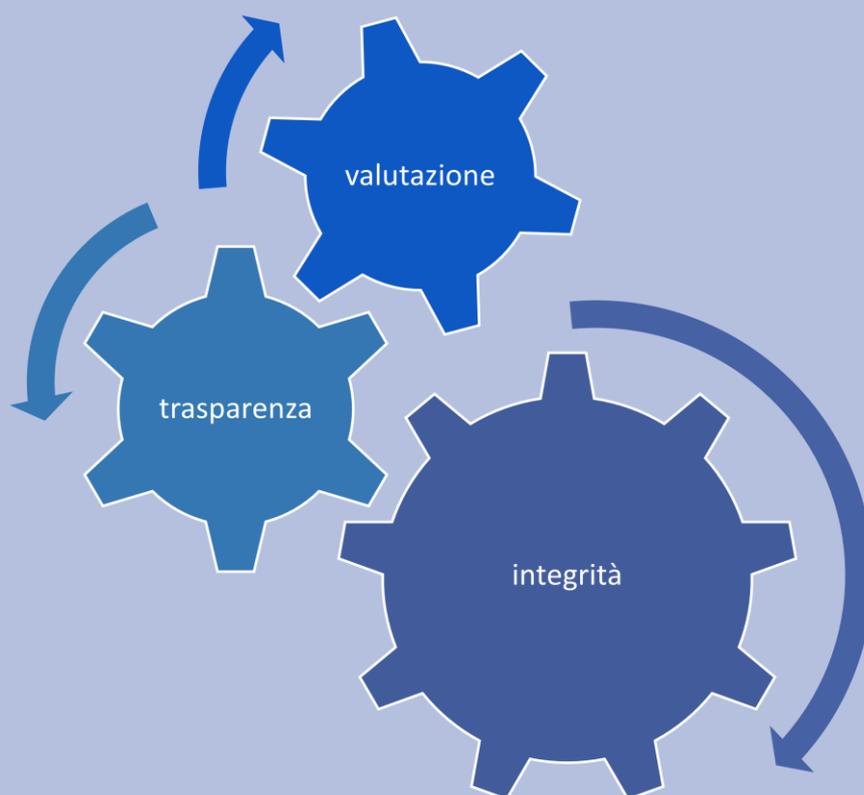


ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE  
GIUNTA REGIONE LAZIO

RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO  
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E  
INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI



ANNO 2017

## Premessa

L'articolo 15, comma 1, della legge regionale n. 1/2011, stabilisce che: *"Con i regolamenti di organizzazione di cui all'articolo 7, comma 1, sono disciplinate le attività di competenza dell'OIV"*. In ogni caso, *"l'OIV sovrintende al funzionamento complessivo del sistema della valutazione, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità"*. In attuazione di tale disposizione di legge, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato presso la Giunta della Regione Lazio stabilisce che: *"Ai sensi dell'articolo 15, comma 1, della legge regionale n. 1/2011, l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del Sistema e, a tal fine, elabora una relazione annuale sull'applicazione dello stesso e sulla situazione generale dei controlli interni con riferimento alla trasparenza e integrità, da pubblicare sul sito web istituzionale della Regione Lazio all'interno di un'apposita sotto-sezione della sezione denominata Amministrazione trasparente"*.<sup>1</sup> In tal modo risultano rispettate anche le corrispondenti previsioni dell'articolo 14, comma 4, lettera a), del decreto legislativo n. 150/2009.

In base a quanto stabilito dalla disciplina vigente, l'analisi che viene presentata in questo documento pur riferendosi in prevalenza al funzionamento del "Sistema di valutazione della prestazione e dei risultati" comprende anche altri aspetti dei controlli interni che risultano collegati all'efficace svolgimento del ciclo di gestione della *performance*.

Per quanto attiene alla metodologia ed alla strumentazione con cui viene svolta l'attività di valutazione della *performance* in ambito regionale si pone in evidenza che con deliberazione della Giunta regionale n. 705 del 31/10/2017, nell'ottica di miglioramento continuo dell'azione amministrativa e del ciclo di gestione della *performance*, sono state apportate le modifiche al precedente Sistema di misurazione e valutazione della *performance*<sup>2</sup> che hanno consentito all'amministrazione della Giunta regionale di integrare gli strumenti di misurazione e valutazione della *performance*.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati" di cui all'articolo 7 della legge regionale n. 1/2011 corrisponde pressoché integralmente al "Sistema di misurazione e valutazione della *performance*" di cui all'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009, per cui nel presente documento l'espressione "prestazione e risultati" per semplicità di esposizione viene sostituita dal termine "*performance*", così come indicato nella normativa nazionale e comunemente utilizzato nelle amministrazioni pubbliche.

L'OIV ha elaborato il presente documento attenendosi alle indicazioni della delibera CiVIT-ANAC n. 23/2013,<sup>3</sup> con cui sono state definite le *Linee guida per la predisposizione della Relazione annuale*, intese come parametro di riferimento per tutti gli enti e le amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo n. 165/2001, precisando, in particolare, i settori che formano oggetto del monitoraggio dell'OIV.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Cfr. *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, pag. 5. Disposizione corrispondente all'articolo 14, comma 4, del decreto legislativo n. 150/2009.

<sup>2</sup> DGR n. 662 del 14/10/2014.

<sup>3</sup> All'epoca, organo competente in materia di *performance*, prima che le funzioni transitassero al Dipartimento della Funzione Pubblica – PCM.

<sup>4</sup> Rispetto alle modifiche alla normativa introdotte con il decreto legislativo n. 74/2017, si è in attesa di indicazioni/orientamenti da parte del Dipartimento della Funzione Pubblica – PCM.

## Trasparenza e integrità

In materia di trasparenza e integrità la Regione Lazio ha recepito con legge regionale n. 1/2011 i principi contenuti nel decreto legislativo n. 150/2009. In epoca successiva sono entrate a far parte dell'ordinamento le disposizioni previste dalla legge n. 190/2012, dal decreto legislativo n. 33/2013 e dal decreto legislativo n. 97/2016.

Il Piano triennale per la prevenzione della corruzione (PTPC) 2017-2019 è stato adottato con DGR n. 58 del 14/02/2017. In questa sede si pone in evidenza che il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e tutti gli uffici dell'amministrazione concorrono all'attuazione delle misure di prevenzione alla corruzione e delle misure di trasparenza.

In coerenza con tale impostazione, a dimostrazione dell'elevato grado di *commitment* sul terreno del maggiore coinvolgimento possibile degli attori sociali e del rispetto del principio di *accountability* nei confronti dei cittadini, ai dirigenti apicali delle strutture amministrative è stato assegnato uno specifico obiettivo annuale in materia di trasparenza ed anticorruzione. Nell'ambito del Piano della *performance* 2017-2019 è dunque possibile rinvenire le attività riferite all'attuazione del PTPC per le attività previste nell'annualità considerata.



Nell'ambito dell'elaborazione del PTPC è stata svolta presso tutte le strutture amministrative una mappatura dei processi di rischio che sono stati classificati in quattro categorie in corrispondenza della combinazione tra impatto e probabilità, come di seguito illustrato nello schema.

Combinazioni Valutazioni finali IMPATTO – PROBABILITA'		RATING GLOBALE	
PROBABILITA'	IMPATTO	Valore	Giudizio
Alto	Medio	IV	CRITICO
Alto	Alto		
Medio	Alto		
Alto	Basso	III	RILEVANTE
Medio	Medio		
Basso	Alto		
Medio	Basso	II	MARGINALE
Basso	Medio		
Basso	Basso	I	TRASCURABILE

Riguardo al catalogo generale dei processi di rischio, classificati di fatto per le strutture amministrative (direzioni/agenzie regionali) in base a quanto rilevato nelle sottostanti articolazioni a livello di area dirigenziale, come auspicato dall'OIV, sono individuati dei processi trasversali, relativi all'area di rischio Acquisizione e progressione del personale e all'area dei Contratti pubblici, i primi di pertinenza di tutte le Direzioni e Agenzie, i secondi delle Direzioni e Agenzie che svolgono procedure di gara, è stata fatta un'aggregazione delle mappature e delle analisi del rischio e, attraverso il valore mediano delle risposte, è stata effettuata una valutazione unica dell'esposizione al rischio.

### Amministrazione trasparente

Nel quadro di sviluppo delle sinergie, che costituisce un efficace modello operativo, si rileva che i dati presenti nel sito "Amministrazione trasparente" sono stati utilizzati anche per l'alimentazione del portale "Open Data" della Regione Lazio.

Per quanto concerne il funzionamento del sito *web* istituzionale e la pubblicazione dei dati secondo l'articolazione stabilita dalla normativa vigente in materia di trasparenza, nella specifica sezione del PTPC 2017-2019, dedicata alla trasparenza e integrità, è stato descritto il "processo di attuazione della trasparenza" descritto nel successivo paragrafo "Sistemi informativi e informatici a supporto degli adempimenti in materia di trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione".

Nel corso del 2017 è proseguita l'implementazione del sito *web*, con il completamento dei contenuti della sezione "Amministrazione trasparente" e l'aggiornamento continuo dei dati nei differenti *links* interni in cui si articola la sezione anche alla luce decreto legislativo n. 97/2016.

Con particolare riferimento al diritto d'accesso,<sup>5</sup> si segnala che nella sezione "Amministrazione trasparente" è pubblicato il registro degli accessi secondo le raccomandazioni contenute nella circolare del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 2/2017.

La sezione "Amministrazione trasparente" è posta nella *home page* del sito *web* istituzionale, in una posizione di grande visibilità e di facile accesso, come emerge chiaramente dall'immagine sottostante.



<sup>5</sup> Con regolamento regionale n. 11 del 09/03/2018, sono stati dettati i criteri e le modalità organizzative per l'esercizio del diritto d'accesso nelle varie forme previste dalla normativa vigente.

Gli accessi esterni alla sezione “Amministrazione trasparente” nell’anno 2017 sono stati eseguiti da 48.064 utenti, con 168.004 visualizzazioni di pagina.

### Attività dell’OIV

Ai sensi dell’articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 (recepto a livello regionale dalla legge regionale n. 1/2011), spettano all’Organismo indipendente di valutazione (OIV) importanti compiti di controllo sul livello di trasparenza raggiunto dall’amministrazione. In particolare, l’OIV:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida dell’ANAC (ex CiVIT);<sup>6</sup>
- promuove ed attesta l’assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Si pone in evidenza che con gli articoli 5 e 13 del decreto legislativo n. 74/2017 sono state introdotte ulteriori attribuzioni dell’OIV riguardo all’aggiornamento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* ed alla partecipazione dei cittadini e degli

<sup>6</sup> Con il decreto legge n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014, le competenze in materia di *performance* sono transitate al Dipartimento della Funzione Pubblica – Presidenza del Consiglio dei Ministri.

altri utenti finali al processo di valutazione della *performance* organizzativa. L'OIV si conformerà alle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica – PCM.

Gli esiti delle verifiche dell'OIV, in coerenza con il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo spettanti agli organi di governo e quelle di controllo spettanti agli organi a ciò deputati, vengono trasmessi all'organo di indirizzo politico-amministrativo affinché ne tenga conto al fine dell'aggiornamento degli indirizzi strategici.

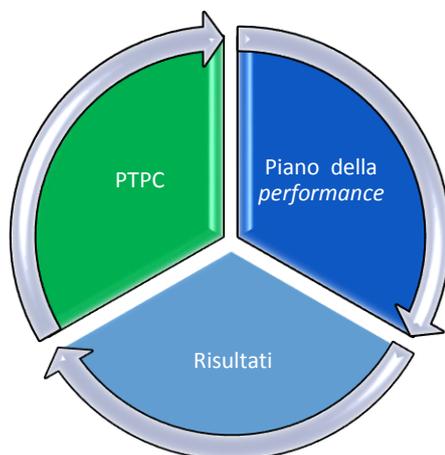
Per quanto riguarda le verifiche eseguite rispetto all'annualità 2017, l'OIV ha effettuato una rilevazione dei dati pubblicati secondo le indicazioni delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2018, ed ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31/03/2018, pubblicando in data 11/04/2018, entro i termini previsti, il documento di attestazione (corredato della griglia di rilevazione indicata dall'ANAC e della corrispondente scheda di sintesi) all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

\*\*\*

Nell'ottica della profonda interconnessione che caratterizza i differenti esercizi di programmazione delle attività amministrative, di verifica degli esiti e di rendicontazione rispetto al funzionamento dei sistemi di valutazione e controllo, si procede di seguito, in coerenza con le Linee guida definite da CiVIT-ANAC nella delibera n. 23/2013, a trattare i seguenti ambiti:

- *Performance* organizzativa;
- *Performance* individuale;
- Processo di attuazione del ciclo della *performance*;
- Infrastruttura di supporto;
- Sistemi informativi e informatici a supporto degli adempimenti in materia di trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione;
- Definizione e gestione degli *standard* di qualità;
- Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione;
- Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV.

Va tenuto presente che lo svolgimento delle attività collegate al monitoraggio, alla verifica dell'azione amministrativa ed alla valutazione complessiva del ciclo di gestione della *performance* costituiscono i presupposti per un'analisi più ampia sia degli andamenti gestionali in corso d'anno che della situazione amministrativa nel suo complesso, delineando un circuito di *feedback* in base al quale definire opportunamente la programmazione successiva sia per quanto attiene alla messa a punto delle misure in materia di anticorruzione, sia per quanto attiene all'efficacia ed all'efficienza dell'azione pubblica nei vari settori d'intervento.



Da questo punto di vista, non può non ravvisarsi anche l'esigenza di una semplificazione di numerosi processi ed una più congrua infrastrutturazione dei sistemi informativi.

## **Performance organizzativa**

Per quanto riguarda la programmazione strategico-operativa e gli esiti dell'attività amministrativa relativa all'anno 2017, appare utile tracciare le principali tappe del ciclo di gestione della *performance* presso il sistema organizzativo della Giunta regionale per l'annualità sotto osservazione.

Il Piano della *performance* 2017-2019 della Giunta della Regione Lazio – predisposto ai sensi dell'articolo 10 del decreto legislativo n. 150/2009, corrispondente all'articolo 10 della legge regionale n. 1/2011, è stato adottato con DGR n. n. 44 del 09/02/2017.<sup>7</sup> Il Piano della *performance* 2017-2019 si presenta come un documento programmatico finalizzato a rappresentare le iniziative e le misure adottate in vari ambiti d'intervento delle politiche regionali. In particolare, nel documento vengono definiti gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori e i valori di riferimento (*target*) da utilizzare ai fini della misurazione, della valutazione e della rendicontazione della prestazione e dei risultati della Giunta della Regione Lazio.

L'avvio del ciclo di gestione della *performance* ha consentito lo svolgimento di una parte significativa dei monitoraggi quadrimestrali inseriti nel sistema di controllo strategico e, di conseguenza, la possibilità di effettuare la ri-pianificazione degli obiettivi in presenza di scostamenti significativi rispetto agli andamenti previsti.

In linea generale, ancora sulla scorta delle *Linee di indirizzo per un efficiente impiego delle risorse comunitarie*, approvate con delibera del Consiglio regionale n. 2 del 10/04/2014, sono state individuate le priorità di intervento per uno sviluppo intelligente, sostenibile e inclusivo del territorio laziale declinate in 45 "azioni cardine", ovvero progetti da realizzare nel medio-lungo periodo (2014-2020) attraverso l'uso integrato di tutte le risorse disponibili (Fondi europei, risorse nazionali, bilancio regionale).

I 45 progetti sono organizzati in base alle macro-aree strategiche di intervento definite nel Programma di Governo. Nel dettaglio descrittivo di ciascuno dei progetti è possibile riconoscere il filo conduttore unico che ha legato il Programma di Governo alla definizione del quadro di processi e strumenti necessari alla sua attuazione. Partendo dalle macro-aree strategiche di intervento su cui si basa il Programma di Governo riprodotte nel Documento di Economia e Finanza Regionale 2017-2019 e tenendo conto delle priorità di intervento stabilite nelle *Linee di indirizzo* come delle azioni-cardine definite per il nuovo ciclo di programmazione 2014-2020, nel Piano della *performance* 2017-2019 sono così stati definiti gli obiettivi strategici ed operativi delle strutture apicali dell'organizzazione della Giunta regionale per il triennio 2017-2019.

Per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si fa ricorso a tre strumenti fondamentali:

- indicatori
- *target*
- infrastruttura di supporto

---

<sup>7</sup> Nel corso del 2017 l'Allegato tecnico del Piano della *performance* 2017-2019 è stato parzialmente modificato ed integrato con DGR n. 521 del 09/08/2017.

Nel Piano della *performance* 2017-2019 sono stati definiti indicatori e valori *target* idonei a consentire la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa, utilizzando come essenziale riferimento metodologico quanto riportato negli allegati tecnici del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Nel complesso, obiettivi ed indicatori sono prescelti in base all'articolo 5 della legge regionale n. 1/2011.

Si rappresenta che nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, la *performance* organizzativa dell'ente viene correlata alla misura della *performance* organizzativa delle unità organizzative apicali (UOap).<sup>8</sup> Essa viene calcolata come segue:

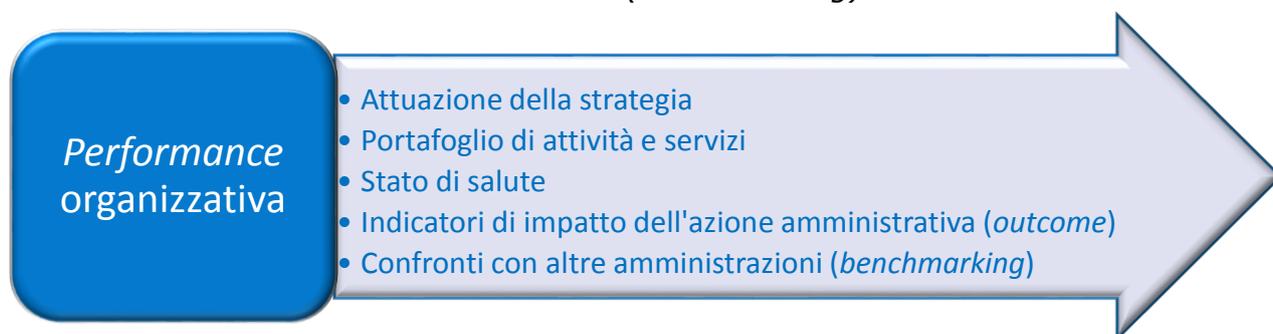
$$\text{Perf}_{G \text{ Reg}} = \frac{\sum \text{Perf}_{\text{Org (UOap 1-n)}}}{\sum \text{Perf}_{\text{Org max}}} * 100$$

in cui:

- Perf G Reg rappresenta la *performance* del sistema organizzativo della Giunta Regionale
- Perf Org (UOap 1-n) rappresenta la *performance* organizzativa derivante dalla realizzazione degli obiettivi organizzativi delle unità organizzative apicali 1-n
- Perf Org max rappresenta il punteggio *max* attribuibile a ciascuna unità organizzativa apicale (50 \* n)

Si fa presente che per l'amministrazione nel suo complesso gli ambiti di misurazione e valutazione sono costituiti da:

- A. Attuazione della strategia
- B. Portafoglio di attività e servizi
- C. Stato di salute
- D. Indicatori di impatto dell'azione amministrativa (*outcome*)
- E. Confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)



Rispetto alle varie dimensioni della *performance* organizzativa è possibile identificare sia all'interno della programmazione strategico-operativa sia nella rendicontazione al termine dell'esercizio finanziario diversi fattori che anche indirettamente consentono di ottenere un quadro d'insieme. Sussistono però alcune criticità riguardanti la definizione e l'analisi di indicatori che dovrebbero consentire la valutazione d'impatto delle politiche regionali in modo da determinare in maniera univoca il grado di collegamento tra l'azione pubblica e gli effetti realizzati (e/o attesi) nei diversi ambiti d'intervento.

Anche alla luce di queste considerazioni, in una fase ancora sperimentale di applicazione della nuova strumentazione per la misurazione e valutazione della *performance*, si ravvisa l'esigenza di non ridurre l'analisi della complessa realtà amministrativa regionale

<sup>8</sup> Si tratta delle strutture amministrative affidate alla titolarità di un dirigente apicale.

all'applicazione rigida della formula di calcolo per la *performance* organizzativa dell'ente. Ciò si ritiene tanto più opportuno in quanto si registrano nuove modifiche dell'assetto organizzativo interno ed alcuni rilevanti processi di innovazione sono ancora in corso. In tale contesto, non appare esaustivo fare riferimento a coefficienti e/o algoritmi, ma occorre tenere in considerazione variabili di tipo qualitativo riguardanti la complessità e instabilità del contesto di riferimento, nonché la specificità dell'azione amministrativa.

\*\*\*

Nel Piano della *performance* 2017-2019 si conferma la tendenza al superamento della frammentarietà che contraddistingueva gli esercizi di programmazione di anni precedenti rispetto all'elenco degli obiettivi operativi (in particolare di quelli organizzativi), facendo registrare l'auspicata, sostanziale, riduzione del numero degli obiettivi in favore della rilevanza delle azioni individuate, con adeguata associazione di indicatori (KPI) misurabili al momento della verifica sull'effettivo grado di conseguimento dei traguardi previsti.

Dal punto di vista del controllo strategico (che si avvale anche della piattaforma informatizzata COGES), lo svolgimento del ciclo di gestione della *performance* è stato comunque osservato in collegamento con il ciclo economico-finanziario e di bilancio. Si segnala che in ragione della situazione economico-finanziaria e dell'esigenza di convogliare opportunamente le risorse disponibili per l'attuazione delle linee strategiche, è proseguita, anche nel 2017, la gestione controllata del bilancio regionale attraverso l'istituzione di un'apposita "Cabina di regia"<sup>9</sup> le cui modalità di funzionamento sono state stabilite dal Segretario Generale con circolare n. 44312 emanata in data 30/01/2017 e successive modificazioni.<sup>10</sup>

Pertanto, dato che in occasione dei monitoraggi quadrimestrali realizzati nel 2017 nell'ambito del ciclo di gestione della *performance* sono state riscontrate alcune criticità o disallineamenti operativi nello svolgimento di specifiche attività programmate, dovuti principalmente a sopravvenienze o mancanza di risorse finanziarie indispensabili per l'attuazione dei programmi, è stata segnalata all'organo di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di procedere ad una ri-pianificazione di alcuni obiettivi operativi assegnati con il Piano della *performance* 2017-2019. In una prospettiva di aggiornamento dei piani d'azione, con DGR n. 521/2017 è stato dunque parzialmente modificato l'originario allegato tecnico del Piano della *performance* 2017-2019.

---

<sup>9</sup> DGR n. 14 del 17/01/2017 "Applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 10, comma 2 e articolo 39, comma 4, del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 e successive modifiche, e ulteriori disposizioni per la gestione del bilancio di previsione finanziario della Regione Lazio 2017-2019".

<sup>10</sup> Ciò al fine di garantire, attraverso il controllo preventivo su tutti gli atti comportanti spesa a carico del bilancio regionale, il concorso agli obiettivi di finanza pubblica e il rispetto del pareggio di bilancio, in virtù delle disposizioni di cui all'articolo 1, commi da 463 a 508 della legge n. 232 del 11/12/2016, recante "Bilancio di previsione dello Stato per l'esercizio finanziario 2017 e bilancio pluriennale per il triennio 2017-2019", e della legge regionale n. 18/2016 "Bilancio di previsione finanziario della Regione Lazio 2017-2019", nonché il rispetto dell'articolo 56, comma 6, del decreto legislativo n. 118/2011 e successive modifiche, recante "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42". Al riguardo si segnala che, in attuazione dell'articolo 3 della legge regionale n. 25/2001 e ai sensi dell'articolo 47, comma 2, lettera b), dello Statuto, in data 09/11/2017 è stato adottato il Regolamento regionale di contabilità che disciplina i profili dell'ordinamento contabile regionale, nel rispetto della legislazione statale vigente in materia di armonizzazione dei bilanci pubblici e dei principi della legislazione statale vigente in materia di coordinamento della finanza pubblica.

## Andamento degli obiettivi organizzativi

L'OIV ha effettuato l'attività di accertamento riguardante la realizzazione degli obiettivi assegnati con il Piano della *performance* 2018-2019 avvalendosi del supporto della *Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione, valutazione e controllo*. Le verifiche sono state eseguite analizzando i dati inseriti nella piattaforma informatizzata COGES da ciascuna struttura amministrativa in occasione del monitoraggio finale (corrispondente al III quadrimestre), ma anche effettuando riscontri puntuali - quando possibile, anche all'esterno dell'amministrazione - rispetto agli elementi presenti nella reportistica delle strutture amministrative.

Tale complessa attività ha richiesto in numerosi casi lo svolgimento di supplementi istruttori per acquisire elementi indispensabili per una rigorosa verifica degli esiti dell'azione amministrativa e della corrispondente valutazione della dirigenza.

Si sottolinea che rispetto alle situazioni del passato si è manifestata una maggiore sensibilità di tutti i soggetti coinvolti, i quali sono apparsi maggiormente consapevoli della rilevanza delle operazioni di programmazione degli obiettivi e di verifica dei risultati. È conseguentemente migliorato in via generale il grado di attenzione alle tematiche della trasparenza e dell'*accountability*, anche sotto il profilo della disponibilità di dati. In generale sono stati ravvisati importanti miglioramenti nell'esercizio di rendicontazione, ma rimane l'esigenza di sviluppare maggiori competenze sotto questo profilo, anche attraverso la realizzazioni di specifici percorsi formativi.

\*\*\*

Per quanto riguarda la verifica del grado di conseguimento dei risultati attesi rispetto a quanto programmato con il Piano della *performance* 2017-2019, occorre evidenziare che, a seguito della preliminare verifica del rispetto degli obblighi di legge riferiti alla dirigenza, compatibilmente con i materiali disponibili ed avvalendosi delle verifiche istruttorie eseguite dalla *Struttura tecnica permanente* rispetto al grado di conseguimento degli obiettivi operativi annuali (organizzativi ed individuali) assegnati ai titolari delle strutture amministrative con il Piano della *performance* 2017-2019, l'OIV ha proceduto alla compilazione delle schede di valutazione finale dei singoli dirigenti apicali, per la parte riguardante gli obiettivi organizzativi ed individuali.

Di seguito viene riportato il grafico, con dati aggregati, rappresentativo dell'andamento finale degli obiettivi organizzativi nel 2017.



Si pone in evidenza che complessivamente la *performance* organizzativa regionale si colloca in una posizione elevata, ferme restando alcune criticità (soprattutto di bilancio) che hanno impedito un pieno dispiegamento delle attività rispetto a quanto stabilito in sede di programmazione. Si segnala comunque l'esigenza di una maggiore "qualità" di alcuni indicatori individuati per la misurazione del grado di realizzazione degli obiettivi. In questo sforzo di definizione dei fattori misurabili collegati alla *performance* rimane comunque indispensabile la collaborazione della dirigenza (apicale e non), al fine di evitare errori e di emanciparsi dai rischi di autoreferenzialità burocratica, promuovendo nel contempo orientamenti più concreti dell'azione amministrativa.

Relativamente agli obiettivi individuali si segnala che per l'annualità 2017 sono stati assegnati a tutti i dirigenti apicali due obiettivi comuni:

- Attuazione delle misure finalizzate alla prevenzione della corruzione previste nel PTPC 2017-2019;
- Implementazione portale regionale "Open Data".

Per entrambi gli obiettivi è stato riscontrato, in linea generale, un buon grado di raggiungimento da parte della dirigenza apicale.

## **Performance individuale**

Per quanto riguarda il riscontro rispetto ai risultati attesi, con verifiche puntuali eseguite all'inizio del 2018 rispetto agli esiti dell'attività amministrativa realizzata nell'annualità 2017, il processo di valutazione avviene secondo un flusso informativo ascendente, dal basso verso l'alto, in virtù di quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione della *performance*. In tal senso, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede espressamente che: *"Il dirigente apicale viene valutato dalla Giunta Regionale, su proposta dell'OIV, dopo lo svolgimento delle procedure di valutazione dei dirigenti di II livello appartenenti alla propria struttura amministrativa. Il dirigente di II livello viene valutato dal dirigente apicale dopo lo svolgimento delle procedure di valutazione del personale delle categorie appartenente alla propria unità organizzativa"*.<sup>11</sup>

Si pone in evidenza che nella maggior parte dei casi le operazioni sono state sviluppate secondo la tempistica indicata dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in cui viene previsto che la valutazione del personale delle categorie avvenga entro il 15 gennaio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, mentre la valutazione dei dirigenti di II livello deve avvenire entro il 31 gennaio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento.

Per quanto riguarda la valutazione della dirigenza apicale per l'anno 2017, la procedura di valutazione non è stata conclusa secondo la tempistica indicata nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. L'analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali assegnati nell'anno 2017 è stata terminata dall'OIV in data 19/03/2018, ma per l'attribuzione del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi, consistente nella *"qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate"*<sup>12</sup> è stato ritenuto necessario acquisire gli elementi di valutazione da parte dei soggetti di vertice che presiedono allo svolgimento di alcuni processi e possiedono una conoscenza

---

<sup>11</sup> Cfr. pagina 31 del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

<sup>12</sup> Cfr. Articolo 9, comma 1, lettera c) del decreto legislativo n. 150/2009.

diretta di rilevanti aspetti del comportamento manageriale dimostrato dai dirigenti apicali.

Pertanto, con DGR n. 330 del 26/06/2018, su proposta dell'OIV, la Giunta regionale ha proceduto alla valutazione dei dirigenti apicali relativamente all'annualità 2017.

Successivamente con DGR 336 del 03/07/2018 è stata adottata la Relazione sulla *performance* – anno 2017, validata dall'OIV in data 04/07/2018 ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c), del decreto legislativo n. 150/2009 e del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

\*\*\*

Le valutazioni che formano oggetto dell'analisi presentata in questa sezione sono quelle acquisite dall'OIV secondo le prescrizioni del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, in cui si prevede la trasmissione all'OIV, da parte dei dirigenti apicali, "*degli elenchi riguardanti i valutati – distinti per dirigenti e per tipologia di personale non dirigenziale – appartenenti alla propria struttura/unità organizzativa con indicazione dei punteggi attribuiti*".

L'analisi dell'andamento delle valutazioni della *performance* individuale per i diversi livelli ha la finalità, da un lato, di descrivere l'approccio generale sul tema fondamentale dell'accesso alla premialità collegato al merito; dall'altro lato, è rivolta a rilevare la maggiore/minore sensibilità da parte dei soggetti valutatori.

Infatti, la capacità di valorizzare le prestazioni dei collaboratori con criteri di selettività e merito, differenziando la valutazione in relazione ai contributi effettivi dei singoli dipendenti, costituisce uno degli elementi di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti.

I dati delle valutazioni relative all'anno 2017 mostrano che i punteggi attribuiti per la valutazione della *performance* individuale sono in generale piuttosto elevati, nonostante si possano senz'altro ravvisare ampi margini di miglioramento.

In questa ottica, rimane auspicabile, soprattutto per quanto riguarda la dirigenza, una maggiore capacità di valorizzare il merito, di stimolare/consentire la partecipazione dei dipendenti alle attività e di procedere con equità nel riconoscimento dell'effettivo contributo dei singoli dipendenti alla *performance* delle unità organizzative di riferimento.

Per quanto riguarda meccanismi e procedure di valutazione, l'analisi comparativa dell'andamento delle valutazioni della *performance* individuale all'interno delle varie direzioni/agenzie regionali consente di rilevare un rilevante incremento nei punteggi relativi alle valutazioni dei dirigenti di II livello rispetto agli anni precedenti, mentre restano sostanzialmente stabili i valori riguardanti il personale delle categorie.

Di seguito si riporta un prospetto riepilogativo dell'andamento delle valutazioni dei dirigenti di II livello e del personale delle categorie all'interno delle singole strutture amministrative.

STRUTTURA AMMINISTRATIVA	VALUTAZIONE DIRIGENTI II LIVELLO 2017	VALUTAZIONE CATEGORIE 2017
Segretario generale	*	100,0
Direzione regionale Affari istituzionali, personale e sistemi informativi	95,2	99,4
Direzione regionale Infrastrutture e politiche abitative	98,7	98,2
Direzione regionale Agricoltura e sviluppo rurale, caccia e pesca	100,0	99,1
Direzione regionale Programmazione economica, bilancio, demanio e patrimonio	99,6	99,7
Direzione regionale Formazione, ricerca e innovazione, scuola e università, diritto allo studio	97,2	99,7
Direzione regionale Lavoro	99,2	99,2
Direzione regionale Sviluppo economico e attività produttive	98,8	99,2
Direzione regionale Salute e politiche sociali	99,6	99,3
Direzione regionale Centrale acquisti	100,0	99,8
Avvocatura regionale	98,0	97,5
Agenzia regionale del Turismo	97,7	98,4
Agenzia regionale di Protezione civile	98,6	99,7
Direzione regionale Attività di controllo e coordinamento delle funzioni di vigilanza	98,3	99,6
Direzione regionale Ambiente e sistemi naturali	97,4	98,6
Direzione regionale Risorse idriche e difesa del suolo e rifiuti	98,8	97,5
Direzione regionale Valutazioni ambientali e bonifiche	98,5	99,2
Direzione regionale Territorio, urbanistica e mobilità	99,1	99,6
Direzione regionale Cultura e politiche giovanili	98,3	98,9
<b>MEDIA VALUTAZIONI</b>	<b>98,5</b>	<b>99,1</b>

\*Nel 2017 non erano presenti dirigenti di II livello responsabili di strutture afferenti al Segretario generale.

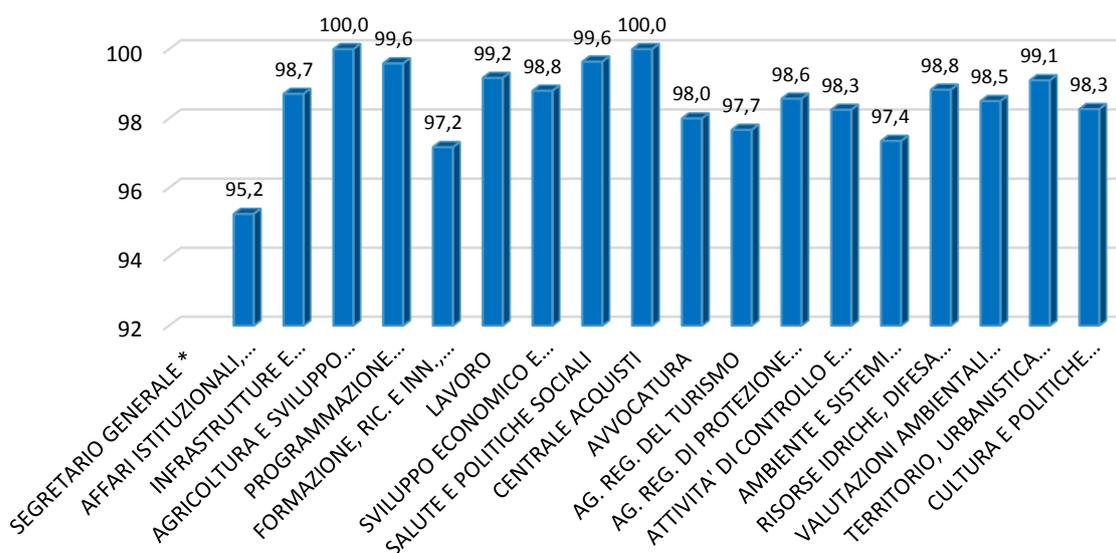
I dati aggregati mostrano che la dirigenza di II livello ha ottenuto nel 2017 una valutazione media pari a 98,5 mentre per il personale delle categorie la valutazione media è stata pari a 99,1.

L'andamento delle valutazioni, che fa registrare un incremento del punteggio medio sia per i dirigenti di II livello sia per il personale delle categorie, da un lato, rispecchia un migliore grado di *performance* raggiunto progressivamente dall'ente anche per effetto delle innovazioni di struttura e di processo che sono state introdotte negli ultimi anni; dall'altro lato, segnala le molteplici forme di apprendimento organizzativo realizzate nell'ambito della struttura regionale.

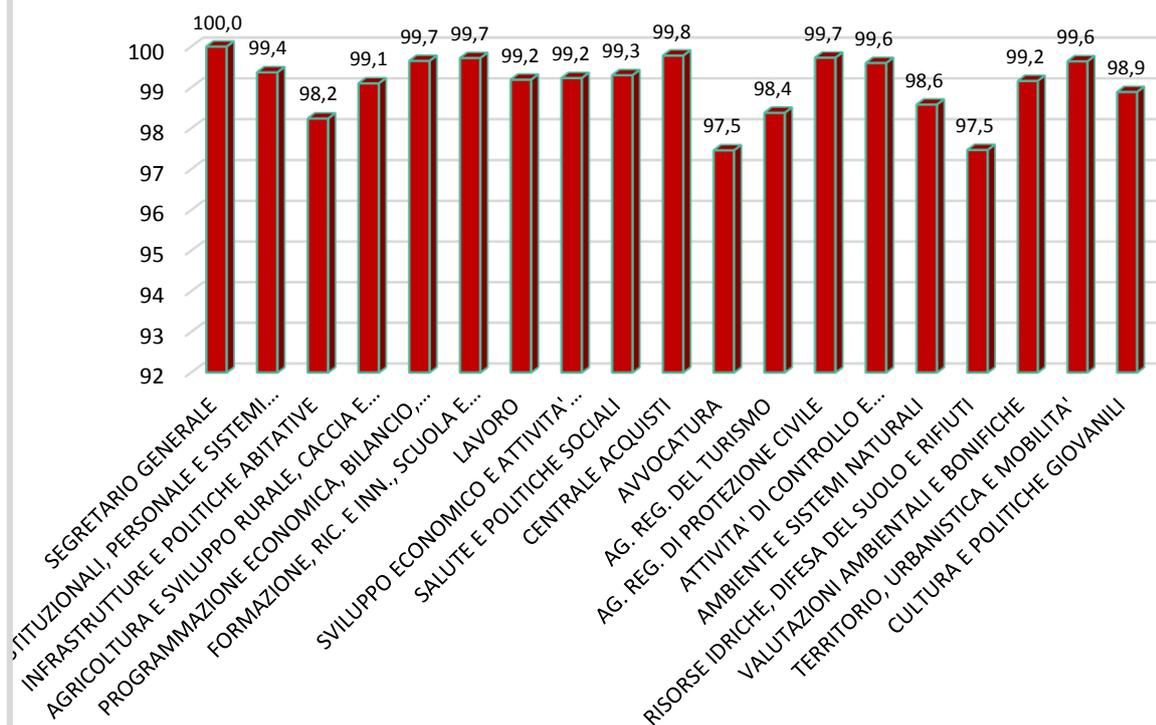
Rimane comunque il problema dell'utilizzo di una metrica che consenta la ponderazione di obiettivi ed *outputs* e che possa essere applicata in maniera uniforme ai diversi livelli dell'amministrazione. Da questo punto di vista, attraverso il ricorso ad indicatori esterni di *outcome* e di efficacia delle politiche regionali, si registra comunque un sensibile miglioramento della *performance* organizzativa sul piano economico-finanziario e nell'attuazione degli interventi rispetto alla realtà esterna.

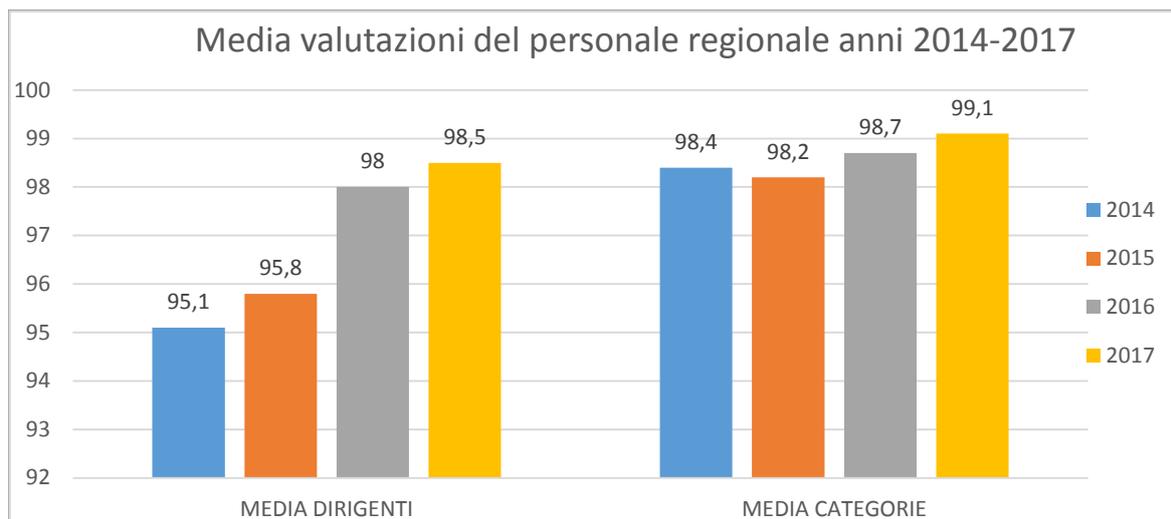
Nei grafici seguenti sono riportate le valutazioni medie della dirigenza di II livello e del personale delle categorie registrate all'interno delle singole strutture amministrative e l'andamento delle valutazioni per gli anni 2014 e 2017.

Media valutazioni dei dirigenti di II livello - anno 2017

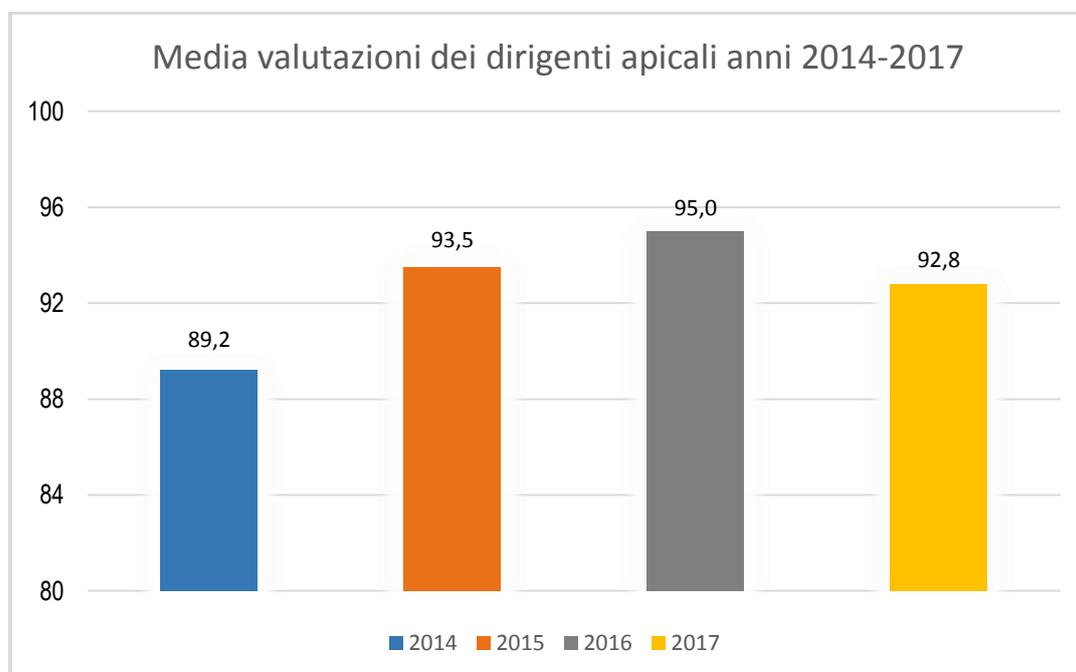


Media valutazioni del personale delle categorie - anno 2017





Si riporta, infine, l'andamento delle valutazioni della dirigenza apicale per gli anni 2014 e 2017.



### Processo di attuazione del ciclo di gestione della *performance*

Il ciclo di gestione della *performance* relativo all'annualità 2017 ha preso avvio, a seguito della definizione della programmazione economico-finanziaria triennale, con l'adozione del Piano triennale della *performance* 2017-2019 avvenuta con DGR n. 44 del 09/02/2017. Il Piano della *performance* 2017-2019 rappresenta il documento programmatico in cui, in base al mandato istituzionale ed alle priorità politiche, sono stati assegnati gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali ai dirigenti apicali delle direzioni/agenzie regionali e dell'avvocatura regionale.

A seguito dell'adozione del Piano della *performance* 2017-2019, i dirigenti apicali hanno proceduto a loro volta all'assegnazione di obiettivi operativi (organizzativi e individuali)

ai dirigenti delle unità organizzative di II livello appartenenti alla propria struttura, attraverso i Programmi annuali direzionali (PAD). Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* prevede lo svolgimento di monitoraggi periodici (quadrimestrali) degli obiettivi strategici ed operativi, sia a livello delle strutture apicali che delle unità organizzative interne, al fine di individuare gli scostamenti rispetto alle realizzazioni previste e di assumere con tempestività eventuali decisioni di rimodulazione degli obiettivi e dei risultati attesi e/o interventi correttivi di carattere prettamente gestionale per rispettare i valori *target* iniziali.

Per l'esigenza di procedere a verifiche intermedie degli andamenti amministrativi, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* stabilisce che entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre i dirigenti apicali trasmettano all'OIV, per il tramite della *Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione valutazione e controllo*, una relazione sull'attività svolta, oltre alle schede di monitoraggio degli obiettivi operativi debitamente compilate, con dettagliata indicazione della documentazione di corredo. Ai fini del controllo strategico, in concomitanza con le operazioni di monitoraggio quadrimestrale, viene opportunamente resa disponibile la piattaforma informatizzata COGES.

Il monitoraggio della *performance* dei dirigenti di II livello all'interno delle strutture amministrative avviene invece attraverso la compilazione di schede di monitoraggio che vengono trasmesse al dirigente apicale entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre. In verità, l'OIV non ha avuto riscontri immediati sullo svolgimento di queste operazioni in quanto non è stata allestita a tal fine una sezione dedicata a programmazione e monitoraggio dei PAD all'interno della piattaforma informatizzata COGES. Si tratta dell'implementazione di una funzionalità piuttosto attesa, ma che non è stata ancora realizzata a livello tecnico.

Come già rappresentato, per l'annualità 2017 il ciclo di gestione della *performance* si è concluso con l'adozione della Relazione sulla *performance* 2017 da parte della Giunta regionale<sup>13</sup> e della successiva validazione da parte dell'OIV.

## **Infrastruttura di supporto**

Anche per l'annualità 2017 l'amministrazione regionale si è avvalsa della piattaforma informatizzata COGES (che si configura come un'infrastruttura di proprietà regionale) che ha consentito di risolvere alcuni importanti problemi di interoperabilità tra i diversi sistemi informativi e di collegare il sistema di controllo strategico al sistema di controllo di gestione, al sistema degli atti amministrativi ed al sistema del bilancio.

L'ambiente digitale che ospita il sistema COGES si trova ancora in fase di sviluppo per realizzare un più agevole superamento delle problematiche di interconnessione di tutti i sistemi informativi interni, oltre che per implementare applicazioni specifiche dedicate alla verifica degli obiettivi operativi ed alla valutazione del grado di raggiungimento dei risultati. Inoltre, è stata richiesta un'estensione dell'applicazione anche per tutte le operazioni relative al PAD ed alla valutazione della dirigenza di II livello oltre che del personale delle categorie.

Per quanto riguarda l'annualità 2017, la struttura organizzativa che coordina le attività del controllo di gestione per le direzioni/agenzie regionali che fanno parte della Giunta

---

<sup>13</sup> DGR n. 336 del 03/07/2018.

regionale è la "Direzione regionale Affari Istituzionali, Personale e Sistemi informativi – Area Controllo di Gestione, organizzazione e formazione". Tale struttura di coordinamento si avvale della collaborazione dei referenti per il controllo di gestione presenti in ciascuna delle direzioni/agenzie regionali.

In questa fase di sviluppo della piattaforma COGES il sistema di controllo di gestione "dialoga" mediante interscambio di dati con il sistema di controllo strategico all'interno. In particolare, vengono condivise le "anagrafiche" del personale dipendente, l'alimentazione dei dati avviene con medesima procedura e vengono effettuate rilevazioni di carattere gestionale con la medesima cadenza quadrimestrale con cui viene effettuato il monitoraggio degli obiettivi annuali assegnati ai centri di costo.<sup>14</sup>

Il sistema informativo CO.GE.S., integrato come si è detto con il sistema di controllo strategico e con gli altri sistemi informativi, è facilmente fruibile da parte degli utenti anche per la sua affinità con l'attuale sistema Informativo degli atti amministrativi, del protocollo e del bilancio (denominato SIRIPA), avente l'obiettivo di:

- produrre tempestivamente la reportistica su attività-prodotti-indicatori di risultato alla scadenza di ciascun quadrimestre al fine di consentire eventuali azioni correttive;
- generare *report* con dati analitici di carattere economico-finanziario che consentono la misurazione dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

L'immagine sottostante si riferisce alla schermata iniziale di accesso alla piattaforma COGES presente sulla *intranet* regionale.



Una volta entrati nell'applicazione con le proprie credenziali, sono presentate le differenti opzioni per gli operatori abilitati, come visibile nel cruscotto COGES.

<sup>14</sup> Occorre segnalare che presso l'amministrazione non è stato ancora sviluppato un sistema di controllo di gestione in grado di fornire una reportistica relativa all'analisi costi-prodotti utile per le finalità connesse al ciclo di gestione della *performance*.



Dal punto di vista del funzionamento, ciascun centro di costo, corrispondente alle aree in cui sono articolate le direzioni/agenzie regionali, ogni quadrimestre provvede all'inserimento all'interno della piattaforma integrata COGES dei dati riguardanti le rilevazioni delle loro specifiche attività e prodotti, nonché degli indicatori di efficacia e di volume e delle percentuali di impiego dei singoli dipendenti. I dirigenti delle aree (centri di costo) sono responsabili dei dati inseriti nel sistema, da cui deriva l'elaborazione dei vari *reports* gestionali che sono a disposizione dei dirigenti apicali. Nell'ambito del programma di sviluppo della piattaforma integrata COGES è prevista l'attivazione di specifiche funzionalità per il collegamento tra obiettivi ed attività/prodotti di ciascun centro di costo.

Nell'esercizio 2017 sono state prodotte 16 tipologie di *report*.

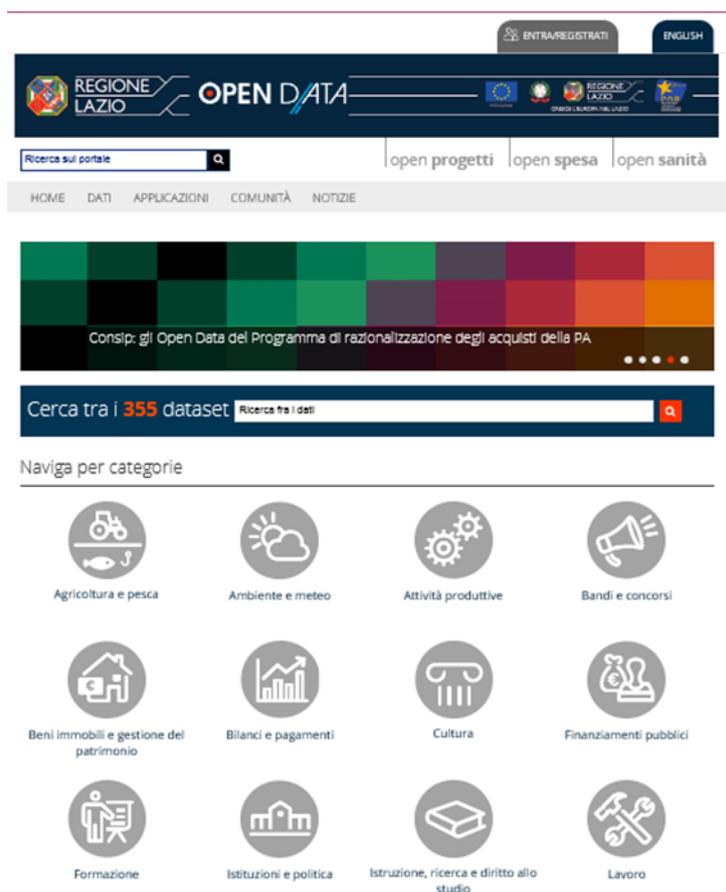
- *Report* COSTI (per centri di costo, direzioni regionali e amministrazione regionale);
- *Report* TRASFERIMENTI (per centri di costo, direzioni regionali e amministrazione regionale);
- *Report* ATTIVITÀ così suddivisi: Costi di attività per centri di costo; Costi di attività per natura e centri di costo; Costi dei centri di costo per attività; Costi totali di attività;
- *Report* PRODOTTI così suddivisi: Costi di prodotti per centri di costo; Costi di prodotti per natura e centri di costo; Costi dei centri di costo per prodotti; Costi totali di prodotti;
- *Report* INDICATORI così suddivisi: Dati di sintesi sull'efficienza; Indic. di volume e di efficienza per CDC e prodotto; Indic. di efficacia per CDC e prodotto; Costi di u.o. per prodotto e natura, indicatori e budget; Costi di u.o. per prodotto e natura e relativi indicatori;
- *Report* BUDGET.

Per quanto riguarda gli obiettivi della dirigenza di primo livello, nell'elaborazione del Piano triennale della *performance* la definizione dei singoli obiettivi è avvenuta facendo ricorso ad una procedura di confronto/approvazione nella fase di definizione.

Il processo di programmazione strategico-operativa viene svolto sulla piattaforma, collegando la definizione dei diversi obiettivi ad un monitoraggio periodico che prevede *checks* quadrimestrali sull'andamento dell'attività amministrativa e che si esplica nelle operazioni afferenti al sistema di controllo strategico. I monitoraggi quadrimestrali vengono svolti in concomitanza con le rilevazioni quadrimestrali eseguite nell'ambito del controllo di gestione, avvalendosi della medesima piattaforma informatizzata COGES.

## Sistemi informativi e informatici a supporto degli adempimenti in materia di trasparenza e l'integrità e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione

L'attuazione degli obblighi in materia di trasparenza e integrità, e quindi il rispetto degli obblighi di pubblicazione, è imperniata sul flusso di dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente", ma anche nell'inserimento di dati amministrativi nei numerosi portali tematici disponibili sul sito *web* istituzionale. Peraltro, l'impegno regionale per l'innovazione amministrativa, lo sviluppo dell'agenda digitale e la messa a punto di strumenti di partecipazione allargata si esplica concretamente nella *total disclosure* dei dati amministrativi e nell'alimentazione continua del portale *open data*, la cui implementazione, come già evidenziato, è stata oggetto di un obiettivo individuale assegnato ai dirigenti apicali nell'anno 2017.

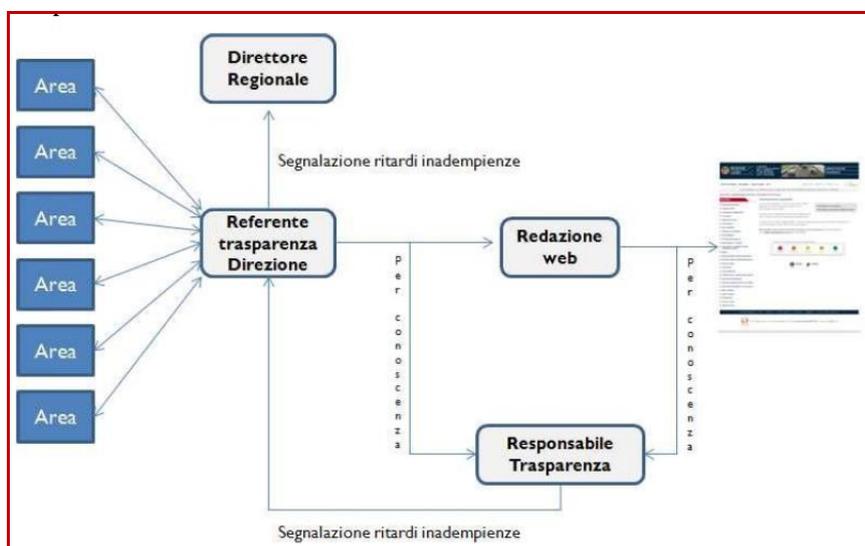


Per quanto riguarda lo svolgimento delle previste attività "essenziali", si rappresenta che, come esplicitato all'interno del PTPC 2018-2020, nella specifica sezione dedicata alla trasparenza e integrità, nell'ambito della propria direzione/agenzia regionale, nonché dell'avvocatura regionale, ciascun Referente ha il compito di raccogliere tutti i

dati, le notizie e le informazioni oggetto di obbligo di pubblicazione ai sensi della normativa vigente e di verificare che tali dati, notizie ed informazioni rispondano ai requisiti di completezza, tempestività e qualità di cui agli articoli 6 ed 8 del decreto legislativo n. 33/2013, nonché alle caratteristiche di apertura del formato di cui all'articolo 7 del medesimo decreto legislativo.

Ai fini del reperimento dei dati, delle notizie e delle informazioni di cui sopra, ciascun Referente si rivolge al dirigente di ciascuna Area della propria direzione/agenzia regionale o dell'avvocatura regionale, il quale assicura la tempestiva e completa trasmissione al Referente di quanto costituisce oggetto di obbligo di pubblicazione, assicurando altresì il rispetto dei requisiti qualitativi e delle caratteristiche di apertura del formato richiesti. Ciascuno dei Referenti ha quindi il compito di trasmettere i dati, le notizie e le informazioni in questione alla "Redazione web" e, per conoscenza, al RPTC, nonché di verificarne l'avvenuta, tempestiva pubblicazione, dandone notizia al RPTC. La "Redazione web" provvede con tempestività alla pubblicazione di quanto pervenuto nella sottosezione della sezione "Amministrazione Trasparente" indicata dal Referente, inoltrando allo stesso conferma di avvenuta pubblicazione. In caso di inadempimento, di adempimento parziale o di ritardo nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, il RPTC ne fa apposita segnalazione al Referente della direzione/agenzia regionale competente o dell'avvocatura regionale.

Nei casi di cui al precedente capoverso, o anche in mancanza di apposita segnalazione da parte del RPTC, ciascun Referente segnala al dirigente dell'Area della propria direzione/agenzia regionale o dell'avvocatura regionale competente nel reperimento, nell'elaborazione o nella trasmissione di quanto oggetto di obbligo di pubblicazione e, per conoscenza, al responsabile della propria direzione/agenzia regionale, o all'avvocato coordinatore, il mancato, parziale o ritardato adempimento. Decorso inutilmente il termine di quindici giorni dalla segnalazione, in caso di perdurante mancato, parziale o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione già oggetto di segnalazione, ciascun Referente ne dà comunicazione al RPTC e, per conoscenza, al responsabile della propria direzione/agenzia regionale, o all'avvocato coordinatore, per i provvedimenti del caso. Il RPTC procede, pertanto, alle segnalazioni di cui all'articolo 43, commi 1 e 5, del decreto legislativo n. 33/2013. L'attività dei referenti della trasparenza all'interno delle singole strutture amministrative si svolge sotto il coordinamento del RPCT e attraverso la trasmissione dei dati di interesse alla redazione web consente la tempestiva pubblicazione sul sito web istituzionale, secondo il flusso di seguito schematizzato.



È evidente che un simile meccanismo, orientato all'adempimento di tutti gli obblighi di pubblicazione previsti dalle norme, si basa su una precisa e consapevole sintonia di azioni e responsabilità finalizzata a rendere disponibile per singoli cittadini, *stakeholders* ed osservatori qualificati un ampio volume di dati amministrativi, che all'esterno del perimetro dell'apparato burocratico consente l'esercizio di diversificate forme di "controllo sociale".

Per quanto riguarda il monitoraggio del sito *web* istituzionale, di seguito si riportano i principali indicatori relativi all'utilizzo del sito nel periodo compreso tra periodo 01/01/2017 - 31/12/2017. Nell'anno 2017 gli accessi al portale sono stati 6.837.690 e le visualizzazioni di pagina 26.743.442. La durata di una sessione media di consultazione è stata di 00:01:13. Gli accessi per tipologia di dispositivo sono state:

- *Da Desktop:* 4.741.171
- *Da Mobile:* 1.806.991
- *Da Tablet:* 289.528

Al portale si può accedere anche attraverso i cosiddetti canali social *Facebook* e *Twitter*, con rispettivamente 119.531 e 4.032 numero di accessi.

Per quanto riguarda gli accessi alla sezione "Amministrazione trasparente" in cui sono riportate le informazioni che costituiscono obblighi di pubblicazione, si rimanda al paragrafo dedicato (cfr. *infra*, pag. 3). Le verifiche relative all'adempimento degli obblighi di pubblicazione sono state eseguite, entro i tempi di volta in volta stabiliti, secondo quanto espressamente indicato dall'ANAC, che ha richiesto l'azione di controllo sui contenuti dei siti istituzionali attraverso specifiche griglie di rilevazione. L'OIV ha proceduto – avvalendosi anche di strumenti informatici – all'attestazione degli obblighi di pubblicazione.<sup>15</sup>

## **Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione della performance**

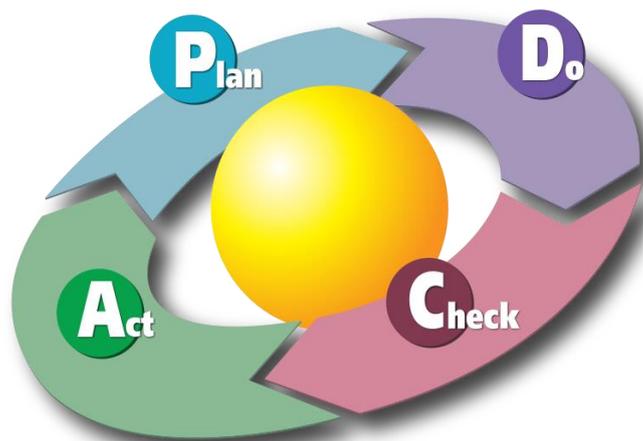
Le finalità della misurazione e valutazione della *performance* sono principalmente le seguenti:

- ri-formulare e comunicare gli obiettivi strategici e operativi;
- verificare che gli obiettivi strategici ed operativi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi ed individui;
- rafforzare l'*accountability* e la responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

Va tenuto presente che lo svolgimento dei monitoraggi intermedi e la verifica dei risultati finali al termine dell'esercizio finanziario non hanno costituito soltanto una base per la valutazione della *performance* individuale del *management* e del personale delle categorie, ma hanno anche consentito di ottenere preziosi elementi di conoscenza su criticità ed opportunità di carattere gestionale. La consapevolezza di tali aspetti ha suggerito in alcuni casi interventi di semplificazione, oppure una revisione dei processi amministrativi, nell'ottica del miglioramento continuo (come nel cosiddetto ciclo PDCA o ciclo di Deming).

---

<sup>15</sup> Cfr. pagina 23.



Basandosi sulle informazioni di ritorno – come in presenza di un circuito di *feedback* – l'analisi dei risultati ha consentito di rivedere l'elaborazione della programmazione successiva, che è stata comunque sviluppata in coerenza con gli assi strategici definiti nel programma politico della XI legislatura insediatasi alla fine del mese di marzo 2018.



Nell'anno 2017 le verifiche sulle attività programmate, sono state eseguite avvalendosi della strumentazione resa disponibile dal Sistema di misurazione e valutazione della performance. Si segnala che, oltre al particolare rilievo attribuito alla costruzione degli indicatori ed alla misurabilità dei valori *target*, è stato previsto il preliminare accertamento dei risultati ai diversi livelli interni delle strutture amministrative prima di effettuare la valutazione della dirigenza apicale. Ciò ha responsabilizzato maggiormente i soggetti valutatori (dirigenti apicali e dirigenti di II livello) ed ha condotto ad un più puntuale riscontro sull'effettivo grado di realizzazione degli obiettivi e sul riconoscimento del contributo effettivo apportato dai singoli dipendenti. Inoltre, la più chiara indicazione degli ambiti di valutazione e la semplificazione dei punteggi da assegnare ai comportamenti organizzativi ha consentito di svolgere in forma più comprensibile l'esercizio di valutazione sia per il *management* che per il personale delle categorie.

### Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

L'attività di monitoraggio dell'OIV viene svolta secondo le previsioni del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Pertanto, con cadenza periodica, orientativamente entro 15 giorni successivi al quadrimestre sottoposto a monitoraggio intermedio, i dirigenti apicali all'OIV, per il tramite della *Struttura tecnica permanente*

per le funzioni di programmazione valutazione e controllo, nel corso dell'annualità 2017 hanno trasmesso una relazione sull'attività svolta per la realizzazione degli obiettivi assegnati dal Piano della *performance* 2017-2019. Inoltre, sono state debitamente compilate le schede di monitoraggio relative alle fasi attuative previste per la realizzazione degli obiettivi annuali.

Nell'anno 2017, in considerazione dei tempi di adozione del piano della *Performance*, si è assistito ad un puntuale monitoraggio nel corso del I, II e III quadrimestre, e tale attività è stata svolta mediante l'utilizzo della piattaforma informativa COGES che ha facilitato la trasmissione e l'archiviazione della vasta documentazione collegata agli andamenti gestionali. Il sistema informatizzato mette a disposizione funzionalità ed applicazioni specifiche per eseguire in tempi rapidi le operazioni di analisi e di trasmissione omogenea dei dati riguardanti l'andamento gestionale, con la possibilità di sviluppare una reportistica sugli esiti finali e predisporre le schede di valutazione finale dei soggetti interessati.

L'attività di monitoraggio dell'OIV rispetto alla *performance* dell'amministrazione nel suo complesso si è svolta in maniera puntuale.

In materia di trasparenza, è stato effettuato entro i termini stabiliti il monitoraggio degli obblighi di pubblicazione previsti dalla delibera ANAC n. 236/2017, compilando la "griglia di rilevazione al 31/03/2017" e predisponendo il relativo "documento di attestazione". È stato inoltre costantemente monitorato l'aggiornamento dei contenuti della Sezione "Amministrazione trasparente" del sito *internet* istituzionale segnalando, sempre in un'ottica di fattiva collaborazione, gli eventuali ritardi negli adempimenti e negli aggiornamenti al Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

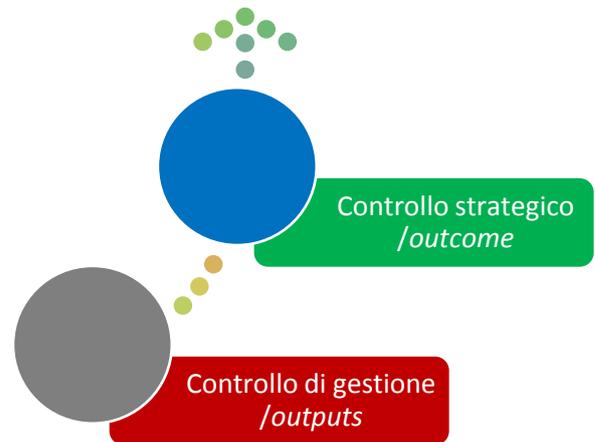
### **Criticità e proposte di miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Anche a seguito di alcune criticità riscontrate nell'applicazione della metodologia e della strumentazione definita nel Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui alla DGR n. 662/2014, come già rappresentato nelle premesse il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* è stato modificato con DGR n. 705 del 31/10/2017 in ragione dell'esigenza di tratteggiare componenti della *performance* individuale più consone rispetto alle attività effettivamente svolte dal personale dipendente in base alle qualifiche individuali, nonché di renderlo più aderente nelle tempistiche di verifica dei risultati attesi. In particolare, rispetto alla precedente versione, è stata modificata la composizione della *performance* individuale del personale di categoria A e B (*performance* operativa *max* 20, comportamenti organizzativi *max* 80) e del personale di categoria C (*performance* operativa *max* 30, comportamenti organizzativi *max* 70). Per il personale di categoria D (*performance* operativa *max* 60, comportamenti organizzativi *max* 40) e per il personale con qualifica dirigenziale (*performance* operativa *max* 70, comportamenti organizzativi *max* 30), la composizione della *performance* individuale è rimasta immutata. Per il personale delle categorie A, B, C e D non titolare di Alta professionalità (AP) o di Posizione organizzativa (PO), in luogo dei monitoraggi trimestrali sono state introdotte vere e proprie valutazioni intermedie di carattere trimestrale ed una valutazione annuale finale che non è vincolata dal punteggio derivante dalla media delle valutazioni trimestrali rientrando in una più ampia visione dell'attività svolta dal dipendente nel corso dell'anno in rapporto agli obiettivi

fissati e quindi all'effettiva prestazione registrata dal dirigente a fine anno. Ulteriori miglioramenti riguardano la strumentazione tecnica per eseguire le valutazioni con cadenza trimestrale e per implementare procedure di conciliazione entro limiti temporali prestabiliti e con modalità più efficaci.

Si auspica comunque la messa a punto di un sistema avanzato di monitoraggio/rendicontazione sul grado di realizzazione degli obiettivi strategici attraverso adeguati indicatori di policy, in grado di misurare l'impatto (*outcome*) delle politiche regionali, così da estendere la conoscenza degli esiti dell'azione pubblica ed i margini di partecipazione di cittadini e/o *stakeholders* alle scelte politiche.

Allo stesso modo, si ritiene necessario sviluppare un sistema di controllo di gestione più adeguato rispetto all'esigenza di costruire un apposito cruscotto gestionale collegato al cruscotto del controllo strategico per migliorare l'efficienza interna delle strutture nello svolgimento dell'attività amministrativa attraverso una maggiore conoscenza e consapevolezza sulla quantità e la qualità degli *outputs*.



## **APPENDICE**

**ISTITUTO REGIONALE DI STUDI GIURIDICI  
“ARTURO CARLO JEMOLO”**

## Premessa

Con Deliberazione 19/04/2016, n. 188, la Giunta regionale ha approvato lo schema di convenzione tra la Regione Lazio e l'Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio "Arturo Carlo Jemolo" (di seguito Istituto) per consentire all'Istituto di avvalersi dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) della Giunta regionale di avvalersi, per lo svolgimento dei compiti dettati dalla normativa nazionale e regionale in materia di ciclo di gestione della *performance* nonché di tutti gli altri adempimenti previsti in capo ai suddetti Organismi. La convenzione è stata sottoscritta in data 21/02/2017.

Con la presente relazione, anche considerata la ridotta dimensione dell'Istituto, sono illustrate sinteticamente le attività svolte dall'OIV per l'Istituto, in merito al monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni, ed anche, più in generale, alle attività svolte nel periodo considerato.

### Attività dell'OIV

Ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo n. 150/2009 (recepito a livello regionale dalla legge regionale n. 1/2011), spettano all'OIV importanti compiti di controllo sul livello di trasparenza raggiunto dall'amministrazione.

In particolare, l'OIV:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza e integrità, dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida dell'ANAC (ex CiVIT);<sup>16</sup>
- promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

Si pone in evidenza che con gli articoli 5 e 13 del decreto legislativo n. 74/2017 sono state introdotte ulteriori attribuzioni dell'OIV riguardo all'aggiornamento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* ed alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di valutazione della *performance* organizzativa. L'OIV si conformerà alle indicazioni del Dipartimento della Funzione Pubblica – PCM.

Gli esiti delle verifiche dell'OIV, in coerenza con il principio di distinzione tra le funzioni di indirizzo spettanti agli organi di governo e quelle di controllo spettanti agli organi a ciò deputati, vengono trasmessi all'organo di indirizzo politico-amministrativo affinché ne tenga conto al fine dell'aggiornamento degli indirizzi strategici.

## Trasparenza e integrità

Per quanto riguarda le verifiche eseguite rispetto all'annualità 2017, l'OIV ha effettuato una rilevazione dei dati pubblicati secondo le indicazioni delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2018, ed ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31/03/2018. Il documento di attestazione (corredato della griglia di rilevazione indicata dall'ANAC e della corrispondente scheda di sintesi) è stato pubblicato all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

---

<sup>16</sup> Con il decreto legge n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014, le competenze in materia di *performance* sono transitate al Dipartimento della Funzione Pubblica – Presidenza del Consiglio dei Ministri.

## Ciclo di gestione della *performance*

Per quanto riguarda la programmazione strategico-operativa e gli esiti dell'attività amministrativa relativa all'anno 2017, appare utile tracciare le principali tappe del ciclo di gestione della *performance* presso il sistema organizzativo dell'Istituto per l'annualità sotto osservazione.

### Programmazione strategico-operativa

Con Decreto Commissariale n. 2 del 09/01/2017 è stato adottato il Piano della *performance* 2017-2019 dell'Istituto. Nel documento sono stati definiti gli obiettivi strategici ed operativi, gli indicatori e i valori di riferimento (target) da utilizzare ai fini della misurazione, della valutazione e della rendicontazione della prestazione e dei risultati dell'Istituto. Nel Piano della *performance* 2017-2019 è stata allegata la scheda di programmazione degli obiettivi assegnati al dirigente dell'Istituto.

Al riguardo l'OIV ha rilevato un elevato numero di obiettivi assegnati che non consente di riconoscere specifiche priorità della struttura amministrativa diretta dal dirigente medesimo. Si auspica, per il futuro, una sensibile riduzione del numero degli obiettivi con conseguente individuazione di azioni che qualificano l'attività svolta dalla dirigenza dell'Istituto.

### Andamento degli obiettivi operativi

L'OIV ha effettuato l'attività di accertamento riguardante la realizzazione degli obiettivi assegnati al dirigente dell'Istituto avvalendosi del supporto della *Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione, valutazione e controllo* della Giunta regionale. Le verifiche sono state eseguite attraverso l'analisi dei documenti trasmessi.

Per quanto riguarda la verifica del grado di conseguimento dei risultati attesi rispetto a quanto programmato con il Piano della *performance* 2017-2019, occorre evidenziare che, a seguito della preliminare verifica del rispetto degli obblighi di legge riferiti alla dirigenza, compatibilmente con i materiali disponibili ed avvalendosi delle verifiche istruttorie eseguite dalla *Struttura tecnica permanente* rispetto al grado di conseguimento degli obiettivi operativi annuali (organizzativi ed individuali) assegnati al dirigente con il Piano della *performance* 2017-2019, l'OIV ha proceduto alla compilazione delle schede di valutazione finale per la parte riguardante gli obiettivi organizzativi ed individuali.

### Performance individuale

L'OIV ha effettuato il riscontro rispetto ai risultati attesi, con verifiche puntuali eseguite rispetto agli esiti dell'attività amministrativa realizzata nell'annualità 2017, sulla base della documentazione prodotta dal dirigente. Per l'attribuzione del punteggio relativo ai comportamenti organizzativi, consistente nella "qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate", sono stati acquisiti elementi da parte del Commissario straordinario in carica nell'anno 2017. La proposta di valutazione del dirigente è stata successivamente trasmessa al "nuovo" Commissario straordinario nominato con Decreto del Presidente T00191 del 3 agosto 2018.

### Relazione sulla performance

Con Decreto Commissariale n. 77 del 17/05/2018 è stata approvata la Relazione sulla *performance* – anno 2017, validata con riserva dall'OIV in data 18/06/2018 in quanto, pur non riportando in dettaglio i risultati organizzativi ed individuali della dirigenza (la procedura di valutazione per l'anno 2017 non era ancora conclusa al momento dell'adozione della Relazione sulla *performance*) il documento presentava comunque alcuni risultati raggiunti anche con riferimento agli obiettivi operativi individuati per l'annualità 2017 nel Piano della *performance* 2017-2019.

### **Criticità e proposte di miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della *performance***

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito Sistema), dell'Istituto, approvato con Decreto Commissariale n. 114 del 24/07/2014, oltre a presentare refusi ed imprecisioni, risulta essere alquanto complesso rispetto all'assetto organizzativo al quale si rivolge e, in particolare, all'esiguo numero del personale dipendente presso l'Istituto (1 dirigente e 7 unità di personale non dirigenziale).<sup>17</sup>

Il Sistema, infatti, ricalca totalmente quello adottato con DGR n. 662/2014 che contiene strumenti, metodi e procedure di misurazione e valutazione della *performance*, applicabili ad un sistema organizzativo molto più vasto ed articolato, quale può essere considerato quello della Giunta regionale. Al riguardo, si auspica una revisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto, al fine di renderlo più semplice ed applicabile in relazione alla specificità dell'Ente.

---

<sup>17</sup> La dotazione organica dell'Istituto prevede un totale di n. 24 unità (di cui: 2 unità di personale dirigenziale; n. 10 unità di personale di categoria D; n. 11 unità di personale di categoria C; n. 1 unità di personale di categoria B).