rappresentative delle amministrazioni pubbliche e gli organismi di controllo interni ed esterni all'Amministrazione.

Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Organismo indipendente:

- a) si avvale dei sistemi informativi utilizzati per il controllo di gestione e delle strutture deputate al controllo stesso, ed accede a tutte le banche dati dell'Amministrazione regionale al fine dell'espletamento delle funzioni e del perseguimento degli obiettivi di cui al presente regolamento;
- b) può richiedere a tutte le strutture dell'Amministrazione regionale, nel rispetto dei principi di economia delle procedure, documentazioni e informazioni utili allo svolgimento delle proprie

attività, ivi inclusi analisi, studi e documenti relativi alla realizzazione di progetti tecnologici ed organizzativi.

10. Valorizzazione del merito e premialità

L'Amministrazione regionale persegue il miglioramento della performance, organizzativa ed individuale, la valorizzazione del merito e l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa attraverso l'introduzione di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché attraverso l'attribuzione di incentivi, sia economici che di carriera, a vantaggio dei dipendenti che conseguono le migliori performance.

La corresponsione di incentivi e premi collegati alla performance può avvenire solo successivamente allo svolgimento delle dovute verifiche ed attestazioni sul rendimento individuale e alla validazione da parte dell'Organismo indipendente di valutazione della Relazione sulla performance.