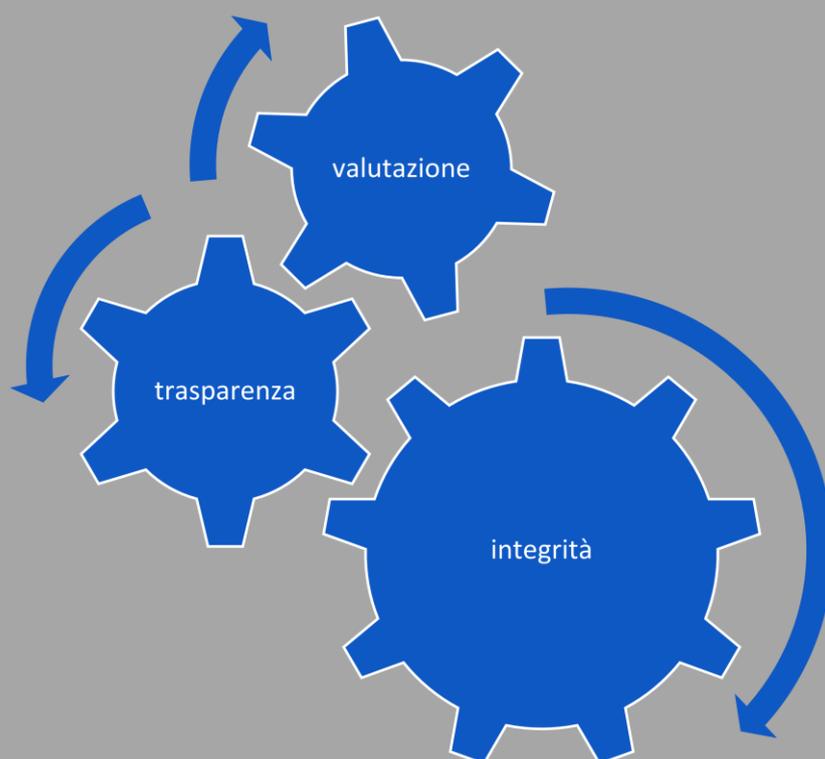


ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE
GIUNTA REGIONE LAZIO

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



ANNO 2016

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".¹ 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. 662 del 14/10/2014 sono state apportate le modifiche al regolamento regionale n. 1/2002 recante "Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi della Giunta regionale"² che hanno consentito all'amministrazione della Giunta regionale di adeguare la precedente disciplina interna alla normativa in materia di ciclo di gestione della performance.³

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.⁴

L'OIV ha elaborato il presente documento attenendosi alle indicazioni della delibera CiVIT-ANAC n. 23/2013, 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.

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

² Di cui il "Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati" costituisce l'allegato GG.

³ All'epoca, organo competente in materia di performance, prima che le funzioni transitassero al Dipartimento della Funzione Pubblica - PCM.

⁴ Le modifiche regolamentari sono state indispensabili per adottare a livello regionale un sistema di misurazione e valutazione della performance in linea con il dettato normativo e con le indicazioni provenienti dall'ex CiVIT-ANAC (all'epoca, organo competente in materia). 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) 2016-2018 è stato adottato con DGR n. 43 del 16/02/2016, unitamente al Programma per la trasparenza e l'integrità (PTTI) 2016-2018. In questa sede si pone in evidenza che all'attuazione delle misure di trasparenza oltre al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) concorrono tutti gli uffici dell'amministrazione.

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* 2016-2018 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, è stata auspicata dall'OIV anche rispetto al PTPC 2016-2018 una più uniforme applicazione della metodologia al fine di predisporre misure specifiche di prevenzione e contrasto di fenomeni corruttivi. Peraltro, gli interventi di revisione sostanziale del catalogo dei processi di rischio vanno considerati anche alla luce dell'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione 2016, approvato definitivamente dall'ANAC con delibera n. 831 del 03/08/2016.

Attività del RPCT

Per quanto riguarda gli aspetti di metodo ed operativi rientranti nella tematica della trasparenza e dell'integrità che hanno caratterizzato l'attività sviluppata in questo settore nel 2016, si riporta un quadro generale consuntivo.

Il dott. Pompeo Savarino, Direttore della Direzione regionale Attività di controllo e coordinamento delle funzioni di vigilanza, è stato nominato RPCT con DGR n. 555/2016,⁵ in sostituzione della d.ssa Giuditta Del Borrello. Il RPCT svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione.

Con riferimento all'annualità 2016, il Responsabile della Trasparenza ha effettuato, con cadenza semestrale, controlli a campione sull'effettivo adempimento degli obblighi di pubblicazione da parte di tutte le strutture amministrative regionali interessate. Tali controlli sono organizzati in modo che in ogni semestre ciascuna delle articolazioni dell'apparato regionale sia oggetto di verifica. Nello svolgimento dei controlli, è stata prestata attenzione alla tempestività dell'avvenuta pubblicazione, nonché alla qualità dei dati, delle informazioni e delle notizie pubblicate, secondo quanto prescritto dagli art. 6 e 8 del d.lgs. n. 33/2013, e dall'art. 7 del medesimo decreto legislativo per quanto attiene alle indicazioni relative al formato di tipo aperto da adottare ed alla riutilizzabilità dei documenti, delle informazione e dei dati pubblicati.

Il monitoraggio sull'attuazione degli obblighi di trasparenza compete al Responsabile della trasparenza che ai sensi dall'articolo 1, comma 14, della legge n. 190/2012, relaziona con cadenza annuale sullo stato di attuazione. Con riferimento all'annualità 2016, il Responsabile della Trasparenza ha comunicato gli esiti dell'attività svolta trasmettendo, con nota prot. n. 18755 del 16/01/2017, la scheda debitamente compilata predisposta a tal fine dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (A.N.AC.). La

⁵ Ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge n. 190/2012.

scheda è stata pubblicata, in pari data, sul sito istituzionale, sezione "Amministrazione Trasparente", all'interno della sotto-sezione "Prevenzione della corruzione".

Concorrono all'osservanza degli adempimenti in materia di pubblicità e trasparenza, oltre al Responsabile della Trasparenza, tutti gli uffici dell'Amministrazione e i relativi dirigenti. Il monitoraggio degli obblighi di pubblicità e trasparenza è affidato al Responsabile della Trasparenza, che relaziona con cadenza annuale sullo stato di attuazione delle attività previste. In ogni caso, il Responsabile della Trasparenza svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'Amministrazione degli obblighi di pubblicazione.

La procedura prevede che, all'esito dei controlli di cui sopra, il Responsabile della trasparenza, qualora emergano situazioni di mancato, parziale o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione, faccia tempestiva segnalazione al responsabile della direzione o Agenzia interessata o all'Avvocato coordinatore, affinché provvedano, non oltre i quindici giorni successivi, a sanare l'inadempimento. Decorso inutilmente tale termine, il Responsabile della Trasparenza procede alle segnalazioni di cui all'art. 43, co. 1 e 5, del d.lgs. n. 33/2013.

Con riferimento alle disposizioni in materia di controlli sulle dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità ai sensi del d.lgs. n. 39/2013, con il PTPC 2016-2018, si è ritenuto necessario provvedere ad un rafforzamento della misura in questione, prevedendo:

- di sostituire i controlli a campione con controlli puntuali sul 100% delle dichiarazioni presentate;
- di modificare la modulistica delle summenzionate dichiarazioni al fine di migliorare la comprensione delle ipotesi di incompatibilità ed evitare di incorrere in eventuali errori dovuti ad incomprensioni.

Con nota prot. n. 310341 del 13/06/2016, a firma del Segretario generale, si è provveduto ad introdurre controlli puntuali ex ante sulle dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità.

[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, gli accessi esterni alla sezione "Amministrazione trasparente", nel periodo che va dal 01/01/2016 al 31/12/2016 sono stati eseguiti da 45.406 utenti (con una media mensile pari a 4.214), con 226.372 visualizzazioni di pagina (con una media mensile pari a 19.881).

Nel corso del 2016 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.



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.

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'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);⁶
- promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi di trasparenza.

⁶ 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.

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.

Per quanto riguarda le verifiche eseguite rispetto all'annualità 2016, l'OIV ha effettuato una rilevazione dei dati pubblicati secondo le indicazioni delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 236/2017 ed ha attestato l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31/03/2017, pubblicando in data 03/04/2017, 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".

Dal punto di vista dell'osservanza degli adempimenti normativi, l'OIV ha preso atto che per ragioni interne anche collegate all'insediamento del nuovo RPCT la Giornata della trasparenza 2016 della Giunta della Regione Lazio è stata organizzata in data 29/12/2016, focalizzando l'attenzione su aspetti tecnici e normativi. Si auspica per il futuro un maggiore coinvolgimento dei cittadini, anche in forma associata, con un'intensa ed estesa attività di confronto in una pluralità di occasioni nell'arco dell'anno.

Codice di comportamento

Sempre in merito ai mutamenti del quadro normativo di riferimento e all'ambito dei controlli, in attuazione delle previsioni contenute nella legge n. 190/2012, è stato emanato il DPR n. 62 del 16/04/2013, "Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici", contenente le regole di condotta che costituiscono la base minima e indefettibile dei codici di comportamento delle singole amministrazioni, da adottare previo parere dell'OIV (articolo 54, comma 5, del decreto legislativo n. 165/2001). A livello regionale, con DGR n. 33 del 21/01/2014 si è provveduto all'adozione del codice di comportamento del personale della Giunta regionale e delle agenzie regionali nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 54 del decreto legislativo n. 165/2001 e dalla delibera CiVIT-ANAC n. 75/2013 recante "Linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni".

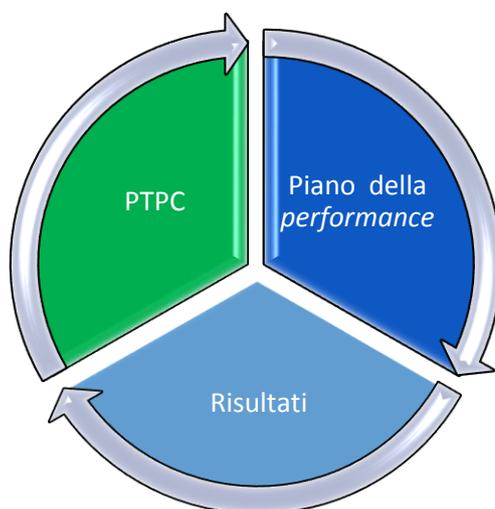
Anche il codice di comportamento regionale costituisce una disciplina soggetta ad aggiornamento, in modo da renderlo più aderente alla realtà amministrativa in continuo mutamento.

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 dell'attuazione del Programma triennale per la 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 2016, 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* 2016-2018 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. 305 del 07/06/2016.⁷ Il Piano della *performance* 2016-2018 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

⁷ Nel corso del 2016 l'Allegato tecnico del Piano della *performance* 2016-2018 è stato parzialmente modificato ed integrato con DGR n. 667 del 15/11/2016.

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.

Sui contenuti specifici del Piano della *performance* 2016-2018 si ritiene opportuno porre in evidenza come ulteriore elemento positivo e di "innovazione" rispetto al passato la sostanziale coerenza della programmazione strategico-operativa per il triennio 2016-2018 rispetto a quanto desunto all'interno nei precedenti documenti programmatici triennali, a partire dal Piano della *performance* 2014-2016.⁸

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 2016-2018 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* 2016-2018 sono così stati definiti gli obiettivi strategici ed operativi delle strutture apicali dell'organizzazione della Giunta regionale per il triennio 2016-2018.

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

- indicatori
- *target*
- infrastruttura di supporto

Nel Piano della *performance* 2016-2018 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).⁹ Essa viene calcolata come segue:

⁸ Con il quale è stato per la prima volta dato avvio in ambito regionale al ciclo di gestione della *performance*, segnando una rilevante discontinuità rispetto al passato.

⁹ Si tratta delle strutture amministrative affidate alla titolarità di un dirigente apicale.

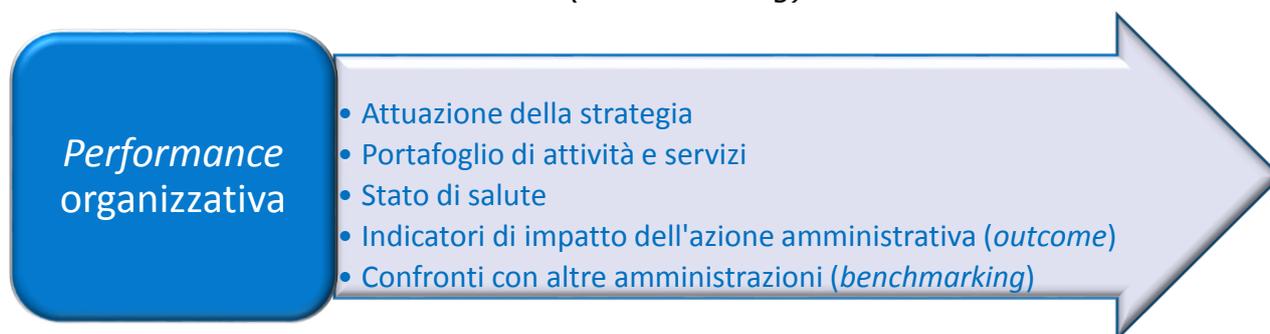
$$\text{Perf}_{G \text{ Reg}} = \frac{\sum \text{Perf}_{\text{Org}} (\text{UOap } 1-n)}{\sum \text{Perf}_{\text{Org max}}} * 100$$

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 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.

Rispetto agli ambiti di misurazione e valutazione sopra esplicitata, si osserva che:

- A. Per quanto riguarda l'attuazione della strategia, compatibilmente con i forti vincoli di bilancio e le persistenti incertezze sulle poste contabili effettivamente disponibili nel corso dell'esercizio finanziario, è stata perseguita con notevole coerenza ed impegno, tanto da determinare la costituzione di una "cabina di

regia" unitaria per l'azione amministrativa che si basa sull'impiego delle risorse finanziarie regionali/statali e di quelle provenienti dai fondi comunitari. Da questo punto di vista, l'analisi dell'andamento delle cosiddette azioni-cardine e dei progetti ad esse collegate (realizzati e da realizzare) consente di ottenere un quadro alquanto preciso dell'attuazione delle *Linee di indirizzo strategico*. Tali elementi, unitamente agli esiti riportati nella Relazione sulla *performance* ed in altri documenti ufficiali di Regione Lazio comprova un costante ed attento monitoraggio degli interventi regionali, nonché la coerenza di impostazione dell'azione pubblica rispetto alle priorità individuate ed agli indirizzi programmatici impartiti dall'organo politico.

- B. Sul versante del portafoglio di attività e servizi, sono stati riscontrati apprezzabili efficientamenti, come dimostrato anche dalle evidenze disponibili sul portale *open data* (soprattutto con riferimento al riassetto organizzativo delle strutture, alla fatturazione elettronica, ai tempi dei pagamenti, all'andamento dei progetti collegati ai diversi settori d'intervento, al pieno e fattivo impiego delle risorse comunitarie, ai servizi sviluppati in campo sanitario, ecc.). In ogni caso, vale la pena di sottolineare che il portafoglio di attività e servizi risente dei mutamenti del quadro ordinamentale ed organizzativo che possono comportare effetti espansivi di criticità interne (per esempio, il trasferimento alle regioni di funzioni amministrative da enti soppressi, ecc.).
- C. Con riguardo allo stato di salute dell'amministrazione, per gli aspetti economico-finanziari prosegue la complessa opera di risanamento del bilancio regionale, certamente resa più difficile a causa della crisi e della sfavorevole congiuntura finanziaria, che comporta delicati interventi di ottimizzazione anche sul fronte interno. Un forte impegno è stato rivolto all'attuazione rigorosa del piano di rientro sanitario. Si sottolinea la prosecuzione dello sforzo profuso nella riduzione dei costi (sia della politica che dell'apparato amministrativo) e per il recupero di margini di efficienza della struttura nel suo complesso, nonché verso il raggiungimento del pareggio di bilancio per l'esercizio finanziario 2016, ovvero l'autorizzazione a contrarre nuove spese solo in relazione alle risorse effettivamente disponibili, effettuato secondo le disposizioni dell'articolo 1, comma 471, della legge n. 190/2014. Per quanto attiene agli aspetti di formazione del personale e di benessere organizzativo, l'impegno è stato caratterizzato dallo svolgimento di sessioni formative condotte anche con metodiche innovative, nonché con la messa a punto di rilevazioni rivolte ai fabbisogni formativi ed alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, unitamente all'accertamento dei livelli di benessere organizzativo al fine di programmare specifiche iniziative in favore del personale dipendente.
- D. Per gli indicatori di impatto dell'azione amministrativa conviene rimarcare l'esigenza di cautele riguardanti la messa a punto di un modello di riscontro in termini di *outcome*. Infatti, la verifica degli effetti prodotti sulla realtà socio-economica necessita di un'osservazione condotta su un arco temporale più ampio rispetto alla singola annualità, in relazione all'esigenza di disporre di dati in grado di suffragare univocamente il giudizio su quanto realizzato in specifici settori d'intervento, i quali peraltro restano influenzati da molteplici fattori esogeni. Dati statistici ed altri elementi fattuali riguardanti la realtà di riferimento sono spesso disponibili soltanto a distanza di tempo rispetto all'attuazione degli interventi. In ogni caso, le strutture amministrative regionali sono state sensibilizzate sullo sviluppo di forme e strumenti di monitoraggio degli interventi (per esempio, condizionando l'erogazione di fondi pubblici alla trasmissione di un'accurata rendicontazione sull'impiego delle risorse da parte degli enti beneficiari, ecc.).
- E. I confronti con le altre amministrazioni dovrebbero essere sviluppati rispetto ad una base di partenza univoca ed utilizzando strumenti omogenei. Si è comunque

registrato un miglioramento sotto il profilo della situazione economico-finanziaria e dei servizi resi alla collettività, con particolare riferimento ai traguardi di *performance* relativi all'impiego delle risorse comunitarie 2013-2018 e degli avanzamenti registrati nell'ambito della programmazione comunitaria rispetto ad altre realtà nazionali.

Nel Piano della *performance* 2016-2018 si conferma la tendenza al superamento della frammentarietà che contraddistingueva gli esercizi di programmazione di anni precedenti rispetto all'elenco degli obiettivi operativi (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.¹⁰ Pertanto, dato che in occasione dei monitoraggi quadrimestrali realizzati nel 2016 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* 2016-2018. In una prospettiva di aggiornamento dei piani d'azione, con DGR n. 667/2016 è stato dunque parzialmente modificato l'originario allegato tecnico del Piano della *performance* 2016-2018.

Andamento degli obiettivi organizzativi

L'OIV ha effettuato l'attività di accertamento riguardante la realizzazione degli obiettivi assegnati con DGR n. 305/2016 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

¹⁰ In ragione della situazione economico-finanziaria e dell'esigenza di convogliare opportunamente le risorse disponibili per l'attuazione delle linee strategiche, è stata istituita una "cabina di regia" per la procedura controllata di bilancio. Cfr. DGR n. 29 del 02/02/2016 "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 2016-2018".

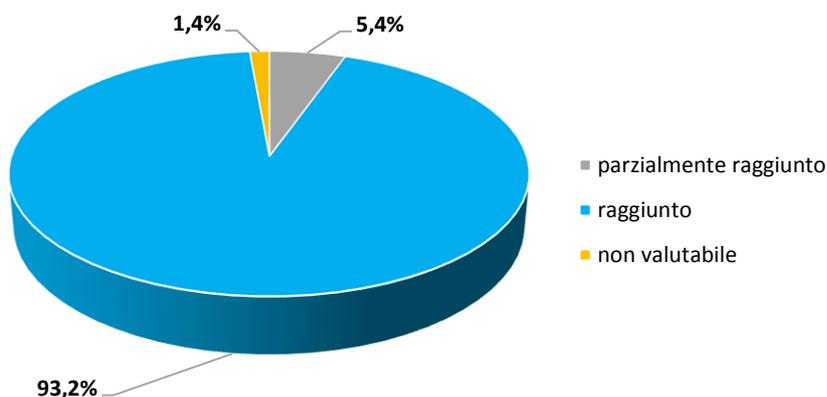
tematiche della trasparenza e dell'*accountability*, anche sotto il profilo della disponibilità di dati. In generale sono stati ravvisati importanti miglioramenti nell'esercizio di rendicontazione, ma rimane l'esigenza di sviluppare maggiori competenze sotto questo profilo, anche attraverso la realizzazioni 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* 2016-2018, occorre evidenziare che per l'OIV non è stato possibile rispettare la tempistica prevista dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, ossia la formulazione della proposta di valutazione della dirigenza apicale entro il 31 gennaio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, in ragione delle numerose difficoltà – a cui si è fatto già cenno in precedenza – riguardanti lo svolgimento di una rigorosa verifica dei risultati conseguiti dalle strutture amministrative.

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* 2016-2018, come già avvenuto negli anni precedenti per la valutazione della *performance* individuale della dirigenza apicale l'OIV ha organizzato un calendario di incontri bilaterali con tutti i titolari di strutture amministrative (compresi quelli cessati dal servizio nell'anno precedente).

Nel corso degli incontri (conclusi a fine aprile 2017) è stata sviluppata un'ampia disamina delle attività svolte nell'anno 2016 e sono stati acquisiti ulteriori elementi di merito rispetto all'effettiva realizzazione degli obiettivi definiti nell'ambito del Piano della *performance* 2016-2018. In alcuni casi, l'approfondimento analitico ha consentito di ottenere chiarimenti su aspetti problematici, facendo superare le criticità registrate in fase istruttorie. Il metodo del confronto diretto sui risultati conseguiti e dell'affinamento progressivo dei criteri di valutazione si è tradotto operativamente nella 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 2016.



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. I miglioramenti registrati sono determinati anche dalla semplificazione di alcuni processi interni e da un assetto organizzativo più snello ed efficiente. In particolare, nella consapevolezza della "gradualità" del percorso di adeguamento della programmazione strategico-operativa rispetto alle ampie e legittime aspettative esterne, va segnalata 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.

Performance individuale

Per quanto riguarda il riscontro rispetto ai risultati attesi, con verifiche puntuali eseguite all'inizio del 2017 rispetto agli esiti dell'attività amministrativa realizzata nell'annualità 2016, 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 può essere valutato dalla Giunta Regionale, su proposta dell'OIV, soltanto dopo che egli abbia concluso l'intera procedura di valutazione dei dirigenti di II livello appartenenti alla propria struttura di competenza. Il dirigente di II livello può essere valutato dal dirigente apicale soltanto dopo che egli abbia concluso l'intera procedura di valutazione del personale delle categorie appartenente alla propria struttura di competenza"*.

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 10 gennaio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento, mentre la valutazione dei dirigenti deve avvenire entro il 20 gennaio dell'anno successivo all'esercizio di riferimento.

Per quanto riguarda la valutazione della dirigenza apicale per l'anno 2016, 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 2016 è stata completamente svolta, 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"*¹¹ si è ritenuto di dover attendere la decisione della Corte dei Conti sulla parifica del rendiconto generale per l'anno 2016.¹² In ogni caso, si tratta di una quota della *performance* individuale in parte rimessa ai soggetti di vertice che presiedono allo svolgimento di alcuni processi e possiedono una conoscenza diretta di rilevanti aspetti del comportamento manageriale dimostrato dai dirigenti apicali.

¹¹ Cfr. Articolo 9, comma 1, lettera c) del decreto legislativo n. 150/2009.

¹² Corte dei Conti – Sezione regionale di controllo per il Lazio, Delibera n. 66/2017 del 14/12/2017.

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 che: *"Uno specifico e dettagliato report sull'andamento delle valutazioni finali, riguardanti tutto il personale delle proprie strutture/unità organizzative, deve essere trasmesso all'OIV da ciascun dirigente apicale tramite la "Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione valutazione e controllo" presso il Segretariato Generale, ai fini della compilazione dell'elenco delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale"*.

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. Va però rilevato che non tutte le direzioni/agenzie regionali hanno prodotto una reportistica univoca e che in alcuni casi vi è stata l'esigenza di attendere che le valutazioni si "consolidassero" nell'arco di settimane/mesi posteriori al termine stabilito, per effetto di diverse richieste di riesame della valutazione presentate da dirigenti di II livello e dal personale delle categorie.¹³ Di conseguenza, è stato possibile tracciare un quadro completo della situazione soltanto a seguito di supplementi istruttori svolti nei mesi iniziali del 2017.

L'analisi delle valutazioni relative all'anno 2016 fa emergere ancora qualche difficoltà nel terzo anno di applicazione degli strumenti della valutazione. Da un punto di vista statistico, i dati raccolti 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 rispetto alle inefficienze che ancora affliggono l'apparato amministrativo. 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.

A fronte delle modificazioni organizzative ancora in corso e di una situazione che rimane nel 2016 non ottimale per quanto riguarda il funzionamento/integrazione dei sistemi di controllo interni, dall'OIV sono stati ravvisati alcuni miglioramenti che devono essere ampliati e costituire il fondamento per iniziative future di innovazione dei processi amministrativi. 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.

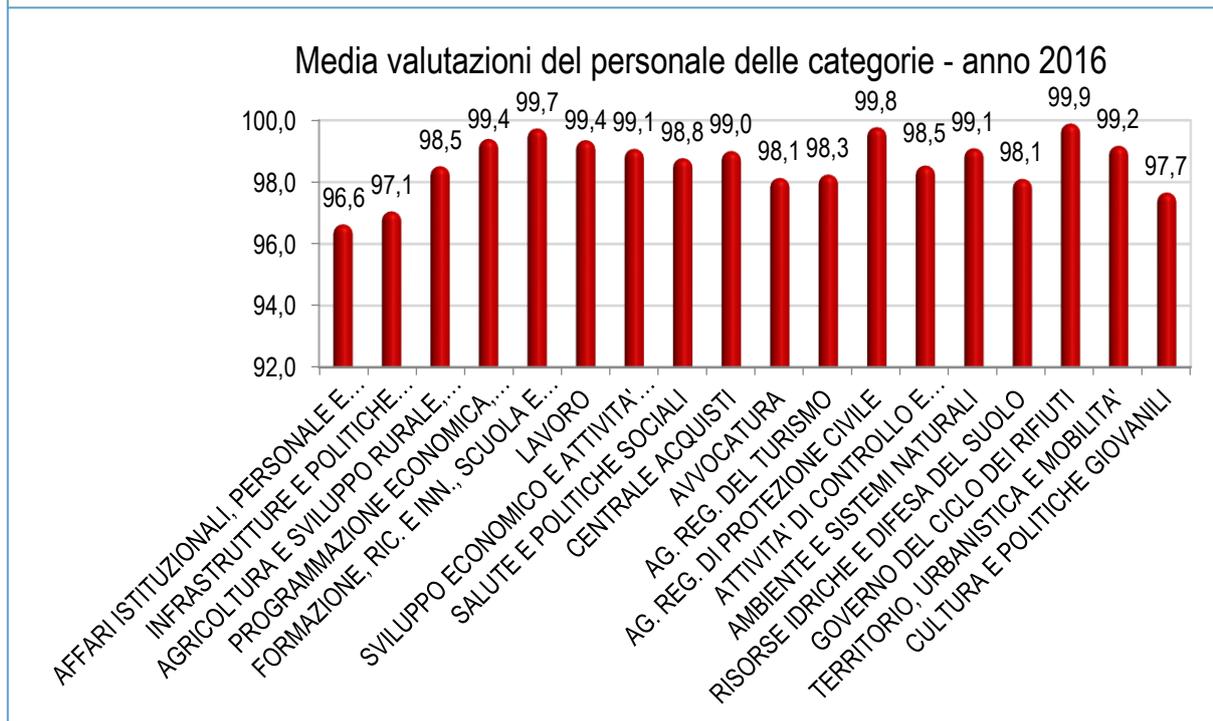
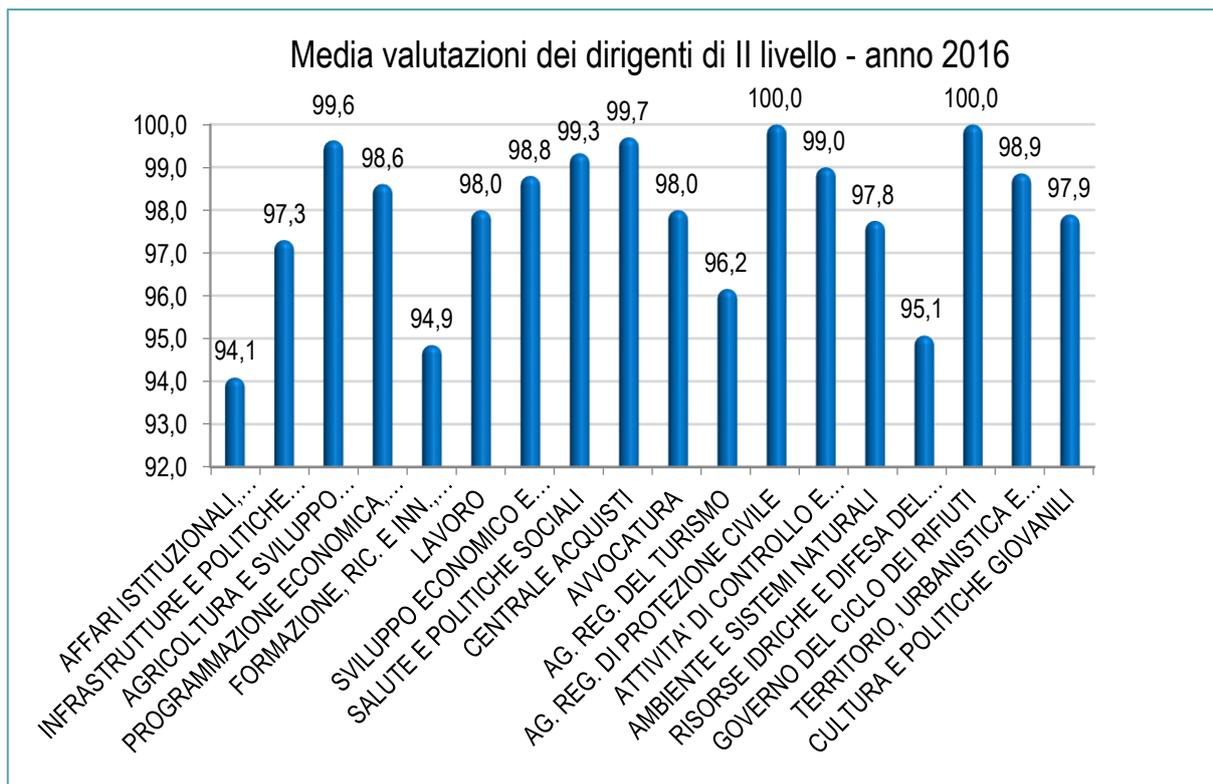
¹³ Sono state presentate complessivamente n. 16 richieste di riesame della valutazione, di cui n. 12 riguardanti dirigenti di II livello e n. 4 riguardanti personale delle categorie. In base a quanto stabilito dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* le richieste di riesame della valutazione sono state sottoposte al Nucleo di valutazione composto da direttori regionali.

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	MEDIA VALUTAZIONE DIRIGENTI 2016	MEDIA VALUTAZIONE CATEGORIE 2016
Direzione regionale Affari istituzionali, personale e sistemi informativi	94,1	96,6
Direzione regionale Infrastrutture e politiche abitative	97,3	97,1
Direzione regionale Agricoltura e sviluppo rurale, caccia e pesca	99,6	98,5
Direzione regionale Programmazione economica, bilancio, demanio e patrimonio	98,6	99,4
Direzione regionale Formazione, ricerca e innovazione, scuola e università, diritto allo studio	94,9	99,7
Direzione regionale Lavoro	98	99,4
Direzione regionale Sviluppo economico e attività produttive	98,8	99,1
Direzione regionale Salute e politiche sociali	99,3	98,8
Direzione regionale Centrale acquisti	99,7	99,0
Avvocatura regionale	98	98,1
Agenzia regionale del Turismo	96,2	98,3
Agenzia regionale di Protezione civile	100	99,8
Direzione regionale Attività di controllo e coordinamento delle funzioni di vigilanza	99	98,5
Direzione regionale Ambiente e sistemi naturali	97,8	99,1
Direzione regionale Risorse idriche e difesa del suolo	95,1	98,1
Direzione regionale Governo del ciclo dei rifiuti	100	99,9
Direzione regionale Territorio, urbanistica e mobilità	98,9	99,2
Direzione regionale Cultura e politiche giovanili	97,9	97,7
MEDIA VALUTAZIONI	98,0	98,7

I dati aggregati mostrano che la dirigenza di II livello ha ottenuto nel 2016 una valutazione media pari a 98,0 mentre per il personale delle categorie la valutazione media è stata pari a 98,7. In proposito, si registra 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.

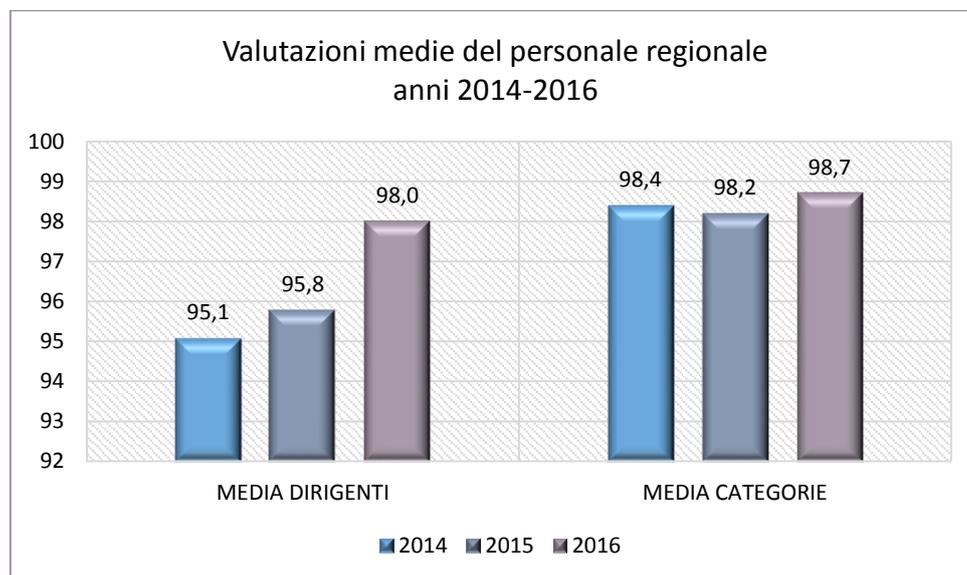
Nei grafici seguenti sono riportate le valutazioni medie registrate all'interno delle singole strutture amministrative.



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.

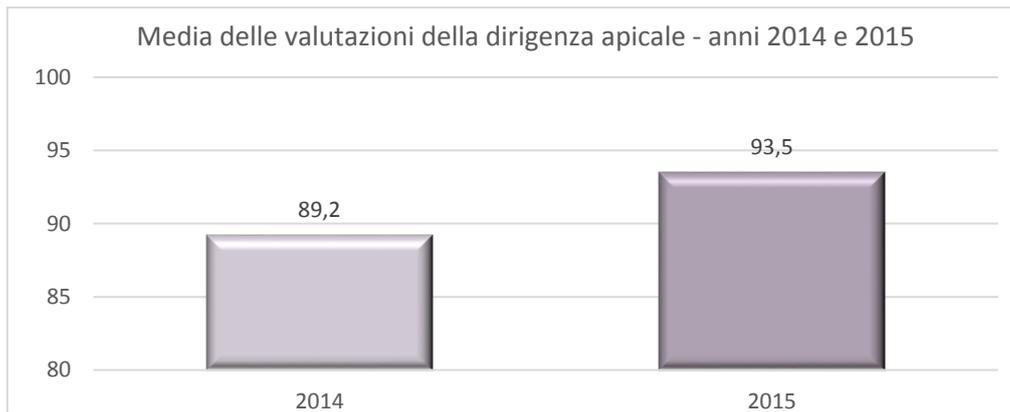


Dall'analisi dei dati emerge comunque che il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, attraverso l'impiego di strumenti più conformi alle esigenze di riconoscimento del merito e di selettività, ha contribuito a rendere più credibile e rigoroso lo svolgimento delle operazioni di valutazione.

Nel corso del 2016 l'OIV ha formulato la proposta di valutazione finale della dirigenza apicale relativa alle annualità 2014 (DGR n. 472 del 04/08/2016) e 2015 (DGR n. 473 del 04/08/2016), al termine di un'ampia ed approfondita istruttoria sulla documentazione sottoposta dalle strutture amministrative e dopo aver svolto un confronto diretto con tutti i dirigenti apicali al fine di ottenere ulteriori elementi di riscontro. Inoltre, per quanto attiene strettamente agli aspetti di diretta e continua osservazione, è stato ritenuto opportuno acquisire elementi da parte dei vertici dell'amministrazione sui "comportamenti organizzativi" dei dirigenti apicali.

Le procedure di valutazione per l'anno 2016 riguardanti il personale delle categorie e la dirigenza di II livello sono state concluse in maniera pressoché totale nel mese di gennaio 2017, secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Le istanze di riesame presentate dai dirigenti regionali di II livello che non hanno condiviso i punteggi di valutazione attribuiti alla *performance* individuale per l'anno 2016, sono state successivamente definite nel mese di aprile 2017 dal "Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali", istituito ad hoc per la gestione delle contestazioni (cfr. punto 7.2 del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*).

A titolo illustrativo, infine, nel grafico sottostante si riporta l'andamento delle valutazioni della dirigenza apicale per gli anni 2014 e 2015.



Processo di attuazione del ciclo di gestione della *performance*

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato con DGR n. 662/2014 è intervenuto nell'ambito del ciclo di gestione della prestazione e dei risultati (*performance*), di cui agli articoli 4-10 della legge regionale n. 1/2011 corrispondenti agli articoli 4-10 del decreto legislativo n. 150/2009, che si sviluppa nelle seguenti fasi:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
4. misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti apicali nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il ciclo di gestione della *performance* relativo all'annualità 2016 ha preso avvio, a seguito della definizione della programmazione economico-finanziaria triennale, con l'adozione del Piano triennale della *performance* 2016-2018 avvenuta con DGR n. 305 del 07/06/2016. Il Piano della *performance* 2016-2018 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* 2016-2018, 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.

Infine, per l'annualità 2016 il ciclo di gestione della *performance* si concluderà con l'adozione della Relazione sulla *performance* 2016 (in corso di adozione) con cui la Giunta regionale prenderà atto degli andamenti gestionali realizzati e procederà all'illustrazione dei principali risultati ottenuti, a beneficio dei cittadini e di altri *stakeholders*, interni ed esterni.

Infrastruttura di supporto

Anche per l'annualità 2016 l'amministrazione regionale si è avvalsa della piattaforma informatizzata COGES, che si configura come un'infrastruttura di proprietà regionale in cui il sistema di controllo di gestione è integrato con il sistema di controllo strategico e con gli altri sistemi informativi. Attualmente, l'ambiente digitale che ospita il sistema COGES si trova 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 2016, la struttura organizzativa che coordina le attività del controllo di gestione per le direzioni/agenzie regionali che fanno parte della Giunta regionale è la "Direzione regionale Affari Istituzionali, Personale e Sistemi informativi – Area Controllo di gestione regionale, formazione e programmazione dei fabbisogni".¹⁴ Tale struttura di coordinamento si avvale della collaborazione dei referenti per il controllo di gestione presenti in ciascuna delle 18 direzioni/agenzie regionali, collocati in posizione di *staff* dei dirigenti apicali.

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

¹⁴ Oggi "Direzione regionale Affari Istituzionali, Personale e Sistemi informativi - Area Controllo di Gestione, organizzazione e formazione".

rilevazioni di carattere gestionale con la medesima cadenza quadrimestrale con cui viene effettuato il monitoraggio degli obiettivi annuali assegnati ai centri di costo.¹⁵

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.



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

¹⁵ 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*.

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.

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, avvalendosi appunto della piattaforma informatizzata COGES.

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.

Di seguito, una schermata esemplificativa del sistema COGES in cui viene presentata la panoramica dei "centri di costo" di primo livello operanti nell'annualità 2016.

Piano per C.d.C.						VIS		
01 Regione Lazio						2016 1 - Rimodulazione Piano		
						Lista excel		
L1	L2	L3	Responsabile	Descrizione	OS	OO	OI	
→	GR	01 00	A. BACCI	AFF. ISTITUZIONALI, PERSONALE E SIS	2	5 50,0	1 20,0	
→	GR	02 00			0	0 0,0	0 0,0	
→	GR	03 00	W. D'ERCOLE	INFRASTRUTTURE E POLITICHE ABITATIVE	2	4 50,0	1 20,0	
→	GR	04 00	R. OTTAVIANI	AGRICOLTURA E SVILUPPO RURALE, CACC	2	4 50,0	1 20,0	
→	GR	05 00	M. MARAFINI	PROGRAM. ECONOMICA, BILANCIO, DEMAN	1	3 50,0	2 20,0	
→	GR	06 00	E. LONGO	FORM., RICE. E INNOV., SCUOLA UNIVE	2	5 50,0	1 20,0	
→	GR	07 00			0	0 0,0	0 0,0	
→	GR	08 00	M. NOCCIOLI	LAVORO	1	4 50,0	1 20,0	
→	GR	09 00	R. BELLOTTI	SVILUPPO ECONOMICO E ATTIVITA PRODU	2	4 50,0	1 20,0	
→	GR	11 00	V. PANELLA	SALUTE E POLITICHE SOCIALI	2	6 50,0	1 20,0	
→	GR	12 00	S. ACANFORA	CENTRALE ACQUISTI	1	4 50,0	1 20,0	
→	GR	13 00	N. SABATO	AVVOCATURA	1	4 50,0	1 20,0	
→	GR	14 00	AD INTERIM E. LONGO	AGENZIA REGIONALE DEL TURISMO	1	2 50,0	1 20,0	
→	GR	18 00	C.TULUMELLO	AGENZIA REGIONALE DI PROTEZIONE CIVILE	2	4 50,0	1 20,0	
→	GR	20 00	P. SAVARINO	ATTIVITA' DI CONTROLLO E COORD. FUN	1	4 50,0	1 20,0	
→	GR	22 00	V. CONSOLI	AMBIENTE E SISTEMI NATURALI	2	4 50,0	1 20,0	
→	GR	23 00	M. LASAGNA	RISORSE IDRICHE E DIFESA DEL SUOLO	1	4 50,0	1 20,0	
→	GR	24 00	D. CARINI	GOVERNO DEL CICLO DEI RIFIUTI	1	2 50,0	1 20,0	
→	GR	25 00	M. MANETTI	TERRITORIO, URBANISTICA E MOBILITA'	2	5 50,0	1 20,0	
→	GR	26 00	M. CIPRIANI	CULTURA E POLITICHE GIOVANILI	2	6 50,0	1 20,0	

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

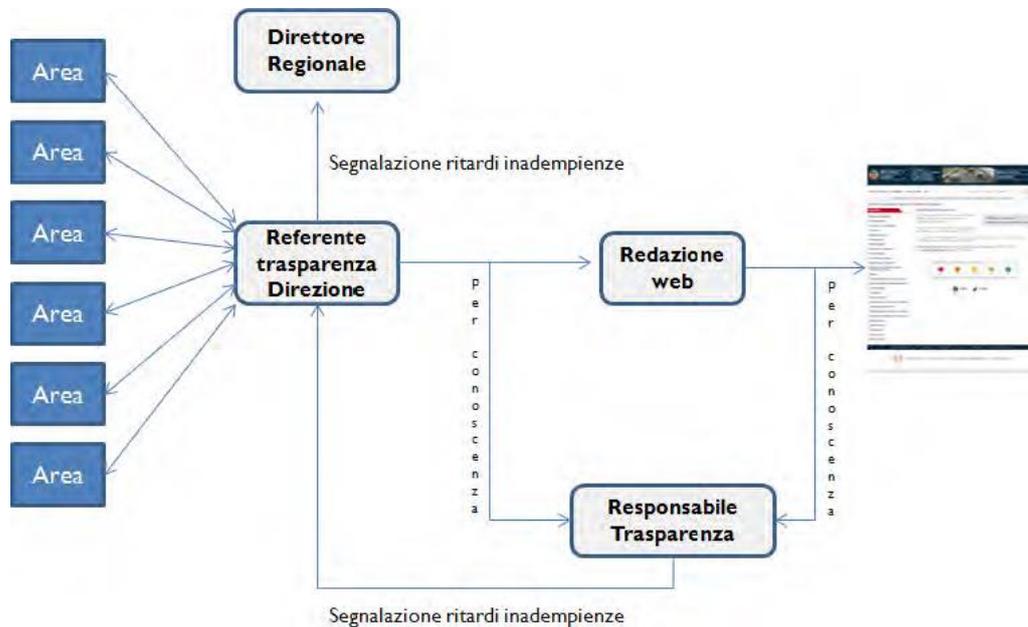
L'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (incorporato nel Piano triennale di prevenzione della corruzione) e per il rispetto degli obblighi di pubblicazione, è imperniata sul flusso di dati pubblicati nella sezione "Amministrazione Trasparente", ma anche nell'inserimento 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*.

Per quanto riguarda lo svolgimento delle previste attività "essenziali", come enucleate nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, ciascun Referente, nell'ambito della propria direzione/agenzia regionale, nonché dell'avvocatura regionale, 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" presso la "Direzione regionale Risorse umane e sistemi informativi" e, per conoscenza, alla Responsabile della trasparenza, nonché di verificarne l'avvenuta, tempestiva pubblicazione, dandone notizia alla Responsabile della trasparenza. La "Redazione web" provvede con tempestività alla pubblicazione di quanto pervenuto nella sottosezione della sezione "Amministrazione Trasparente" indicata dal Referente. In caso di inadempimento, di adempimento parziale o di ritardo nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, il Responsabile della trasparenza 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 Responsabile della trasparenza, 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 di cui al capoverso precedente, in caso di perdurante mancato, parziale o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione già oggetto di segnalazione, ciascun Referente ne dà comunicazione al Responsabile della trasparenza e, per conoscenza, al responsabile della propria direzione/agenzia regionale, o all'avvocato coordinatore, per i provvedimenti del caso. Il Responsabile della trasparenza 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".

Sei in: Home \ amministrazione trasparente \

ARGOMENTI

- ▶ Disposizioni generali
- ▶ Organizzazione
- ▶ Consulenti e collaboratori
- ▶ Personale
- ▶ Bandi di concorso
- ▶ Performance
- ▶ Enti controllati
- ▶ Attività e procedimenti
- ▶ Provvedimenti
- ▶ Controlli sulle imprese
- ▶ Bandi di gara e contratti
- ▶ Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici
- ▶ Bilanci
- ▶ Beni immobili e gestione patrimonio
- ▶ Controlli e rilievi sull'amministrazione
- ▶ Servizi erogati
- ▶ Pagamenti dell'amministrazione
- ▶ Opere pubbliche
- ▶ Pianificazione e governo del territorio
- ▶ Informazioni ambientali
- ▶ Strutture sanitarie private accreditate
- ▶ Interventi straordinari e di emergenza
- ▶ Altri contenuti
- ▶ Anticorruzione
- ▶ Dati ulteriori
- ▶ Accesso civico

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 01/01/2016 - 31/12/2016. Gli utenti che hanno consultato il portale sono stati complessivamente 6.486.022, che hanno visionato 26.300.160 pagine. La durata di una sessione media di consultazione è stata di 00:01:08. Le sessioni totali sono state 6.025.480. Le sessioni per tipologia di accesso sono state:

- *Da Desktop: 4.739.452*
- *Da Mobile: 1.424.489*
- *Da Tablet: 322.081*

Al portale si può accedere anche attraverso i cosiddetti canali *social* [Facebook](#) e [Twitter](#), con rispettivamente 115.729 e 6.828 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. 4). 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.

Al di là degli aspetti prettamente "adempimentali" collegati all'osservanza delle norme, nell'attuazione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità – che è stata garantita anche attraverso lo sviluppo di sistemi informativi interni – è compresa in buona sostanza anche la creazione del portale *Open data*, con cui vengono messi a disposizione del pubblico – per svariate finalità conoscitive e per lo sviluppo di applicazioni – estesi volumi di dati amministrativi.

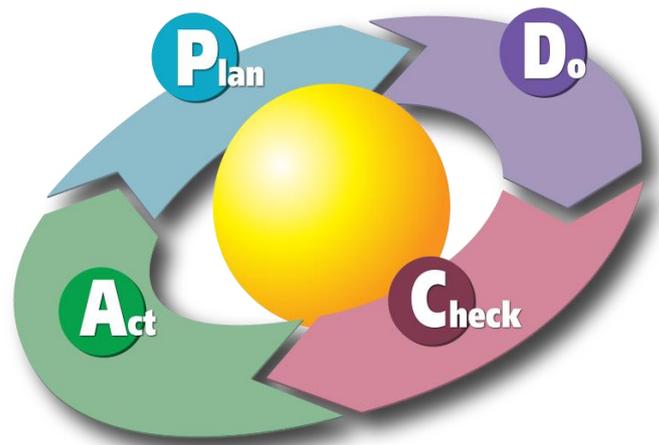
The image shows the top section of the Regione Lazio Open Data portal. At the top, there is a dark blue header with the Regione Lazio logo on the left, the text "OPEN DATA" in the center, and several logos on the right, including the European Union flag and the Regione Lazio logo. Below the header is a search bar with the text "Ricerca sul portale" and a magnifying glass icon. To the right of the search bar are three buttons: "open progetti", "open spesa", and "open sanità". Below the search bar is a navigation menu with the items "HOME", "DATI", "APPLICAZIONI", "COMUNITÀ", and "NOTIZIE". Below the navigation menu is a banner with the text "Oggi conosciamo il termine Dataset" and a magnifying glass icon. Below the banner is a search bar with the text "Cerca tra i 262 dataset" and a magnifying glass icon. Below the search bar is a section titled "Naviga per categorie" with eight icons representing different categories: "Agricoltura e pesca", "Ambiente e meteo", "Attività produttive", "Bandi e concorsi", "Beni immobili e gestione del patrimonio", "Bilanci e pagamenti", "Cultura", and "Finanziamenti pubblici".

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).



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 sempre sviluppata in coerenza con gli assi strategici definiti dall'organo politico-amministrativo nelle *Linee di indirizzo*.



Nell'anno 2016 le verifiche sulle attività programmate, che sono state eseguite avvalendosi della strumentazione resa disponibile dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, hanno comportato il consolidamento di un'impostazione più matura rispetto al passato. Oltre al particolare rilievo attribuito alla costruzione degli indicatori ed alla misurabilità dei valori *target*, con tale paradigma 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 alle "capacità attese" (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 2016 hanno trasmesso una relazione sull'attività svolta per la realizzazione degli obiettivi assegnati dal Piano della *performance* 2016-2018. Inoltre, sono state debitamente compilate le schede di monitoraggio relative alle fasi attuative previste per la realizzazione degli obiettivi annuali.

Nell'anno 2016, in considerazione dei tempi di adozione del piano della *Performance*, si è assistito ad un puntuale monitoraggio nel corso del 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. Per agevolare le funzioni di monitoraggio dell'attività amministrativa, come già illustrato in precedenza è attiva la piattaforma digitale dedicata al controllo di gestione ed al controllo strategico, denominata COGES.

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.

Rilevazione Indici O.O. per C.d.C.		VIS	
01	Regione Lazio	1	Rimodulazione Piano
GR	01 00 AFF. ISTITUZIONALI, PERSONALE E SIST. INFORMATIVI	2583	
Visualizzazione A-Aggiorna			
III 2016 - 01/09/2016 / 31/12/2016		Id. : 1	
Id. O.S.:	1	Organizzare la Regione per aumentare l'efficienza amministrativa	
Descrizione:	Il fine dell'obiettivo è quello di proseguire il processo di miglioramento dell'efficienza amministrativa		
Id. O.O.:	1	Piano triennale della formazione del personale.	
Descrizione:	Il fine dell'obiettivo è quello di proseguire le varie fasi di attuazione del piano triennale della formazione del personale.		
Denominazione:	Realizzazione corsi		
Descrizione:	Realizzazione di corsi di formazione previsti nel piano		
Tipologia:	1 - Risultato		
Metodo:	1 - Percentuale		
Valore Anno:	Target:	100,00	Conseguito: 100,00
OIV % :	0,00		

L'attività di monitoraggio dell'OIV rispetto alla *performance* dell'amministrazione nel suo complesso si è svolta in maniera puntuale, con un intenso calendario di riunioni in cui sono state poste all'attenzione dei componenti le criticità organizzative interne ma anche le opportunità ed i traguardi raggiunti. Peraltro, in ragione delle richieste sottoposte da organi di controllo esterni, in diverse occasioni sono state predisposte relazioni di carattere generale ed analisi settoriali, che sono state portate all'attenzione dell'OIV.

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, analiticamente rappresentate nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativa all'annualità 2015, si ritiene opportuno porre in evidenza che 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.

Esiti dell'indagine sul benessere organizzativo

A seguito dell'applicazione per il terzo anno consecutivo del Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, nel mese di maggio 2016 è stata effettuata una rilevazione sul benessere organizzativo tramite la pubblicazione sulla *intranet* regionale di un questionario informatizzato rivolto a tutti i dipendenti della Giunta della Regione Lazio. Alcuni ambiti del questionario riguardavano il grado di condivisione del sistema di misurazione e la valutazione del proprio superiore gerarchico.

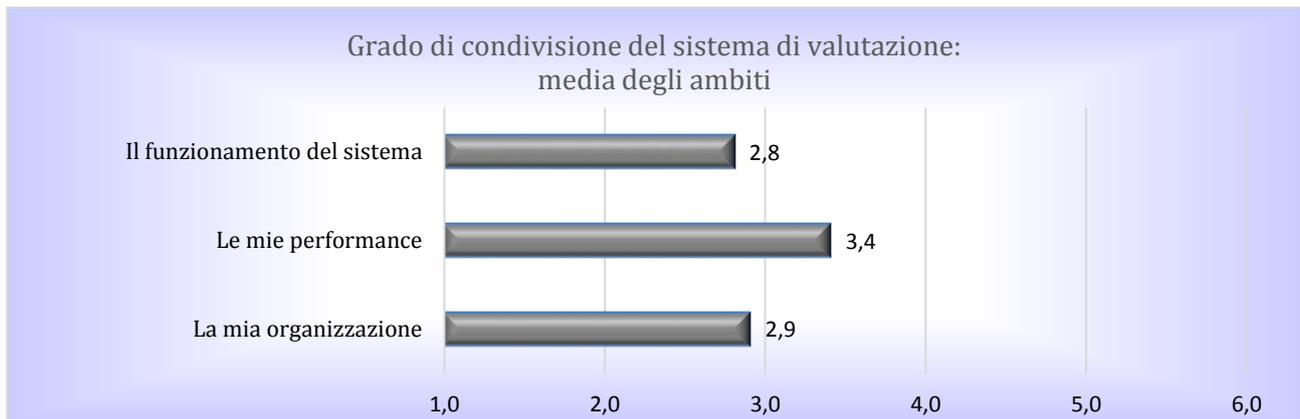
Il questionario informatizzato è stato realizzato sulla base del modello ANAC ed è stato integrato con *items* riguardanti specifiche iniziative regionali. Oltre ai 14 ambiti individuati nel modello dell'ANAC, sono dunque stati inseriti ulteriori 5 ambiti relativi ad iniziative finalizzate al benessere, per un totale di 100 domande + 5 relative ai dati anagrafici degli utenti.

Il questionario è stato pubblicato sulla *intranet* regionale per un arco di tempo di tre settimane ed è stato realizzato in modo tale da consentirne la compilazione – con garanzia di anonimato – da parte di ciascun dipendente regionale attraverso le credenziali d'accesso alla propria postazione di lavoro informatica. Al termine della rilevazione si è registrata una partecipazione di circa il 30% del personale dipendente.

Grado di condivisione del sistema di valutazione

L'indagine relativa al "grado di condivisione del sistema di valutazione" si compone di tre specifici ambiti e ha la finalità di misurare il grado di condivisione da parte del personale dipendente dell'amministrazione regionale del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.

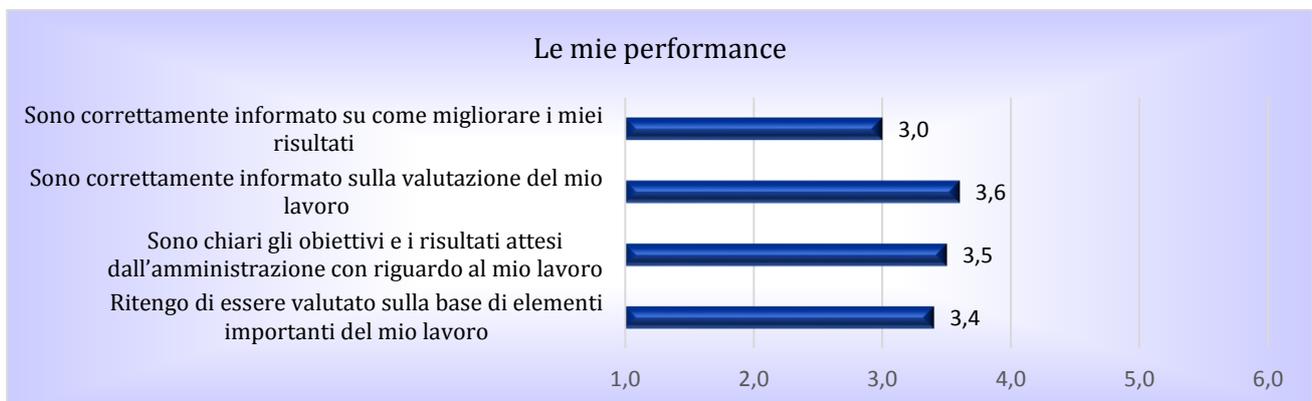
Nel grafico seguente viene presentata una panoramica generale delle opinioni dei dipendenti regionali che hanno risposto al questionario nei confronti della valutazione.



Significativi appaiono i valori attribuiti alle singole domande inserite nell'ambito "Il funzionamento del sistema". In particolare, il punteggio attribuito all'item "La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano" sembrerebbe confermare un certo pessimismo circa le prospettive di carriera.



I dati relativi all'ambito "Le mie performance" registrano un giudizio mediamente positivo circa la condivisione da parte del personale delle modalità di coinvolgimento nella definizione dei propri obiettivi e nella valutazione finale dei risultati raggiunti.



I valori attribuiti ai singoli items nell'ambito "La mia organizzazione" sembrerebbero confermare quanto rappresentato nel paragrafo "Ulteriori criticità e proposte di miglioramento" con riferimento alla scarsa circolazione di informazioni, che nel caso specifico si manifesta nella scarsa conoscenza delle strategie messe in campo dall'amministrazione e dei risultati ottenuti dalla stessa.



Tali elementi, comparati con i dati relativi alla valutazione del superiore gerarchico, fanno emergere la capacità del "capo" di instaurare un positivo rapporto con il personale anche attraverso diversificate forme di coinvolgimento nelle attività della struttura.

Valutazione del superiore gerarchico

Questa tipologia di indagine, strutturata in due ambiti, riguarda la "Valutazione del superiore gerarchico" inteso come figura che assegna gli obiettivi e valuta la *performance* individuale. I valori medi aggregati per i due specifici ambiti delineano una valutazione mediamente sufficiente per i propri "capi".



Dall'analisi delle risultanze dell'indagine sul benessere organizzativo è emerso un basso grado di condivisione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ed una scarsa conoscenza da parte dei dipendenti regionali delle strategie e dei risultati ottenuti dall'amministrazione. Tuttavia, al riguardo vale la pena di sottolineare che tutti i documenti del ciclo della *performance* (Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, Piano triennale della *performance*, Relazione sulla *performance*), sono disponibili sia sulla *intranet* che sul sito istituzionale della Regione Lazio all'interno della sezione "Amministrazione trasparente" e risultano quindi facilmente consultabili da ciascun dipendente.

Alla luce di tale situazione, ferma restando l'esigenza di un profondo mutamento culturale rispetto alle tematiche generali della valutazione, sarebbe opportuno organizzare specifiche giornate formative e/o di sensibilizzazione per una maggiore consapevolezza delle metodologie sviluppate a livello regionale e degli strumenti messi a punto nell'ambito del ciclo di gestione della *performance*.