

# **Organismo indipendente di valutazione**

Regione Friuli Venezia Giulia

---

## **RELAZIONE SULLO STATO DI REALIZZAZIONE E SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

**(ART. 14, CO. 4 LETT. A) E G) D.Lgs. 150/2009**

**E ART. 42, COMMA 3, LETT. A) L.R. 18/2016)**

Trieste, 06 ottobre 2019

L'Organismo Indipendente di Valutazione della performance  
dr.ssa Elisabetta Cattini  
dr. Leonardo Cioccolani  
dr.ssa Chiara Pollina

## 1. **Presentazione**

Formulata in conformità all'articolo 14, comma 4, lett. a), del d.lgs. 150/2009 e sulla base delle Linee guida impartite dalla ex CiVIT con le delibere n.4 del 2012 e n.23 del 2013, nonché in conformità all'art. 42, comma 3, lett. a) della L.R. 18/2016, la presente relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione fornisce un'analisi generale sul grado di sviluppo e di attuazione e sul livello di funzionamento del sistema di gestione della performance adottato dall'Ente nonché sulla generale situazione della trasparenza e della integrità.

La relazione prende in esame tutti i principali elementi che caratterizzano l'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, del sistema di trasparenza ed integrità, nonché l'integrazione con i diversi sistemi di controllo interno adottati e fornisce alcuni suggerimenti nella logica del miglioramento continuo degli strumenti e dei processi dell'Ente.

Le valutazioni dell'Organismo, espresse nel presente documento, sono l'esito, oltre che di analisi documentali, di una costante azione di verifica e supporto all'Ente, nel rispetto del proprio ruolo di autonomia e indipendenza, che implica nel corso dell'anno numerosi incontri con la Direzione generale, con la funzione del Controllo di Gestione, con lo staff di supporto e con gli stessi Dirigenti.

La relazione, che prende come riferimento il ciclo della performance dell'esercizio 2018 conclusosi in data 1 ottobre 2019, sarà oggetto di pubblicazione sul sito istituzionale, sezione Amministrazione trasparente.

La relazione prende in considerazione i seguenti ambiti:

- caratteristiche generali del sistema di valutazione
- performance organizzativa e performance individuale
- processo di attuazione del ciclo della performance
- infrastruttura di supporto
- sistemi informativi performance
- sistemi informativi trasparenza
- anticorruzione
- standard di qualità
- utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione
- modalità di monitoraggio dell'OIV
- proposte e raccomandazioni

## 2. **Caratteristiche generali del sistema di valutazione**

L'OIV ha stimolato nel corso del 2018 e del 2019 una rivisitazione del Sistema di misurazione e valutazione delle performance (SMVP), tenendo conto dell'evoluzione normativa, ma soprattutto sulla base degli effettivi riscontri emersi in fase di applicazione. Oltre a segnalare di volta in volta aspetti critici o da migliorare, attraverso note e verbali, l'Organismo ha attivato specifici incontri sia con il Direttore Generale che con i Direttori centrali al fine di illustrare e condividere i possibili miglioramenti del sistema.

Sulla base delle riflessioni condivise, si è quindi provveduto a individuare modifiche al sistema di misurazione e valutazione della performance. In particolare:

- Ruolo attivo dell'OIV nell'ambito delle competenze organizzative (comportamenti) dei Direttori centrali in merito alla qualità dell'attività di programmazione e sulla correttezza nell'attuazione del processo valutativo dei collaboratori (ciò per favorire una crescente

attenzione alla qualità della programmazione e della rendicontazione da parte del management)

- Necessità di integrare la descrizione degli obiettivi con riferimenti specifici, laddove possibile, al *benchmark* con altri enti, alla *customer* e all'andamento storico degli indicatori scelti;
- Validazione dell'OIV per le sole modifiche riguardanti gli obiettivi d'impatto, lasciando alla Direzione generale la validazione di quelle riguardanti le altre tipologie di obiettivi (tutte le modifiche dovranno essere inserite nella Relazione sulla prestazione dell'annualità di riferimento);
- Inserire una ulteriore graduazione del parziale conseguimento, che consentirà di affinare la valutazione e di rappresentare meglio lo stato effettivo di realizzazione;
- Prevedere la verifica dell'OIV in merito alla coerenza degli obiettivi e degli indicatori con il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e la loro misurabilità e valutabilità
- Inserire obiettivi generali a livello di ente.

Allo stato attuale, la rivisitazione del SMVP è in fase di discussione a livello di Comitato di direzione e si prevede a breve la sua stesura definitiva.

Molti degli elementi critici evidenziati nel presente documento trovano già soluzione nel nuovo sistema.

### 3. Performance organizzativa e performance individuale

Gli obiettivi della Regione FVG sono rappresentati nel Piano della Prestazione.

Attraverso un processo di miglioramento che ha visto negli ultimi anni un forte coinvolgimento dell'OIV, del Direttore Generale e del suo staff nonché degli stessi Dirigenti, il sistema di misurazione e valutazione della performance in vigore dal 2016 presenta alcuni aspetti particolarmente positivi: l'organicità del sistema di obiettivi con la logica "a cascata", la ridotta numerosità degli obiettivi rispetto al passato e la loro qualificazione attraverso la selezione degli obiettivi d'impatto, la qualità crescente della rendicontazione e dei colloqui svolti con l'OIV.

In riferimento alla fase di definizione degli obiettivi, sia di performance organizzativa che assegnati individualmente ai dirigenti, i processi posti in essere dalla Regione Friuli Venezia Giulia sono idonei a garantirne la rispondenza con i requisiti metodologici definiti dall'art. 5 del D.Lgs. n.150/2009. Il sistema degli obiettivi oggi appare ben articolato in riferimento alla tipologia e alla natura degli obiettivi (Obiettivi di impatto, Obiettivi istituzionali, Obiettivi trasversali, Azioni contenitore).

Nell'attuale situazione, lo stato generale di salute dell'Ente non è oggetto della valutazione delle prestazioni (ad oggi ciò che l'OIV rileva è soltanto il grado di raggiungimento degli obiettivi primari).

Nel corso degli ultimi anni, è stato fatto un efficace percorso di selezione e riduzione del numero degli obiettivi e nel contempo si sono maggiormente ricercati obiettivi trasversali all'ente. Nel 2018 il numero degli obiettivi per dipendente è pari a 1,58 (mentre nel 2017 è 1,88 e nel 2016 è 2,27) e per responsabile è pari a 4,36 (mentre nel 2017 è 6,67 e nel 2016 è 9,77). Ad oggi la percentuale degli obiettivi trasversali rispetto al totale è di 14,7%.

La progressiva riduzione degli obiettivi ha agevolato una rappresentazione più efficace delle priorità e dei processi produttivi dell'Ente nonché delle responsabilità connesse, e al contempo ha consentito da parte delle persone una gestione più attenta e focalizzata al risultato.

Progressivamente il sistema degli obiettivi si è connesso maggiormente agli altri strumenti di programmazione. Le schede del Piano 2019 seguono la struttura del Piano strategico e della Nota di aggiornamento al DEFR. Il processo di definizione degli obiettivi rispetta una tempistica idonea ai principi della programmazione; sono definiti in coerenza con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione della premialità.

Tuttavia la descrizione degli obiettivi e la produzione degli indicatori, migliorata sensibilmente negli ultimi anni, richiede ulteriori azioni di implementazione e sviluppo.

Molti obiettivi risultano riferiti ad attività di carattere ordinario, con indicatori e target non del tutto sfidanti e non in grado di esprimere la reale portata delle attività svolte e dell'impatto effettivamente generato (che spesso emergono solo in sede di colloquio tra l'OIV e i Direttori centrali).

Inoltre emerge, fin dalla fase di programmazione, un quadro piuttosto eterogeneo, sia per numero di obiettivi per direzione che per loro complessità e sfida. In particolare, il sistema non consente realmente di premiare i dirigenti che si pongano obiettivi e target sfidanti, anche attraverso indicatori di risultato e di impatto. Ciò configura, sotto il profilo dell'equità del sistema, una criticità significativa da affrontare e risolvere in futuro.

La metodologia, conforme al quadro normativo di riferimento, prevede il riferimento anche alla **valutazione dei comportamenti agiti**. È un ambito che esula dai compiti dell'OIV. Tuttavia l'OIV può avere un ruolo contributorio o semplicemente istruttorio a tale valutazione, pur senza modificare la *governance* del sistema.

In particolare la metodologia in uso prevede alcuni ambiti della valutazione dei comportamenti che possono essere osservati e in qualche misura valutati da parte dell'OIV nella fase di pianificazione degli obiettivi e dell'assegnazione dei relativi pesi e indicatori, e durante i colloqui di monitoraggio in itinere (o periodico) e al termine del periodo di riferimento: la tensione al risultato, ad esempio, non può prescindere dalla capacità di programmare bene e di definire obiettivi sfidanti e mantenerli nel tempo, individuando soluzioni per superare gli eventuali ostacoli, così da raggiungere comunque l'obiettivo senza doverlo modificare. In tal senso, l'OIV potrebbe qui trovare il modo per premiare i dirigenti che hanno proposto obiettivi e target complessi. Riflessioni simili possono essere fatte per la capacità di gestire e valutare i propri collaboratori.

In riferimento al processo di valutazione del 2018, non vi è stato contenzioso.

#### 4. **Processo di attuazione del ciclo della performance**

In riferimento a fasi, tempi e soggetti coinvolti, il processo è adeguatamente presidiato.

Il Direttore generale, in molte occasioni di incontro dell'OIV, oltre a rivestire un ruolo di coordinamento generale dei processi in esame, si raccorda con l'OIV al fine di illustrare tutti gli sviluppi dell'organizzazione utili ad una maggiore comprensione del contesto e del sistema degli obiettivi.

L'OIV all'inizio dell'anno effettua un incontro con i Direttori centrali, per poter esaminare gli obiettivi dell'anno. In tale situazione, attraverso il confronto dialettico con la struttura, l'OIV può comprendere meglio la natura e la complessità degli obiettivi e fornire indirizzi metodologici nella descrizione e nella scelta di indicatori, al fine di rappresentare adeguatamente gli obiettivi.

La Struttura Tecnica Permanente offre all'OIV un supporto continuo e di qualità sia in termini di competenze professionali che di disponibilità.

Nel processo di attuazione del ciclo della performance di Regione Friuli Venezia Giulia, la funzione del Controllo di gestione ha svolto un ruolo significativo.

L'OIV sulla base di report puntuali e affidabili, che misurano lo stato degli obiettivi, effettua il monitoraggio puntuale e la valutazione finale attraverso l'esame della documentazione e attraverso colloqui individuali di approfondimento con i Direttori. Si evidenzia altresì la necessità di una maggiore integrazione del processo di controllo a quello di valutazione delle prestazioni, favorendo l'utilizzo dei risultati come strumento della misurazione e soprattutto come strumento per la gestione da parte dei dirigenti. Alcuni dati di sintesi relativi alla gestione sarebbero utili per avere una valutazione generale (ma sintetica) delle attività istituzionali e quindi della capacità di coordinamento assegnate al management.

In corso d'anno i Direttori possono chiedere all'OIV variazioni della programmazione, che l'OIV valida o meno in base alla motivazione. Nel 2018 le richieste di modifica degli obiettivi sono state 40, di cui 7 non accolte dall'OIV. Il costante supporto dell'OIV ha generato su questo aspetto una crescente sensibilità del management sulle motivazioni che possono consentire una riproposizione degli obiettivi e/o una loro sostituzione. Si riscontra tuttavia un processo eccessivamente oneroso e sfilacciato. È opportuno che l'OIV mantenga un monitoraggio su tali richieste ed effettui le necessarie verifiche in merito alle motivazioni che inducono alla richiesta, al fine di non vanificare nel tempo la programmazione stessa. Anche nel caso si tratti di modifiche degli obiettivi a seguito di riorganizzazioni, si ritiene importante mantenere in essere l'azione di controllo dell'OIV per comprendere la rilevanza dei riassetti organizzativi intervenuti in corso d'anno. Per le criticità sopra evidenziate, è tuttavia opportuno regolamentare il processo e renderlo più veloce e responsabilizzare il management per un corretto ed uniforme utilizzo delle modifiche.

Infine, per quanto riguarda la qualità della rendicontazione, nel tempo si riscontra un miglioramento della puntualità della rendicontazione dei risultati da parte del management dell'Ente.

## **5. Infrastruttura di supporto**

Fino al ciclo di valutazione del 2018, il processo di misurazione e valutazione, per tutte le sue fasi, si è avvalso di un sistema informativo suddiviso in due sezioni, una dedicata al Piano della Prestazione e l'altra alla Performance individuale.

Le due sezioni, gestite separatamente, sono tra loro integrate in quanto gli obiettivi individuali del personale presenti nella Performance coincidono con gli interventi del Piano, in conformità a quanto previsto dal sistema integrato di misurazione e valutazione della prestazione adottato dalla Regione.

L'integrazione tra sezioni di un medesimo applicativo che però soggiacciono a logiche diverse (di risultato della struttura organizzativa nel Piano e di valutazione della prestazione individuale nella Performance) ha determinato in alcuni casi problematiche di carattere operativo nell'interazione tra i due processi.

Si rileva infine come la gestione di processi così complessi con sistemi informativi costruiti secondo il sistema delle regole previsto dalla Metodologia, determini talune rigidità che non sempre agevolano la soluzione ottimale di dinamiche non tipizzabili o elencabili in un documento.

## **6. Sistemi informativi e informatici di supporto all'attuazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità per il rispetto degli obblighi di pubblicazione**

La qualità del processo di pubblicazione appare piuttosto buona anche se, a livello di “sistema regionale”, comprensivo dell’Amministrazione regionale degli Enti regionali, necessita ancora di azioni di coordinamento ed omogeneizzazione di criteri, processi e standard di riferimento. Infatti, tra i diversi enti regionali vi sono ancora sensibili differenze in ordine alla pubblicazione e all’implementazione dei dati nella sezione Amministrazione Trasparente. È stato già avviato un percorso di integrazione attraverso momenti di incontro tra il Responsabile della Trasparenza di Regione FVG e i soggetti interessati degli enti regionali. Pur nel rispetto, infatti, dell’autonomia di ciascun Ente, che dispone di un proprio sito e di una propria sezione Amministrazione trasparente, è stata riscontrata la necessità che gli adempimenti agli obblighi di trasparenza presentino ove possibile, caratteri di uniformità. A questi incontri anche la partecipazione dell’OIV è stata ed utile ai fini del processo di integrazione.

In riferimento al quadro normativo di riferimento (articolo 41 del D.lgs. 97/2016), è compito dell’OIV verificare che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza. L’OIV riscontra che le misure di mitigazione del rischio di corruzione non sono ancora organicamente integrate con il sistema degli obiettivi. Nel tempo è auspicabile avere maggiore connessione tra tali misure e gli obiettivi di miglioramento dell’organizzazione.

Nel corso dell’anno lo staff del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha svolto un’importante attività di ricognizione dei procedimenti in essere nell’Amministrazione regionale, propedeutica ad una più ampia mappatura dei processi, che è alla base della valutazione dei rischi di corruzione e dell’individuazione delle adeguate misure di riduzione. L’OIV ritiene a tal proposito che la individuazione, la mappatura e l’analisi dei processi debba essere completata ed approfondita, coinvolgendo maggiormente le Direzioni ed assicurando un presidio metodologico unitario che possa rendere maggiormente attendibile la lettura dei dati. A queste condizioni, il progetto di mappatura e analisi dei processi potrebbe essere di grande utilità non solo ai fini dell’anticorruzione, ma per molteplici utilizzi, ad esempio:

- razionalizzazione dei processi, sia in chiave di efficienza che di semplificazione,
- valutazione dei carichi di lavoro e miglioramento nell’assegnazione di obiettivi e compiti,
- supporto per progettare ed implementare i cambiamenti dell’organizzazione,
- misurazione della performance dei processi produttivi,
- trattamento e protezione dei dati (privacy).

In quest’ottica si ritiene che il progetto potrebbe acquisire, all’interno del piano della prestazione del prossimo triennio, una valenza generale, strategica e trasversale, tale da richiedere il presidio della Direzione generale nonché un effettivo coinvolgimento e impegno da parte di tutte le Direzioni.

Per quanto riguarda l’infrastruttura dedicata alla raccolta e gestione delle informazioni, dei dati e dei documenti da pubblicare nella sezione Amministrazione trasparente l’Amministrazione regionale si avvale di una serie di applicativi informatici, alcuni creati appositamente per i fini di trasparenza, altri volti a gestire altre necessità ed utilizzati altresì per esigenze di trasparenza.

Più precisamente:

- l’applicativo Amministrazione trasparente, progettato per adempiere agli obblighi di trasparenza sugli incarichi esterni, sui contributi concessi e sugli accordi stipulati dall’A.R. (articolo 15; dall’articolo 23, comma 1 lettera d) e dall’articolo 26 del d.lgs. 33/2013);
- l’applicativo DSE, appositamente progettato per adempiere agli obblighi di pubblicazione relativi agli Enti pubblici e privati in controllo (articolo 22, d.lgs. 33/2013);

- l'applicativo PEG, appositamente progettato per adempiere agli obblighi di pubblicazione relativi alle Società partecipate (articolo 22, d.lgs. 33/2013);
- l'applicativo Master Data dei Procedimenti amministrativi - MDPA, in uso all'A.R. per diverse finalità e adattato, su richiesta del Responsabile della trasparenza, alla raccolta e alla pubblicazione delle informazioni relative alle tipologie dei procedimenti amministrativi (articolo 35, d.lgs. 33/2013);
- l'applicativo eAppaltiFVG, progettato per la gestione digitale dei contratti pubblici di lavori, servizi e forniture e per adempiere agli obblighi di pubblicazione relativi agli stessi contratti (articolo 37, d.lgs. 33/2013);
- l'applicativo P4J, in uso alla Direzione centrale funzione pubblica, dal quale vengono recuperate alcune informazioni relative al personale (articolo 14, d.lgs. 33/2013);
- l'applicativo Self service dipendenti – SSD, utilizzato dai dipendenti regionali, dal quale vengono recuperate alcune informazioni relative al personale (articolo 14, d.lgs. 33/2013).

Per completezza va inoltre precisato che alcune sottosezioni sono implementate attraverso link ad altre pagine del sito istituzionale alimentate da ulteriori applicativi ad uso delle diverse direzioni centrali.

Per quanto riguarda l'archiviazione dei dati si osserva che il d.lgs. 97/2016 ha abrogato il comma 2 dell'articolo 9 del d.lgs. 33/2013, che richiedeva la creazione delle sezioni archivio dove trasferire dati e documenti alla scadenza del termine di durata dell'obbligo di pubblicazione.

Permane tuttavia il problema della rimozione di dati, documenti e informazioni per i quali è decorso il periodo obbligatorio di pubblicazione. Gli attuali applicativi non prevedono un'eliminazione automatica dalla sezione Amministrazione trasparente al termine della durata dell'obbligo di pubblicazione, tale aspetto va pertanto sviluppato, soprattutto laddove siano trattati dati personali.

Il modello organizzativo di raccolta e pubblicazione dei dati è variegato: come sopra descritto alcune sotto sezioni della sezione Amministrazione trasparente sono organizzate in modo da consentire una raccolta ed una pubblicazione dei dati automatizzate. Diversamente, altre sottosezioni vengono implementate attraverso l'invio delle informazioni, dei dati e dei documenti da parte dell'ufficio detentore all'Ufficio del RTPC, che poi effettua la pubblicazione sul sito o, nel caso in cui i dati siano già pubblicati in altra pagina del sito regionale o in una banca dati nazionale, assicura l'implementazione tramite la pubblicazione del link alle stesse.

Recentemente nel corso di un incontro con Insiel, la società che si occupa dello sviluppo del sistema informativo regionale, è emersa la volontà di intervenire su tale modello organizzativo, al fine di affrontare una vera e propria riorganizzazione che garantisca l'implementazione automatica di ogni sottosezione, una maggiore qualità del dato pubblicato e una maggiore accessibilità e fruibilità dei dati da parte dei cittadini. Inoltre è emersa anche la possibilità di elaborare i dati raccolti per fornire informazioni di tipo aggregato, come per esempio la quantità degli atti contributivi in un anno suddivisi per settore o filone contributivo, i dati su particolari attività contrattuali e così via, al fine di rendere più trasparente l'attività dell'amministrazione regionale.

L'Ufficio del RTPC effettua un monitoraggio non automatico annuale dei dati pubblicati in tutte le sotto sezioni. La possibilità di effettuare un monitoraggio automatico che tenga traccia del rispetto degli adempimenti in materia di trasparenza è sicuramente auspicabile. Inoltre per migliorare il monitoraggio e la gestione degli adempimenti in materia di trasparenza si rappresenta la possibilità di conseguire la certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 del "processo di gestione della trasparenza", migliorando di conseguenza l'efficacia e l'efficienza del sistema stesso della trasparenza.

Il sistema per la rilevazione degli accessi alla sezione di Amministrazione trasparente è di tipo quantitativo, con la possibilità di dettagliare ulteriormente la rilevazione. Attualmente non è previsto un sistema di rilevazione qualitativa degli accessi.

## 7. Definizione e gestione degli standard di qualità

Le attività di monitoraggio e di misurazione evidenziano all'interno dell'Ente un livello piuttosto elevato della qualità dei servizi erogati.

L'Ufficio stampa e comunicazione pubblica e invia a tutti gli Uffici regionali un report quadrimestrale con l'indicazione di sintesi delle richieste, reclami e segnalazioni per materia ricevuti dagli Urp.

La gestione dei reclami viene effettuata anche tramite i social network regionali ed è centralizzata presso l'Urp di Trieste che dialoga con gli Uffici regionali.

Tuttavia, in merito al controllo della qualità e alle modalità con cui sono state adottate le soluzioni organizzative da parte delle Direzioni, la situazione si presenta in modo eterogeneo ed emergono spazi di miglioramento.

Tale fenomeno è in parte evidente anche a livello di sistema regionale: molti enti regionali infatti adottano in materia di qualità dei servizi politiche differenti e non del tutto coordinate. Infatti, nell'azione di monitoraggio delle sezione Amministrazione Trasparente, l'OIV ha evidenziato la presenza difforme e non coordinata delle Carte dei Servizi.

In particolare, in alcune Direzioni si adotta una definizione di servizio piuttosto restrittiva, limitata ai servizi a domanda individuale, che, effettivamente, non sono numerosi, dato il ruolo dell'Ente regionale.

L'OIV ritiene che, analogamente a quanto avviene in altre realtà e coerentemente con lo spirito della norma, sarebbe opportuna in prospettiva una riflessione approfondita sulla misurazione della qualità dei servizi estesa alle attività dirette ad esterni e interni che abbiano un processo e un output standardizzati, quali, a mero titolo esemplificativo, l'erogazione di contributi o l'effettuazione di controlli.

## 8. Utilizzo dei risultati del Sistema di misurazione e valutazione

Dai risultati del ciclo di valutazione e sulla base della formula prevista dal Sistema di valutazione, emerge una debole differenziazione nella valutazione della performance.

Si ritiene che questo sia un importante elemento su cui riflettere, dal momento che la differenziazione degli esiti valutativi è molto importante nell'indicazione del buon funzionamento di un sistema di misurazione e valutazione della prestazione.

La differenziazione delle valutazioni infatti costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance: se un sistema funziona bene, le valutazioni risultano necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nel mondo reale.

## 9. Descrizione delle modalità di monitoraggio dell'OIV

Le modalità attraverso le quali si esplica il monitoraggio dell'OIV sono molteplici: il primo esame avviene sulla base di report che misurano lo stato degli obiettivi. In caso di situazioni complesse e/o non chiare, l'analisi si avvale anche di note e indicazioni specifiche e dati integrativi prodotti dai Dirigenti su richiesta dell'OIV.



Il punto qualificante del processo di misurazione e valutazione dell'Ente è rappresentato dai colloqui individuali di approfondimento con il Direttore Generale e con i Direttori centrali.

L'interazione sistematica e continuativa con il management si è dimostrata utile non solo all'efficacia del processo di valutazione (maggiore possibilità di approfondimento e comprensione), ma anche al rafforzamento dell'orientamento ai risultati da parte dei dirigenti.

## 10. Proposte e raccomandazioni

- Per quanto riguarda la connessione tra le strategie dell'amministrazione e la programmazione operativa dell'Ente, è importante che i momenti di confronto e di feedback vengano ulteriormente qualificati, non solo in fase di programmazione ma organizzando diversi momenti durante l'esercizio.
- Al fine di migliorare la qualità di obiettivi e indicatori, si suggerisce di rafforzare il coinvolgimento/intervento dell'OIV nel momento della programmazione: fermo restando la governance di questa fase programmazione, l'OIV può avere un maggiore ruolo di stimolo nella scelta del peso, dei target e degli indicatori.
- Sempre sul sistema degli obiettivi, si rende necessaria una maggior attenzione all'"equità". Ad oggi infatti il valore degli obiettivi non appare totalmente uniforme: alcuni obiettivi sembrano più impegnativi di altri e contengono un maggior "rischio" nella loro realizzazione, senza che ne consegua una diversa valutazione e/o premialità.
- Per evidenziare in modo più efficace il valore generato dall'operato dell'Amministrazione, è necessario migliorare sia il processo di programmazione che quello successivo di misurazione e valutazione ed è altresì necessario rafforzare il principio della partecipazione degli utenti esterni ed interni e, più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance, adottando sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione e sviluppando le più ampie forme di partecipazione.
- Sempre in riferimento alle misure atte a rafforzare il principio della partecipazione degli utenti esterni della Regione, si segnala inoltre la necessità di attivare tempestivamente e in modo esteso l'utilizzo dello strumento della Carta dei servizi.
- Una delle funzioni del sistema di valutazione delle prestazioni è quello di **favorire lo sviluppo e la crescita delle risorse umane**: è auspicabile rafforzare il ruolo dell'OIV affinché stimoli i dirigenti in tal senso. Si intende sottolineare l'importanza del colloquio di feedback con i collaboratori quale momento fondamentale del processo di valutazione delle prestazioni, che non può essere sostituito da altre modalità formali. Si può immaginare ad esempio che durante il colloquio finale con i Dirigenti vi sia uno specifico approfondimento in merito alle azioni sono state messe in atto per lo sviluppo dei propri collaboratori e della propria organizzazione. Un punto di particolare attenzione per l'OIV deve essere anche quello di verificare in modo sistematico se i colloqui sono stati effettuati, con quale modalità e con quali esiti.
- Da valutare se –anche se in misura ridotta- non sia il caso di inserire due elementi: la valutazione di **prestazione di Ente** (unica per tutti i Direttori Centrali, effettuata sulla base di pochissimi indicatori concordati all'inizio dell'anno); la valutazione della **capacità di coordinamento generale** della struttura effettuata attraverso pochi indicatori del controllo di gestione, anch'essi concordati all'inizio dell'anno.

- Si sottolinea l'importanza di rafforzare il legame tra il Piano della prestazione e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, evidenziando meglio, anche con una prospettiva di medio lungo periodo, quale efficacia abbiano le misure intraprese.
- **Per generare un'attenzione crescente del management alla programmazione** si suggeriscono azioni formative adeguate e focalizzate.