

## 2.2 PERFORMANCE

### Introduzione

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Sulla base delle Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance e di quanto previsto dal D. lgs. 150/2009, modificato dal d. lgs. 74/2017, la Regione Piemonte inserisce in questo PIAO, una descrizione del funzionamento di questo Sistema, aggiornandolo annualmente, tenuto conto del quadro normativo di riferimento, nonché degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), e riporta i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

### Ciclo di gestione della performance

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, si realizzano attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- ✓ le linee guida contenute nel programma di mandato del Presidente della Giunta Regionale con un orizzonte temporale di cinque anni;
- ✓ il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER) che fissa su una base triennale gli indirizzi strategici della programmazione regionale che costituisce la base per la programmazione finanziaria della Regione. Il DEFER è strutturato in Aree di Governo, Missioni e Programmi. Le Missioni rappresentano le funzioni principali perseguite dall'Amministrazione nel medio periodo, anche mediante il ricorso a enti strumentali e società partecipate; i Programmi rappresentano le linee programmatiche e gli indirizzi operativi, volti a perseguire le finalità delle Missioni;
- ✓ l'ex Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza (ora sezione del presente documento) che, tra gli obiettivi a valenza triennale, individua la mappatura dei processi e la loro realizzazione, nonché l'analisi, la valutazione e il trattamento del rischio corruttivo.

Gli obiettivi devono essere in linea con i bisogni della collettività, con la missione istituzionale e le linee strategiche dell'ente. Devono essere specifici e misurabili in termini concreti e chiari (SMART), determinare un miglioramento della qualità dei servizi, definiti su standard comparati a livello nazionale e, ove possibile, internazionale, confrontati con le tendenze del triennio precedente e collegati alle risorse disponibili.

Gli obiettivi si distinguono nelle seguenti categorie:

- obiettivi istituzionali, che presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale;
- obiettivi trasversali, che riguardano tutte o parte delle strutture dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali;
- obiettivi che caratterizzano l'attività istituzionale ordinaria, che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, pur non avendo necessariamente un legame diretto con le linee guida politiche. Nell'attività ordinaria vengono inoltre ricompresi generalmente quei processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione e di cui si mira alla continua ottimizzazione in termini di efficienza ed economicità.

### Monitoraggio in corso di esercizio

Il monitoraggio degli aspetti metodologici e delle scadenze è realizzato continuativamente dalle direzioni del ruolo della Giunta Regionale e dal Nucleo di Valutazione, per il tramite della Direzione della Giunta Regionale, attraverso la

predisposizione degli stati di avanzamento, presentati agli organi di vertice politico-amministrativo della Giunta regionale. A seguito di tali verifiche, posso essere introdotti eventuali interventi correttivi necessari per la effettiva realizzazione degli obiettivi.

#### *La rendicontazione dei risultati*

La rendicontazione dei risultati attraverso la redazione della Relazione sulla performance è finalizzata alla presentazione dei risultati conseguiti agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente. La Relazione sulla Performance viene pubblicata sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione "Amministrazione trasparente". A seguito dell'approvazione della Relazione, viene disposta, ai sensi della normativa vigente, l'erogazione della premialità per i dirigenti e i dipendenti del comparto.

#### *Sistema di valutazione della performance*

Il sistema MBO della Regione Piemonte, inteso come sistema di gestione/direzione per obiettivi e risultati, è un sistema dinamico che agisce attraverso la pianificazione degli obiettivi di lavoro, sulla base delle linee e dei piani programmatici, delle risorse (finanziarie, strumentali e umane) e la successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive (performance organizzativa) e individuali.

In quest'ottica il sistema implica:

- ✓ l'intervento del vertice dell'Amministrazione per fissare le priorità dell'Ente e la successiva assegnazione degli obiettivi principali ai centri complessi di responsabilità (identificati nelle singole Direzioni regionali);
- ✓ il coinvolgimento dei direttori e dei dirigenti nell'individuare - per il personale delle categorie - gli obiettivi a cascata, le aree di responsabilità individuali, il livello atteso di performance al fine di stabilire i contributi di ciascuno e il livello di performance realizzato (valutazione della prestazione);
- ✓ l'intervento dell'organismo indipendente di valutazione (Nucleo di Valutazione) per valutare l'andamento della performance dei direttori.

Conseguentemente, assume particolare rilievo il sistema di informatizzazione funzionale a ricondurre l'attività di controllo strategico e l'attività di controllo di gestione ad una visione integrata ed interdipendente.

In una logica previsionale, funzionale al sistema di pianificazione e all'integrazione tra la programmazione politica, finanziaria e l'azione amministrativa, emerge come il Piano della Performance assuma la funzione di parametro di riferimento ai fini del controllo strategico, del controllo di gestione, nonché della valutazione del personale.

#### **Cicli di performance e di programmazione economico-finanziaria**

Al fine di presentare una visione complessiva degli obiettivi perseguiti per il triennio 2024-26 si riportano gli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale ai responsabili delle Direzioni, come evidenziato in Appendice (A.1) al presente Piano, sia quelli assegnati dai Direttori ai responsabili di strutture organizzative, come rappresentato in Appendice (A.2).

Gli obiettivi dei Direttori si configurano come macro-direttrici rispetto alle linee strategiche; guidano la definizione degli obiettivi operativi più specifici assegnati "a cascata" ai responsabili delle strutture organizzative incaricati di raggiungere il risultato. In coerenza con tali obiettivi, sono sviluppati annualmente i piani di lavoro, completi di indicatori misurabili e relativi target, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

#### *Sistemi di valutazione di Direttori e Dirigenti*

I sistemi di valutazione di Direttori e Dirigenti sono finalizzati ad orientarne la prestazione verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo di definizione degli obiettivi da raggiungere sulla base di linee e piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità e in un periodo di tempo determinato.

In un'ottica di programmazione e controllo, si intende far emergere e rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'Ente.

I sistemi sono modellati sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base di:

- ✓ risultati raggiunti a fronte di obiettivi assegnati;
- ✓ comportamenti attuati nel contesto lavorativo;
- ✓ conoscenze tecnico-professionali (di ruolo e gestionali) sviluppate;

e si ispirano ai seguenti valori:

- ✓ orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- ✓ orientamento al miglioramento;
- ✓ sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- ✓ integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- ✓ capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- ✓ orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

La definizione dei modelli di valutazione è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo valutativo, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento, pur prevedendo margini di flessibilità tali da rispondere alle molteplici situazioni specifiche, ampliando quindi la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole strutture in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

#### *Sistema di valutazione dei Direttori*

Il Sistema di valutazione dei Direttori è organizzato su due aree di valutazione, di peso diverso, in analogia a quanto previsto dagli altri sistemi di valutazione in uso presso l'Ente. La prima area, maggiormente oggettiva, è dedicata agli obiettivi, mentre la seconda, più soggettiva, è incentrata sulla qualità della prestazione.

Ognuna delle due aree si compone poi di diversi fattori di valutazione, per ciascuno dei quali vengono stabiliti i valori ponderali da applicare al fine di esplicitare in che modo ciascuno di essi concorre alla valutazione complessiva del Direttore regionale.

La ponderazione del sistema, espressa in termini percentuali su base totale 100, è strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

#### 1. Area degli Obiettivi

Gli obiettivi, la cui definizione e valutazione avvengono da parte dell'organo politico, con il coordinamento della Direzione della Giunta regionale ed il supporto tecnico del Nucleo di valutazione, sono in numero indicativamente pari a 5, ma comunque non inferiore a 4, ed hanno un'incidenza complessiva pari al 70% sulla valutazione complessiva.

Sia gli obiettivi collettivi, sia quelli specifici, sono articolati nel seguente modo:

- ✓ risultato concreto previsto per la fine della legislatura, definito in modo sintetico ma chiaro e completo;
- ✓ risultati concreti annuali, con specificazione per ognuno degli indicatori di risultato e delle relative quantificazioni;
- ✓ piano delle azioni, con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte;
- ✓ stakeholder interessati e impatto determinato dalla realizzazione dell'obiettivo;
- ✓ impatto sulle risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi;
- ✓ criticità (tipicamente esterne, di contesto) che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato.

#### 2. Area della qualità della prestazione

La qualità della prestazione, valutata dall'organo politico su proposta dell'Amministratore di riferimento, incide per il restante 30% sulla valutazione complessiva ed è basata su tre macro fattori di valutazione (di pari peso):

- ✓ grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'Amministratore di riferimento;
- ✓ grado di espressione delle competenze manageriali;
- ✓ grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti portatori di interessi.

### *Sistema di valutazione dei Dirigenti*

Il Sistema di valutazione dei Dirigenti è sviluppato in modo coerente ed integrato con quello del personale del Comparto, titolare o meno di Posizione Organizzativa, benché differenziato con riferimento alle relative responsabilità gestionali ed organizzative.

Il modello, pur focalizzato su una gestione per risultati, non trascura l'importanza di una valutazione complessiva sia delle capacità attitudinali sia delle competenze acquisite nell'ambito del contesto lavorativo, articolandosi su 3 fattori di valutazione.

#### 1. Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione (peso 40%)

Il primo fattore, inteso come performance organizzativa, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione. La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale anche a risultati organizzativi è finalizzata a:

- ✓ rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- ✓ valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- ✓ garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Gli obiettivi relativi a questo fattore sono costruiti in modo tale da comprendere tutti i settori (quindi tutti i Dirigenti) appartenenti alle direzioni, anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali e di buon funzionamento degli uffici.

#### 2. Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati (peso 30%)

Il secondo fattore, inteso come performance individuale, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti al Dirigente, nei quali sono evidenziati gli specifici risultati attesi e il cui livello di raggiungimento è verificabile mediante specifici indicatori.

Al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del livello di raggiungimento, per ciascun obiettivo vengono definiti:

- ✓ peso percentuale;
- ✓ descrizione sintetica di massimo 2 indicatori;
- ✓ valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo.

#### 3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (peso 30%)

Il terzo fattore attiene alla qualità della performance, valutando la qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi nell'attività d'ufficio, e si articola su 12 competenze, raggruppate in 4 aree, come mostrato di seguito in tabella.

Tabella - Qualità della performance: fattori di valutazione divisi per area di competenza

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
C - RELAZIONALE	6. Integrazione interfunzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Decisione
	11. Leadership
	12. Sviluppo dei collaboratori

*Sistema di valutazione del personale appartenente alle Aree*

Anche il Sistema di valutazione delle Aree è organizzato in modo coerente ed integrato con quello del personale appartenente alla dirigenza, prevedendo una assegnazione “a cascata” degli obiettivi, ovviamente differenziati con riferimento alle relative responsabilità gestionali.

Il modello, focalizzato su una gestione per risultati, valorizza l'importanza di una valutazione complessiva sia delle capacità attitudinali, sia delle competenze acquisite nell'ambito del contesto lavorativo, articolandosi su 3 fattori di valutazione.

1. Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione

Come già precedentemente esposto, gli obiettivi organizzativi svolgono anche il ruolo di rafforzare il senso di appartenenza all'Ente e la collaborazione tra le persone.

La performance organizzativa è misurata attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione.

L'obiettivo organizzativo deve necessariamente determinare l'indicatore di misurazione, il target atteso e il peso percentuale che complessivamente deve arrivare a 100%.

2. Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati

Il secondo fattore, inteso come performance individuale, è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti dal Dirigente al personale a lui assegnato.

L'obiettivo individuale deve necessariamente determinare l'indicatore di misurazione, il target atteso e il peso percentuale che complessivamente deve arrivare a 100%.

Il peso percentuale degli obiettivi organizzativi e individuali è differenziato a seconda dell'area di appartenenza del personale, come rappresentato nella tabella sotto riportata.

3. Competenze e comportamenti professionali e organizzativi (peso 30%)

Il terzo fattore attiene alla qualità della performance, valutando la qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi nell'attività d'ufficio e si articola su 12 competenze, raggruppate in 4 aree, differenziate a seconda dell'area di appartenenza.

Tipologia	Performance Organizzativa Fattore 1	Performance individuale Fattore 2	Qualità della Performance Fattore 3
Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione con incarico di EQ	40%	30%	30%
Area Funzionari e dell'Elevata Qualificazione	45%	25%	30%
Area Istruttori, Operatori esperti ed Operatori	50%	20%	30%

Nel corso dell'anno è stato gestito l'intero sistema del ciclo di performance, consentendo la corretta e puntuale erogazione della componente premiale della retribuzione per l'intero personale e procedendo alla gestione dell'istituto dell'eccellenza e degli altri istituti contrattuali.

A seguito della sottoscrizione del CCNL 2019-2021, si è reso necessario adeguare tutti gli applicativi alla nuova classificazione del personale che è passata dalla gestione per Categorie a quella per Aree professionali.

#### Azioni di sviluppo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

Facendo seguito allo studio analitico comparato, finalizzato all'aggiornamento in chiave innovativa del sistema di valutazione e della gestione integrata della performance, effettuato nell'anno 2022, sono state elaborate le analisi tecniche propedeutiche all'aggiornamento delle piattaforme informatiche di gestione del ciclo della performance, anche nell'ottica di una razionalizzazione e reingegnerizzazione dei processi.

Tali attività si inseriscono, secondo una logica integrata, nel contesto del Piano di Trasformazione Digitale – illustrato nei paragrafi successivi - che accompagna il rinnovamento del sistema informativo regionale.

#### L'albero della performance

In virtù di quanto sopra illustrato, l'albero della performance che individua gli obiettivi specifici da programmare in modo funzionale alle strategie di creazione del Valore Pubblico, anche in termini di qualità di servizi erogati ai cittadini e alle imprese, è così rappresentato:



Per il triennio 2023-2025 un asse strategico per l'Amministrazione regionale è quello di efficientare e semplificare la struttura regionale in coerenza anche con quanto stabilito nel Piano nazionale di ripresa e resilienza<sup>12</sup> – Next Generation UE – Recovery Plan, che contiene interventi importanti per la Pubblica amministrazione sull'asse digitalizzazione e-innovazione, uno dei tre principali in cui si articola il PNRR.

Anche per il triennio 2024 -2026 l'impegno è quello di cambiare la PA per favorire l'innovazione e la trasformazione digitale del settore pubblico, dotandola di infrastrutture moderne, interoperabili e sicure.

<sup>12</sup> approvato il 13 luglio 2021 dal Consiglio dei ministri