



IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ERSU DI PALERMO

Sommario

1. Quadro normativo	3
1.2. Attori del Sistema	4
1.3. Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	5
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	5
2.1. Fasi e tempi	5
2.2. Adempimenti ai fini della trasparenza e delle misure di prevenzione della corruzione (L. n. 190/2012 e D.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016)	6
2.3. La programmazione	6
2.4. Il monitoraggio	10
2.5. Misurazione e valutazione della Performance	12
2.6. La rendicontazione	12
3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI	12
3.1. Obiettivi e azioni	12
3.2. Indicatori	15
4. CORRETTIVI E CAUSE OSTATIVE	17
4.1. CORRETTIVI	17
4.2. CAUSE OSTATIVE	17
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	17
8. Trasparenza	20
9. Funzioni dell'Organismo indipendente di valutazione	21
10. Valorizzazione del merito e premialità	22

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.

Con il "*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale dell'ERSU di Palermo*" (di seguito SMVP), l'ERSU di Palermo si dota, ai sensi dell'articolo 17 del D.P. Reg. 52/2012 dello strumento con il quale intende misurare la propria performance organizzativa e le performance individuali dei propri dipendenti, utilizzando come Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale di riferimento, il summenzionato SMVP della Regione Siciliana adottato con D.P. Reg. n. 44/gab del 15 gennaio 2021.

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 anno.

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.

1.2. Attori del Sistema

Il SMVP è adottato con Delibera del CdA su proposta del Direttore ed è sottoposto al parere vincolante dell'OIV ai sensi dell'art.7, comma 1 del D.Lgs 27/10/2009, n. 150 e s.m.i .

Gli attori del sistema sono:

- ✓ gli organi di governo 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.lgs150/09 con il supporto dell'OIV e il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale per il Direttore;
- ✓ il Direttore, titolare del Centro di Responsabilità Amministrativa (CRA), cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati al CRA medesimo e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- ✓ i dirigenti preposti alle articolazioni organizzative che partecipano al processo di programmazione, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati;
- ✓ l'OIV che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP.

1.3. Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il presente Sistema si applica ai dipendenti a qualsiasi titolo in servizio presso l'Ente: comparto non dirigenziale, comparto dirigenza e Dirigenza apicale.

Il Sistema ha lo scopo di:

- ✓ valutare l'apporto di ciascun dipendente agli obiettivi dell'Ente e quindi alla performance;
- ✓ promuovere la cultura della legalità, dell'etica professionale, della responsabilità istituzionale e sociale;
- ✓ promuovere l'equa gestione delle risorse umane ed il loro processo di crescita;
- ✓ promuovere l'orientamento al risultato, l'innovazione ed il miglioramento dei processi amministrativi;
- ✓ orientare alla cura degli interessi pubblici e della collettività.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1. Fasi e tempi

Il ciclo di gestione della *performance* dell'ERSU di Palermo, definito in armonia a quanto previsto dall'art. 17 del D.P.Reg. 52/2012, si articola nelle seguenti quattro fasi (Fig. 1):

- ✓ la programmazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori e della loro assegnazione al Direttore, ai dirigenti ed al personale tutto, in coerenza con l'allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;
- ✓ il monitoraggio e il controllo in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;

- ✓ misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e l'utilizzo dei sistemi premianti;
- ✓ rendicontazione dei risultati agli organi di governo, ai vertici delle amministrazioni regionali, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2.2. Adempimenti ai fini della trasparenza e delle misure di prevenzione della corruzione (L. n. 190/2012 e D.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016)

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'Ente è tenuto a pubblicare sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente" – sottosezione "Performance", i seguenti dati, documenti e informazioni relativi alla performance:

- il Piano della *performance* redatto 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;
- 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.

2.3. La programmazione

La fase della programmazione è volta ad orientare le performance individuali in funzione delle 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* inizia con la **programmazione e definizione degli obiettivi** da parte del CdA e coincide con la direttiva programmatica.

Gli obiettivi strategici rappresentano la strategia dell'Ente in vigore della permanenza in carica del CdA, con eventuali aggiornamenti annuali e indicano i contenuti fondamentali dell'attività programmatica del CdA e le principali politiche dell'amministrazione, armonicamente collegati e con gli indirizzi di buon funzionamento dell'Ente.

La fase della programmazione annuale:

- **prende avvio**, entro il mese di settembre dell'anno antecedente a quello di riferimento in analogia a quanto previsto dall'art. 4 del D.P.reg. 52/2012, con l'emanazione da parte del CdA, in analogia ed 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 generale per l'azione amministrativa e la gestione dell'ERSU di Palermo**" emanata, in analogia ed 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 CdA. Tale direttiva, costituisce il documento base per la programmazione annuale attraverso la quale, in coerenza agli indirizzi del CdA e nel quadro degli obiettivi generali di parità e pari opportunità, previsti dalla legge, il Direttore declina gli obiettivi strategici in obiettivi operativi riferiti alla struttura da lui diretta nonché delle unità dirigenziali sottoposte, ad integrazione di quanto previsto dal contratto individuale di lavoro col medesimo stipulato. La stessa identifica i principali risultati da realizzare, in relazione alle risorse assegnate. Il coinvolgimento del Direttore competente nella definizione degli obiettivi specifici, 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 generali ovvero di quelli specifici intervenga tardivamente o in corso di esercizio, il Direttore dovrà avanzare proposte coerenti con il programma pluriennale;
- **Si conclude** entro il 31 gennaio di ogni anno, con l'emanazione del "**Piano della Performance**", aggiornato annualmente, ovvero un documento unico programmatico, adottato dal CdA, proposto dal Direttore dell'ERSU redatto in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi strategici ed i connessi obiettivi operativi.

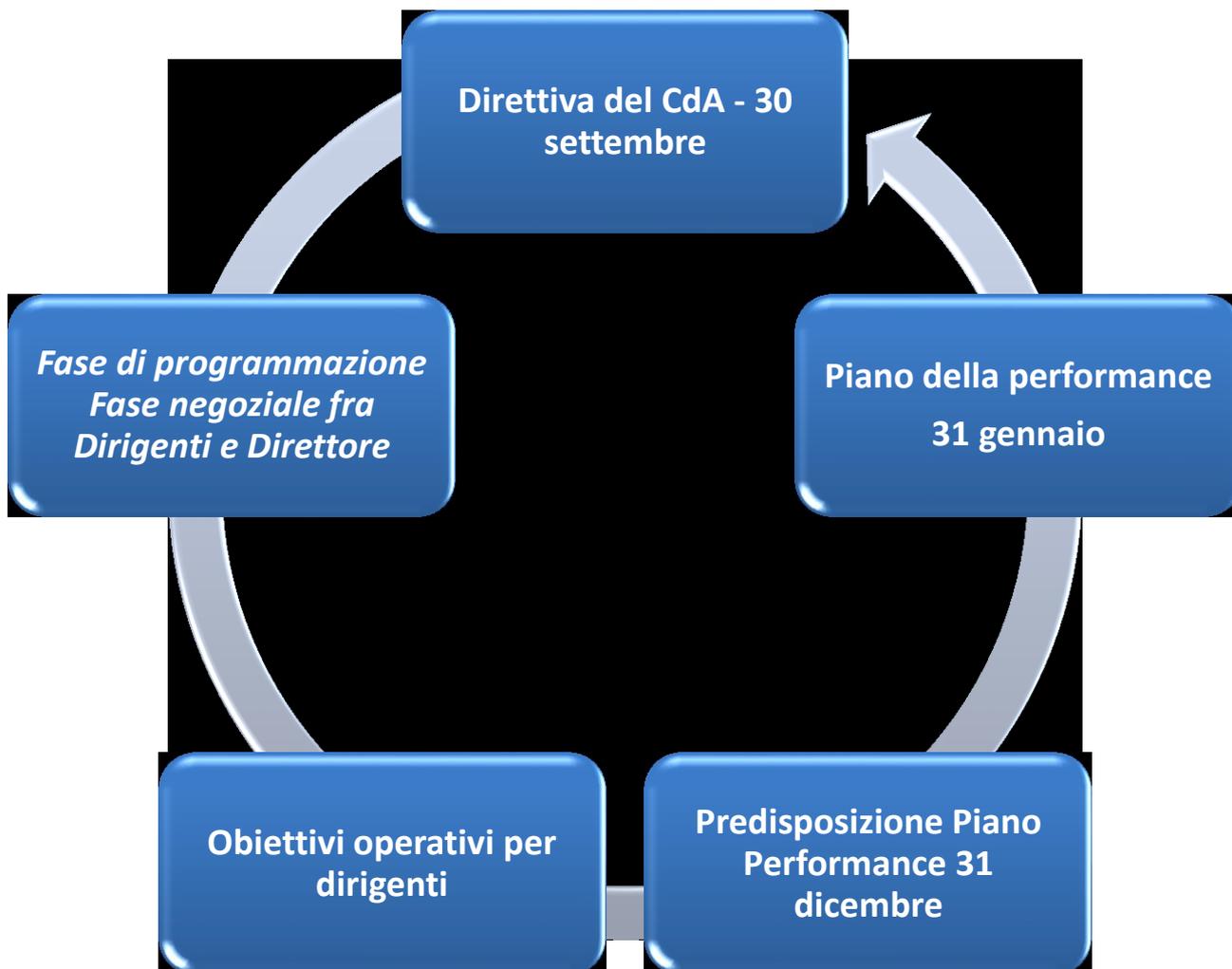
Tabella 1 - Dalla direttiva del CdA al Piano della Performance

Fasi	Tempi max previsti	Soggetti coinvolti	Descrizione
Direttiva del CdA Anno 1 – Anno 3	30 settembre Anno 0	CdA, Direttore	Il CdA approva la " <i>Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione dell'ERSU di Palermo per l'Anno 1</i> " su proposta del Direttore, completata la Fase di programmazione e la Fase negoziale esperita fra CdA e Direzione
Definizione e assegnazione degli obiettivi operativi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori Anno 1 – Anno 3	31 dicembre Anno 0	Direttore, Dirigenti	Il Direttore esamina insieme ai Dirigenti gli obiettivi derivanti dalla " <i>Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione dell'ERSU di Palermo per l'Anno 1</i> " e dei valori attesi con i Dirigenti di U.O.
Predisposizione di bozza del piano triennale della Performance in armonia con il PTPCT Anno 1 – Anno 3	31 gennaio Anno 1	Direttore, Dirigenti, RPCT	Il Direttore espleta la fase di programmazione e la fase negoziale con i Dirigenti e per la predisposizione degli Obiettivi operativi di dirigenti e comparto, mediante l'individuazione della corrispondenza tra obiettivi e risorse, coerente con quelle previste nel bilancio di previsione, in armonia con il PTPCT

Tabella 1 - Dalla direttiva del CdA al Piano della Performance

Fasi	Tempi max previsti	Soggetti coinvolti	Descrizione
Approvazione piano triennale della Performance Anno 1 – Anno 3	31 gennaio Anno 1	CdA, Direttore,	Il CdA approva il Piano della Performance Anno 1 – Anno 3 proposto dal Direttore.
Validazione del Piano della Performance Anno 1 – Anno 3	31 gennaio Anno 1	OIV, Struttura tecnica di supporto all'OIV	L'OIV, ricevuto il Piano della Performance Anno 1 – Anno 3 approvato dal CdA, con il supporto della Struttura tecnica di supporto, procede con la validazione.
Pubblicazione del Piano della Performance Anno 1 – Anno 3	31 gennaio Anno 1	RPCT, OIV	L'RPCT si accerta che il Piano della Performance Anno 1 – Anno 3 approvato dal CdA e validato dall'OIV, sia pubblicato correttamente nell'apposita sezione di "Amministrazione Trasparente". L'OIV constata l'avvenuta corretta pubblicazione

Dalla direttiva del CdA al Piano della Performance



2.4. Il monitoraggio

Le attività da svolgere a cura del Direttore, correlate agli obiettivi, 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 del D.lgs.150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017, viene esercitata dall'OIV e dall'Organo di Governo, ai quali il Direttore trasmette una relazione quadrimestrale sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV, avvalendosi della propria struttura tecnica nonché del supporto del Direttore, verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel "*Piano della performance*" segnalando, ove ne ricorra la necessità o l'opportunità, di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di governo.

L'attività di monitoraggio prende avvio con l'approvazione del "*Piano triennale della performance*" e 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, il Direttore trasmette all'OIV appositi **report quadrimestrali** nei termini di seguito indicati:

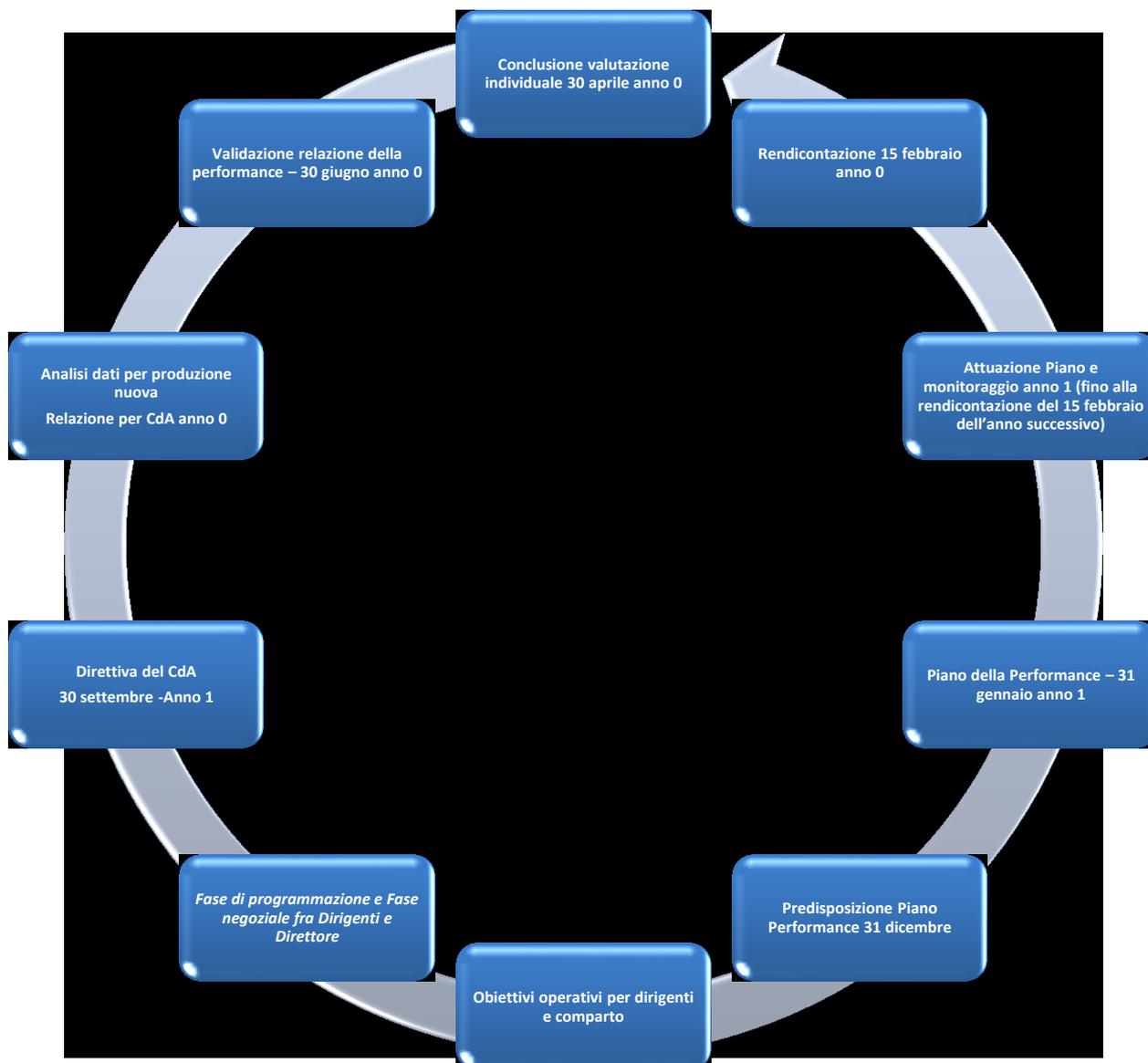
1° quadrimestre - entro il 31 maggio di ciascun anno;

2° quadrimestre - entro il 30 settembre di ciascun anno.

I report quadrimestrali dovranno, in particolare, evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa assegnati con il "*Piano triennale della performance*", 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.

Il Ciclo di Performance



2.5. Misurazione e valutazione della Performance

La fase della **misurazione e della valutazione annuale** presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione secondo il PNA, il PTPC regionale, con i sistemi di contabilità e bilancio ed il rispetto alle 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 dall'Ente **nel suo complesso** e nelle relative **articolazioni 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.

2.6. La rendicontazione

La fase della **rendicontazione** viene sviluppata attraverso la definizione della Relazione sulla "*performance*", che deve essere proposta dal Direttore dell'ERSU è adottata dal CdA e successivamente validata dall'OIV; viene pubblicata sul sito istituzionale entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento, nella quale 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.

3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

3.1. Obiettivi e azioni

L'individuazione di obiettivi misurabili, associati ad un sistema di indicatori ed alla corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, costituiscono i presupposti essenziali per

l'attuazione del processo di:

- ✓ programmazione
- ✓ monitoraggio
- ✓ misurazione e valutazione
- ✓ rendicontazione all'esterno della *performance* dell'Ente secondo criteri selettivi e di differenziazione, nella logica del miglioramento continuo delle prestazioni.

Il Sistema di valutazione si articola in:

- **obiettivi strategici**, sulla base delle indicazioni ricevute dal CdA;
- **obiettivi operativi**, descrittivi del modo in cui il CRA concorre al perseguimento dei corrispondenti obiettivi strategici intersettoriali e settoriali;
- le **azioni**, consistenti, per ciascun obiettivo operativo, l'esplicitazione di risorse, responsabilità, indicatori e tempi.

Per ogni obiettivo 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.

Gli indicatori devono essere ovviamente collegati agli obiettivi e riferirsi a risultati che siano strettamente attinenti a questi.

Il target rappresenta il risultato cui si tende, quindi il valore atteso in relazione ad un'attività.

Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi e/o qualitativi, ed è raggiungibile in un tempo ben definito riferibile ad obiettivi sia generali che specifici.

Si allega scheda tipo da utilizzare nella fase di programmazione.

SCHEDA x							
OBIETTIVO STRATEGICO OS x.y: <i>descrizione obiettivo strategico.</i>							
Obiettivo operativo x.y.z: <i>descrizione obiettivo operativo</i>	Strutture direttamente coinvolte	Peso	Indicatore Principale	Data ultima	20nn	20nn+1	20nn+2
x.y.z.t	<i>Descrizione Linea di azione</i>						

Con:

- **1 ≤ x ≤ 3 (FORTE; AUTOREVOLE; CREDIBILE)** – vedasi Direttiva programmatica;
- **1 ≤ y ≤ NUMERO MAX obiettivi strategici per singola parola chiave** – vedasi Direttiva programmatica;
- **1 ≤ z ≤ NUMERO MAX obiettivi operativi per singolo obiettivo strategico** – vedasi Piano delle Performance;
- **1 ≤ t ≤ NUMERO MAX linee di azione per singolo obiettivo operativo** – vedasi Piano delle Performance

3.2 Indicatori

Per ogni obiettivo 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 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., sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art. 7, comma 1, del D.lgs. n.150/2009 e dell'art.11 della L.r. n. 5/04/2011, n.5.

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

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 *benchmarking* 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.

Gli indicatori di risultato devono essere ovviamente collegati agli obiettivi e riferirsi a risultati che siano strettamente attinenti a questi.

Il target rappresenta il risultato cui si tende, quindi il valore atteso in relazione ad un'attività o procedimento o indicatore.

Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi e qualitativi, ed è raggiungibile in un tempo ben definito riferibile ad obiettivi sia generali che specifici.

4. CORRETTIVI E CAUSE OSTATIVE

4.1 CORRETTIVI

Sia il CdA che il Direttore potranno evidenziare l'opportunità di apportare correttivi agli obiettivi operativi. Se la proposta promana dal Direttore, la medesima dovrà essere approvata dal CdA. In tali circostanze dovranno essere conseguentemente rimodulate le schede di programmazione di cui al punto 3.1, predisposte ad inizio d'anno e conseguentemente aggiornare il Piano della Performance. In mancanza non si potrà procedere alla valutazione. Le eventuali modifiche, devono essere comunicate all'OIV.

4.2 CAUSE OSTATIVE

Qualora emergano delle criticità relativamente alle azioni nelle quali sono articolati gli obiettivi operativi, l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati dovrà essere in ogni caso tempestivamente rappresentata e adeguatamente motivata dai Dirigenti al Direttore con il quale è stata concertata la programmazione, esplicitandone la causa ostativa. In presenza di tale situazione il Direttore potrà modificare l'azione non raggiungibile. L'eventuale modifica dovrà essere comunicata all'OIV ed al CdA.

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* sono quelli previsti dall'art. 8 del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i. come recepito dall'art.11, comma 2, della l.r. 5/2011 ed in armonia a quanto indicato dall'art. 17 del D.P.Reg. 52/2012.

La performance organizzativa esprime i risultati ottenuti dall'intera amministrazione in tutte le sue articolazioni e consiste nel risultato ottenuto complessivamente dalle S.O., al fine di raggiungere gli obiettivi programmati e il soddisfacimento dei bisogni della collettività. In tale ottica il sistema di misurazione e valutazione è strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si fonda sull'**effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi** e tiene conto della complessità organizzativa dell'Ente strutturata in U.O.B. e Uffici Semplici.

Un sistema articolato "*per obiettivi*" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento. L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Ente si prefigge per raggiungere ed eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

1. la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
2. la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
3. la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Il presente Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali:

1. Indicatori;
2. Target;
3. Infrastruttura di supporto e processi.

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Ente.

Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

L'uso corretto degli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni contenute nelle *Linee Guida per il SMVP n. 2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri*, secondo le quali occorre privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

Un target, il secondo elemento, è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare *target* rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

1. il *target* sia ambizioso, ma realistico;
2. il *target* sia quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi
4. sottostanti rendano il target effettivamente raggiungibile;
5. siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;

6. siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
7. ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
8. la *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati. Il sistema adotterà apposito sistema informativo; in assenza di un sistema specifico, si utilizzeranno i sistemi di analisi e reportistica resi disponibili da Microsoft Excel®.

L'elemento fondamentale per la valutazione della *Performance organizzativa* è quindi il Grado di Attuazione degli Obiettivi Strategici (**GAOSTR**), definiti in sede di direttiva di indirizzo del CdA e successivamente inseriti nel Piano della performance.

Per la definizione dei suddetti obiettivi si farà riferimento agli ambiti riportati in premessa e si utilizzeranno gli indicatori correlati agli ambiti, presentati nelle Linee Guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio, di seguito riportati:

<p>Art. 8 del d.lgs. 150/2009</p> <p><i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i></p> <p>1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</p>	<p>Linea Guida n. 1</p> <p><i>Piano della Performance nei Ministeri</i></p>
<p>a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività</p>	<p>Indicatori di impatto</p>
<p>b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse</p>	<p>Indicatori di efficacia</p>
<p>c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive</p>	<p>Indicatori di efficacia qualitativa</p>
<p>d) la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute digitale)</p>

<p>Art. 8 del d.lgs. 150/2009</p> <p><i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i></p> <p>1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</p>	<p>Linea Guida n. 1</p> <p><i>Piano della Performance nei Ministeri</i></p>
<p>d) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)</p>
<p>d) e il miglioramento qualitativo [...] delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)</p>
<p>e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)</p>
<p>f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi</p>	<p>Indicatori di efficienza</p>
<p>g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati</p>	<p>Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa</p>
<p>h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)</p>

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;
- 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 del Direttore, 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 dell'Ente. 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:

1. 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'Ente al fine dell'espletamento delle funzioni e del perseguimento degli obiettivi di cui al presente regolamento;
2. può richiedere a tutte le strutture dell'Ente, 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'Ente 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.