



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE
DELLA PRESTAZIONE E
DEI RISULTATI
(Approvato con Decreto
Commissariale n. 114 del 25
luglio 2014)**



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO



INDICE

Premessa.....	4
1 Quadro di riferimento.....	7
2 Descrizione	10
2.1 Contenuti	10
2.2 Metodologia.....	11
2.2.1 Performance organizzativa.....	12
2.2.2 Performance individuale	16
3 Ciclo di gestione della performance.....	22
4 Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione	26
4.1 Programmazione.....	30
4.2 Monitoraggio	32
4.3 Accesso alla premialità	33
5 Soggetti, funzioni e responsabilità	33
6 Casi particolari	35
7 Procedure di conciliazione.....	36
7.1 Coerenza e garanzie del Sistema	36
7.2 Gestione delle contestazioni	36
8 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo	37
9 Ciclo di gestione della performance e documenti di programmazione	38
10 Pari opportunità e differenze di genere	39
11 Trasparenza e rendicontazione.....	40
12 Processo di miglioramento	40
13 Benessere organizzativo e condivisione	40
ALLEGATI	42



Premessa

Il *Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati* dell'Istituto A.C. Jemolo viene predisposto ai sensi dell'articolo 7 della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1, che recepisce i principi di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con l'obiettivo di promuovere la cultura del merito ed ottimizzare l'azione amministrativa regionale.

Per semplicità di esposizione l'espressione "prestazione e risultati", contenuta nella legge regionale n. 1/2011, in questo documento viene sostituita con quella di *performance*, in quanto tale terminologia è ormai invalsa nell'uso comune anche riguardo alle pubbliche amministrazioni italiane per indicare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, *team* o singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima analisi, alla soddisfazione dei bisogni finali per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Con il concetto di *performance* si esprime la transizione da un'impostazione incentrata sui mezzi (*input*) e sull'impiego di risorse umane e finanziarie ad una cultura dei risultati (nel senso di *output* e di *outcome*). Si ritiene che una tale prospettiva, collegata ad una rinnovata sensibilità verso i temi dell'efficienza e dell'ottimizzazione gestionale, possa produrre un significativo miglioramento della qualità dei servizi prodotti dalle pubbliche amministrazioni, motivo per cui una specifica attenzione viene posta alla misurazione e valutazione dei risultati. Da ciò discende l'impegno nella individuazione di idonei indicatori, quali strumenti in grado di fornire informazioni puntuali sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

La misurazione della *performance* costituisce un percorso formalizzato rivolto ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle proprietà più significative di un determinato oggetto (processo, attività, gruppo di persone, ecc.). Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* svolge dunque le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti sia ai fini delle determinazioni successive da parte dei decisori sia ai fini di una più completa e rigorosa rendicontazione delle attività.

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.

In un'ottica di miglioramento organizzativo, il Sistema di misurazione e valutazione della performance si avvale di indicatori di performance, ossia di strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni indispensabili rispetto agli obiettivi di performance,



verificando – attraverso un’analisi puntuale e circostanziata dei dati disponibili nei sistemi informativi – il grado di conseguimento dei risultati finali delle attività/processi rispetto al valore target inizialmente stabilito.

Su tale base si innesta un indispensabile raccordo con le innovazioni introdotte dalla riforma della pubblica amministrazione in tema di efficienza e trasparenza,¹ nonché con i molteplici obblighi derivanti dalla legislazione in materia di contrasto all’illegalità e di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione.² L’attuazione degli indirizzi previsti dalla legge regionale n. 1/2011 costituisce dunque occasione e stimolo anche per un deciso salto di qualità rivolto a garantire il funzionamento dell’intero sistema organizzativo della Istituto A.C. Jemolo nel rispetto dei principi generali dell’intervento in materia di *spending review*.³ Pertanto, l’adozione del *Sistema* rappresenta non soltanto un doveroso adempimento normativo ma, soprattutto, uno strumento fondato sulla stretta interconnessione tra programmazione, attività, risorse, obiettivi e risultati.

L’esigenza di mettere a punto un *set* di strumenti in grado di fornire gli elementi richiesti di rappresentazione della *performance* diventa ancora più pressante in un quadro di difficoltà derivanti dalla grave situazione economica nazionale, in cui occorrono interventi incisivi e soluzioni innovative per un miglioramento generale delle funzioni delle pubbliche amministrazioni. In tale prospettiva, il *Sistema* contiene strumenti, metodi e procedure di misurazione e valutazione della *performance*, sia organizzativa che individuale, applicabili nell’ambito del vasto sistema organizzativo della Istituto A.C. Jemolo.

Il *Sistema* è sviluppato, in virtù di quanto previsto dalla delibera CiVIT⁴ n. 104/2010, per:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di *performance* atteso (che l’amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un’analisi delle cause specifiche legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d’insieme riguardo all’andamento generale dell’amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell’amministrazione nel suo complesso e delle singole strutture amministrative, anche ai fini dell’individuazione di interventi correttivi in corso d’esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all’amministrazione alla collettività ed agli osservatori qualificati esterni;

¹ Cfr. decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, recepito con legge regionale n. 1/2011.

² Cfr. decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”; legge 6 novembre 2012, n. 190, “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”.

³ Cfr. decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

⁴ All’epoca Commissione *indipendente* per la Valutazione, la Trasparenza e l’Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), oggi diventata Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche (ANAC).



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione, verifica e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed agli scostamenti tra *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale rispetto all'andamento dell'amministrazione.

Il Direttore amministrativo monitora il funzionamento complessivo del *Sistema* e, a tal fine, elabora una relazione annuale sull'applicazione dello stesso e sullo situazione generale dei controlli interni con riferimento alla trasparenza e integrità, da pubblicare sul sito *web* istituzionale dell'Istituto all'interno di un'apposita sotto-sezione della sezione denominata "Amministrazione trasparente".⁵

⁵ Le Regioni, gli enti locali e i rispettivi enti, nonché le amministrazioni del servizio sanitario nazionale, stante il mancato rinvio dell'art. 16, co. 2, del d.lgs. n. 150 del 2009 all'art. 14 dello stesso decreto, hanno facoltà, e non l'obbligo, di costituire l'OIV, in quanto, nella loro autonomia, possono affidare ad altri organi i compiti previsti dai principi di cui alle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009 indicate nel citato art. 16. Qualora però procedano alla nomina dell'OIV, devono individuarne i componenti in conformità all'art. 14 e tenendo conto dei requisiti previsti dalla delibera n. 4 del 2010, come integrata dalle delibere n. 107 del 2010, n. 27 del 2012, n. 12 del 2013, e, per le nomine successive alla delibera n. 23 del 2012, chiedere il parere preventivo alla Commissione.

1 Quadro di riferimento

Con L.R. Lazio 11 luglio 1987 n. 40 è stato istituito l'Ente Regionale denominato "Istituto regionale di Studi Giuridici A.C. Jemolo" per favorire il soddisfacimento della domanda di giustizia della società civile laziale, per concorrere alla preparazione e all'aggiornamento dei cittadini residenti nel Lazio interessati alle carriere giudiziarie e forensi.

L'Istituto ha personalità giuridica di diritto pubblico e il suo funzionamento è definito dalla legge regionale e dal regolamento interno.

L'Istituto concorre a realizzare gli obiettivi di progresso culturale, civile e sociale enunciati dallo Statuto regionale e a tal fine:

- promuove l'impegno unitario e il confronto di quanti, nella pubblica Amministrazione, nelle università, nella magistratura, nel foro e nella società civile intendono fornire un positivo contributo alla piena attuazione della Costituzione della Repubblica;
- intraprende ogni iniziativa di studio e di ricerca valida per una formazione culturale pienamente partecipe del processo democratico del Paese;
- promuove e organizza convegni, seminari e altre manifestazioni di carattere scientifico-culturale;
- cura la raccolta di materiale bibliografico e documentario;
- pubblica volumi e periodici;
- promuove e organizza ogni altra utile iniziativa scientifico-culturale;
- organizza corsi di preparazione ai concorsi per l'accesso alle professioni forensi ed alle carriere giudiziarie e la loro frequenza può essere favorita mediante l'istituzione di borse di studio.

L'idea di dare vita ad un Istituto di studi e di ricerche giuridiche di carattere regionale nacque nel clima di collaborazione che, sul finire degli anni Ottanta, si era venuto stabilendo fra le componenti degli amministratori pubblici locali, della magistratura, dell'università e dell'avvocatura, le quali avevano avuto occasione di incontrarsi per discutere insieme della preannunciata introduzione dell'ufficio del giudice di pace, cioè di una magistratura strettamente radicata sul territorio e deputata a risolvere quel rilevante e crescente contenzioso minore, il cui impatto sociale è da non trascurare, ma che sulla sponda giudiziaria non trova, per la durata e il corso del processo, adeguata accoglienza.

All'Istituto fu attribuita la personalità di diritto pubblico e le finalità ad esso assegnate, descritte negli artt. 1, 2 e 3 della citata legge, mirano a realizzare il progresso culturale, civile e sociale della società laziale, promuovendo l'impegno unitario ed il confronto fra quanti, nella pubblica amministrazione, nelle università, nella magistratura e nel foro, intendono fornire un positivo contributo per il raggiungimento di tali obiettivi e, in conseguenza, intraprendendo ogni iniziativa di studio e di ricerca, provvedendo altresì all'organizzazione di convegni, seminari ed altre manifestazioni di carattere scientifico e culturale, alla raccolta di materiale bibliografico e documentario, alla pubblicazione di volumi e periodici, alla attivazione di corsi per formazione professionale nelle materie giuridiche ed economiche.

Nel 1992 l'Istituto ha iniziato il suo cammino e nel 2008 la sua attività ha ricevuto la certificazione di qualità ISO 9001:2000.



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

Corsi di formazione

Grazie all'opera di rilancio dell'Istituto portata avanti dal Commissario Straordinario prof. Alessandro Sterpa, l'Istituto ha predisposto una programmazione didattica su differenti tematiche giuridiche in modo da offrire una formazione completa e in linea con le esigenze del mutevole e differenziato mondo del diritto.

Tra le attività di formazione l'Istituto, in raccordo con il Segretariato Generale della Regione e con la Scuola Superiore di Pubblica Amministrazione, fornirà la formazione alla Regione e agli altri enti locali in materia di trasparenza e anticorruzione.

Ad integrazione dell'attività formativa sono stati organizzati convegni, tavole rotonde e giornate di approfondimento sulle principali questioni che il panorama giuridico impone ai professionisti ed agli esperti del settore.

Open Day Jemolo

L'*Open day* rappresenta una delle iniziative avviate dalla nuova gestione commissariale per rilanciare le attività dell'Istituto Jemolo.

L'Istituto promuove un "Open day" rivolta agli Studi Legali ed i neo-laureati e laureandi e un "Open day" rivolta alle Università e ai neo-diplomati.

Open Day Studi Legali

L'evento "Open day" Studi legali è nato per favorire l'incontro tra gli studi legali e i laureandi e neo laureati nelle materie giuridiche al fine di attivare percorsi di tirocinio professionale secondo le norme previste dalla L. n. 27 del 24 marzo 2013.

Il primo Open day si è svolto il 16 gennaio 2014.

Durante l'Open day ogni studio professionale ha avuto a disposizione un'aula dell'Istituto per 40 minuti, con una capienza di circa 40 posti, per illustrare agli aspiranti tirocinanti le proprie attività. Dopo la presentazione si è svolta una sessione di domande da parte dei laureati e laureandi.

Open day università

L'evento "Open day" Università è nato per aprire le porte ai ragazzi che frequentano l'ultimo anno delle scuole secondarie di secondo grado, offrendo loro un'ulteriore occasione per avere informazioni sui corsi di laurea e gli sbocchi professionali per coloro che hanno intenzione di intraprendere una facoltà di studi giuridici.

L'incontro si svolge in un'unica giornata, durante la quale avvengono incontri con i docenti e i Direttori dei Dipartimenti di Giurisprudenza e di Scienze Politiche, i quali hanno la possibilità di illustrare agli studenti le attività delle facoltà che rappresentano, i corsi attivati e i servizi offerti agli iscritti. Dopo la presentazione è prevista una sessione di domande da parte degli studenti.

Organismo di mediazione "Arturo Carlo Jemolo"

Gestisce l'attività di mediazione in conformità a quanto stabilito dal d. Lgs. 28/2010, così come modificato dal d. Lgs. 69/2013 convertito dalla legge 98/2013 e dalle norme di attuazione emanate dal ministero della giustizia.

L'Organismo ha competenza a gestire il procedimento della mediazione per quanto riguarda i diritti disponibili.

Chi intende esercitare in giudizio un'azione relativa ad una controversia in materia di: *condominio*,



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

diritti reali, divisione, successioni ereditarie, patti di famiglia, locazione, comodato, affitto di aziende, responsabilità medica, diffamazione con il mezzo della stampa o con altro mezzo di pubblicità, contratti assicurativi, bancari e finanziari, è tenuto preliminarmente a esperire il procedimento di mediazione ai sensi del D.Lgs. 28/2010.

L'Organismo è stato costituito dall'Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio "Arturo Carlo Jemolo", ai sensi del Dlgs 17 gennaio 2003 n. 5, ed è iscritto nel registro degli organismi di mediazione tenuto dal Ministero della Giustizia.

L'Organismo ha natura pubblicistica, garanzia di efficienza e imparzialità in quanto emanazione della Regione Lazio.

La procedura stragiudiziale della mediazione è una procedura informale, rapida ed economica, che consente alle parti di negoziare direttamente fra di loro la soluzione della controversia, con l'assistenza di un terzo neutrale, privo di poteri decisori, il quale aiuta le parti ad individuare i loro effettivi interessi e bisogni, anche se non direttamente riconducibili alla materia del contendere, da valorizzare per giungere ad un accordo soddisfacente per entrambe: ciò fa sì che le parti possano mantenere integri i loro rapporti interpersonali ed economici nonostante l'intervenuta lite.

A completamento della procedura alternativa alla giustizia ordinaria per la risoluzione delle controversie, sarà presto istituita una Camera Arbitrale alla quale ci si potrà rivolgere nel caso in cui la mediazione non abbia esito positivo.

Il Mediatore è scelto dal Responsabile dell'Organismo fra i componenti il proprio elenco dei mediatori depositato presso il Ministero della Giustizia. La scelta avviene in funzione della natura della controversia e della regolare turnazione. E' facoltà delle parti scegliere di comune accordo il nominativo del mediatore, purchè iscritto nell'elenco dei mediatori dell'Organismo. La riservatezza: il mediatore, le parti e tutti coloro che partecipano al procedimento di mediazione, sono tenuti all'obbligo della riservatezza. Se al termine del procedimento l'accordo è raggiunto, viene redatto un verbale, con il quale le parti regolano anche l'eventuale assetto dei loro rapporti futuri.

Le spese del procedimento di mediazione sono rapportate al valore della controversia e sono determinate in base alle disposizioni del D.M. 180/10 così come modificato dal D.M. 145/11.

Pubblicazioni

L'Istituto Jemolo svolge un'importante attività editoriale sia per conto della Regione che a supporto dei corsi di formazione attraverso la pubblicazione di codici, nella collana *I codici dell'Istituto "Arturo Carlo Jemolo"* e di studi e ricerche nella collana *I quaderni dell'Istituto "Arturo Carlo Jemolo"*.

Sono già usciti: *Il codice istituzionale della regione Lazio*", *"Gli atti del convegno Giustizia amministrativa e crisi economica"*



2 Descrizione

Il *Sistema* organizza le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni in modo da consentire all'amministrazione di:

- migliorare l'individuazione degli obiettivi più significativi e qualificanti;
- verificare che gli obiettivi programmati siano stati effettivamente realizzati;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- valutare i comportamenti di individui e gruppi;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità ai diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.⁶

La metodologia prevalentemente adottata è la *Balanced Scorecard* (BSC). La BSC è uno strumento strategico di *management* attraverso il quale tradurre la *mission* istituzionale in azioni, pianificare e fissare obiettivi qualificanti dell'azione amministrativa in base al programma della Istituto A.C. Jemolo, potenziare il *feedback* e l'apprendimento nell'organizzazione (*learning organization*). La BSC è un sistema multidimensionale che prevede la costruzione di un forte legame tra obiettivi, indicatori e azioni, ossia – per analogia – tra risorse, processi e risultati.

Nelle sezioni successive sono specificati i contenuti del *Sistema*, l'oggetto su cui si focalizza la misurazione e della valutazione, gli ambiti di riferimento per la misurazione e la valutazione e il posizionamento del *Sistema* all'interno del ciclo di gestione della *performance*.

2.1 Contenuti

In conformità a quanto disposto dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009 e ai sensi di quanto stabilito dall'articolo 7, comma 3, della legge regionale n. 1/2011, il *Sistema* individua:

- a) fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) procedure di conciliazione relative all'applicazione del *Sistema*;
- c) modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

I principi generali del *Sistema* consentono di qualificarlo come:⁷

- a) *premiale*, attraverso il riconoscimento delle professionalità e delle eccellenze e la distinzione tra le prestazioni e i risultati dei singoli;
- b) *flessibile*, evitando l'irrigidimento delle valutazioni delle prestazioni e dei risultati, dovuto all'utilizzo di strumenti che agiscono in maniera preordinata senza rilevare in maniera realistica la qualità e il merito;
- c) *motivante*, per migliorare le prestazioni e i risultati e suscitare comportamenti positivi;

⁶ Cfr. delibera CiVIT n. 89/2010.

⁷ Cfr. legge regionale n. 1/2011, articolo 7, comma 4.



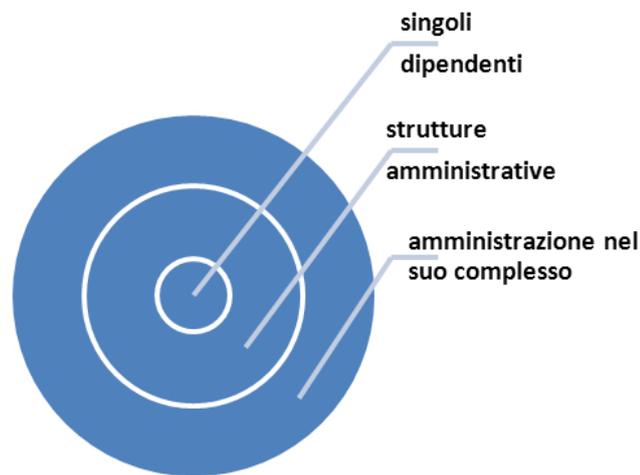
Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

- d) *aggregante*, attraverso lo sviluppo della coesione all'interno delle strutture amministrative, che eviti le contrapposizioni e favorisca una concorrenza emulativa, anche attraverso la diffusione di buone prassi;
- e) *realistico*, in quanto rapportato all'assetto reale dell'organizzazione regionale, tenendo conto degli elementi che influenzano le prestazioni e i risultati, quali l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione e le modalità organizzative prescelte dall'amministrazione;
- f) *trasparente*, in modo che sia garantita la massima diffusione delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle prestazioni e dei risultati;
- g) *attuabile facilmente*, evitando modalità e strumenti complessi che richiedano l'ausilio di esperti;
- h) *definito*, attraverso l'utilizzo di una metodologia che misuri le prestazioni e i risultati limitando il grado di discrezionalità del valutatore.

2.2 Metodologia

Come previsto dagli articoli 8 e 9 della legge regionale n. 1/2011, il *Sistema* ha per oggetto la *performance* organizzativa e la *performance* individuale. In tale prospettiva, i soggetti e le strutture dell'organizzazione a cui si applica il *Sistema* sono esemplificati nella figura seguente.

Misurazione e valutazione della *performance*



Per singoli dipendenti si intende tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale, che opera nell'amministrazione. Per strutture amministrative si intendono le strutture organizzative dirigenziali. Per l'amministrazione nel suo complesso si intende l'intero sistema organizzativo dell'Istituto.

Nella configurazione organizzativa dell'Istituto il *Sistema* si applica a:

- Dirigenti dell'Istituto



- Personale delle categorie (o non dirigenziale)

2.2.1 Performance organizzativa

La *performance* organizzativa è determinata dal contributo che le strutture amministrative apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità politiche ed alle linee di indirizzo definite dall'organo di vertice.

La *performance* organizzativa riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione di cui all'articolo 8 della legge regionale n. 1/2011:⁸

- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle *performance* e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa:

- è rivolta a quantificare tutte le dimensioni (efficacia, efficienza, qualità, ecc.) dell'azione amministrativa regionale in relazione all'attuazione del programma della Istituto A.C. Jemolo;
- si articola secondo una logica multi-livello;
- ha come scopo di supportare il processo decisionale a livello strategico ed operativo nonché di rendere possibile la valutazione della *performance* e la rendicontazione interna ed esterna.

La *performance* organizzativa del sistema organizzativo dell' Istituto A.C. Jemolo è misurata in base alla *performance* delle unità organizzative apicali (UO_{ap})⁹ ed è calcolata come segue.

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

in cui:

Perf_{GReg} rappresenta la *performance* del sistema organizzativo della Istituto A.C. Jemolo

⁸ In cui si fa esplicito rinvio ai principi di cui all'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009.

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



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

Perf_{Org} (UOap 1-n) rappresenta la *performance* organizzativa derivante dalla realizzazione degli obiettivi operativi delle unità organizzative 1-n

Perf_{Org max} rappresenta il punteggio *max* attribuibile a ciascuna unità organizzativa apicale (50 * n)

Gli ambiti di misurazione della *performance* e la logica multi-livello che supporta la valutazione della *performance* organizzativa può essere rappresentata dalla figura seguente.

Articolazione degli ambiti di misurazione e valutazione



In base alla delibera CiVIT n. 104/2010, per l'amministrazione nel suo complesso gli ambiti di misurazione e valutazione sono costituiti da:

- attuazione della strategia
- portafoglio di attività e servizi
- stato di salute
- indicatori di impatto dell'azione amministrativa (*outcome*)
- confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

A) attuazione della strategia

L'amministrazione identifica, sulla base delle priorità politiche indicate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, gli obiettivi strategici ed operativi e la loro relativa articolazione. Lo scopo è di rappresentare *ex ante* le scelte politiche e gli indirizzi programmatici, per poi valutare *ex post* l'effettiva realizzazione degli obiettivi strategici da parte dell'amministrazione.

La valutazione del grado di attuazione della strategia nell'arco del triennio, si evince da:

- monitoraggio *in itinere* degli obiettivi strategici ed operativi definiti in sede di programmazione;
- verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi in conclusione dell'esercizio di riferimento, ossia dell'arco di tempo stabilito per la loro realizzazione;
- eventuali interventi di ri-programmazione della strategia pluriennale.



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

B) portafoglio di attività e servizi

L'amministrazione determina *ex ante* l'insieme di attività e servizi messi a disposizione degli utenti – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (*stakeholders*) – ed *ex post* il livello di attività ed i servizi effettivamente realizzati secondo canoni prestabiliti.

Attraverso il sistema di controllo di gestione viene definito un modello di raccolta e di elaborazione dei dati, rivolto all'analisi della realtà organizzativa e gestionale, in grado di migliorare ed ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche (umane, finanziarie e strumentali) attraverso la verifica degli eventuali scostamenti. Il modello prevede l'inserimento di dati previsionali nella fase di *budgeting* e l'analisi della reportistica a consuntivo, individuando attività e prodotti. In particolare, a ciascuna unità organizzativa corrisponde la descrizione delle attività svolte a cui devono essere ricondotte le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie al loro espletamento, nonché gli *outputs* misurabili attraverso il ricorso ad appositi indicatori di efficienza e di efficacia.

C) stato di salute

L'amministrazione valuta *ex ante* ed *ex post* se:

- a) è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholders*);
- b) i processi interni che rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Una buona amministrazione dovrebbe disporre di un preciso grado di conoscenza del proprio livello di equilibrio finanziario, organizzativo e relazionale. Ne consegue che essa dovrebbe essere in grado di stabilire in anticipo e controllare in corso d'opera, nonché verificare a consuntivo, i fattori rilevanti rispetto all'attività svolta.

Per la definizione dello stato di salute finanziaria deve essere presa in considerazione la situazione contabile, strumentale e patrimoniale dell'amministrazione allo scopo di verificare il grado di utilizzazione delle risorse e la capacità di spesa, il livello di equilibrio economico-finanziario e definire eventuali correttivi gestionali. Per la definizione della salute organizzativa va identificato un complesso di fattori necessari a realizzare condizioni ambientali ottimali per il personale in termini di motivazione, partecipazione, relazione, comunicazione e sicurezza. In particolare, per promuovere iniziative di valorizzazione del capitale umano è indispensabile anche il ricorso alla rilevazione del benessere organizzativo nelle sue diverse dimensioni (*comfort* dell'ambiente di lavoro, valorizzazione delle competenze, ecc.). Inoltre, l'amministrazione deve prestare attenzione allo sviluppo ed al consolidamento di una cultura delle pari opportunità attraverso la costruzione di un sistema adeguato a misurarne e valutarne il grado di attuazione.

D) indicatori di impatto dell'azione amministrativa

L'amministrazione identifica *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività, svolge un attento monitoraggio *in itinere* rispetto



all'andamento degli obiettivi assegnati ed effettuata *ex post* una verifica puntuale sull'effettivo raggiungimento dei risultati secondo i valori prestabiliti.

E) confronti con altre amministrazioni (benchmarking)

L'amministrazione identifica i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della *performance*. Ciò consente di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti – a livello nazionale e/o internazionale – che svolgono attività simili, consentendo di valutare i punti di forza e le principali carenze.

Il *benchmarking* è finalizzato all'apprendimento di nuove prassi ed al miglioramento generale dell'amministrazione. Si fonda sul confronto tra prodotti, *performance* e processi tra organizzazioni caratterizzate da una *mission* istituzionale simile, favorendo l'abbandono di logiche auto-referenziali e consentendo meccanismi di innovazione rispetto al *modus operandi* cristallizzato. L'esigenza riguarda la costruzione di strumenti per misurare efficienza, efficacia ed impatti dei servizi affinché si possano analizzarne le condizioni operative di erogazione/funzionamento in vista di nuove soluzioni organizzative.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* vengono rappresentati nel grafico seguente in associazione con i corrispondenti strumenti di controllo/verifica.

Ambiti/strumenti di misurazione e valutazione

Ambiti	Strumenti		
	Controllo strategico	Controllo di gestione	Sistema di valutazione del personale
Attuazione della strategia	▲	▲	
Portafoglio delle attività e dei servizi		▲	
Stato di salute dell'amministrazione		▲	
Impatti dell'azione amministrativa	▲		
Confronti con le altre amministrazioni	▲	▲	
Performance individuale	▲	▲	▲

Con riferimento agli ambiti sopra specificati, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è condotta in modo da favorire un'immediata intelligibilità delle informazioni ed un'efficace comunicazione interna ed esterna, in osservanza del principio di massima trasparenza e coinvolgimento degli *stakeholders*. Ciò consente anche di utilizzare la misurazione e valutazione



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

della *performance* organizzativa come leva per il miglioramento dei processi decisionali e della rendicontazione sociale.

Per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si utilizzano tre strumenti fondamentali:

- indicatori
- *target*
- infrastruttura di supporto

La definizione di indicatori e valori *target* idonei a consentire la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa avviene utilizzando come essenziale riferimento metodologico quanto riportato nelle schede di cui agli allegati tecnici. L'infrastruttura di supporto è costituita da banche dati e sistemi informativi integrati, da cui è possibile ricavare rilevanti informazioni di carattere prettamente gestionale così come sviluppare analisi ed elaborazioni specifiche rispetto alla reportistica/documentazione riguardante lo svolgimento generale all'attività amministrativa.

In base alle priorità politiche indicate nei documenti programmatici ed all'individuazione delle aree strategiche che fanno riferimento alla *mission* istituzionale si definiscono obiettivi strategici ed operativi, con i corrispondenti indicatori e valori *target*, che l'amministrazione si propone di raggiungere in un arco temporale determinato. L'insieme di tali aspetti trova coerente e compiuta rappresentazione nel Piano triennale della *performance*, mentre i risultati effettivamente conseguiti al termine di ciascun esercizio annuale vengono rappresentati nella Relazione sulla performance.

2.2.2 Performance individuale

La *performance* individuale è il contributo fornito dai dipendenti dell'Istituto (personale dirigenziale e personale delle categorie) rispetto all'andamento generale dell'azione amministrativa. In generale, essa viene misurata e valutata sulla base di due fattori fondamentali: grado di realizzazione degli obiettivi e comportamenti organizzativi.

La *performance* individuale è dunque composta dalla *performance* operativa e dai comportamenti organizzativi.

Per i dirigenti, con riferimento all'esercizio annuale, la misurazione e valutazione della *performance* individuale è collegata agli indicatori di *performance* relativi a:¹⁰

- grado di realizzazione di specifici obiettivi operativi (organizzativi e individuali);
- comportamenti organizzativi.

Per il personale delle categorie, con riferimento all'esercizio annuale, la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie è collegata agli indicatori di *performance* relativi a:

- grado di realizzazione di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

¹⁰ Cfr. legge regionale n. 1/2011, articolo 9.

Nella misurazione e valutazione della *performance* individuale occorre evidenziare il contributo dei singoli dipendenti sia rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza sia rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso.

Le finalità della valutazione individuale sono:

- *gestionali* – si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare;
- *organizzative* – si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono interdipendenze e legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi regionali;
- *di sviluppo* – si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché eventuali progressioni in termini di carriera.

Ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale, la *performance* operativa si riferisce ai risultati calcolati in base ai punteggi e pesi preventivamente attribuiti agli obiettivi operativi (organizzativi, individuali) ed ai piani operativi di gruppo nella fase di programmazione; mentre i comportamenti organizzativi sono riferiti a competenze e capacità contraddistinte da ambiti (specificati da fattori) e punteggi ad essi corrispondenti.¹¹

La procedura di valutazione della *performance* individuale è incardinata su:

- precisa identificazione dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione e dei loro ruoli;
- conoscenza diretta dell'attività dei valutati da parte dei valutatori;
- trasparenza dei criteri, delle procedure e degli esiti;
- criteri di selettività e riconoscimento del merito;
- precisa determinazione dell'arco temporale di riferimento (annuale o *infra*-annuale);
- definizione di obiettivi specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- rigorosa osservanza delle direttive generali;
- monitoraggio degli andamenti gestionali con corrispondente verifica dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati;
- utilizzo delle risultanze del controllo di gestione;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;
- corretta applicazione degli strumenti di valutazione;
- partecipazione attiva del valutato al procedimento di valutazione;
- possibilità di contraddittorio e riesame della valutazione entro termini prestabiliti.

¹¹ Cfr. negli allegati tecnici, la "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti" e la "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale delle categorie".



La procedura di valutazione della *performance* individuale richiede:

- verifica da parte dei valutatori dell'osservanza di specifici obblighi da parte dei valutati;
- completa ed accurata rendicontazione, rispettosa della tempistica prestabilita, da parte di coloro che devono essere valutati;
- misurazione/attribuzione di punteggi, da parte dei valutatori, sul grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ai valutati;
- misurazione/attribuzione di punteggi, da parte dei valutatori, riguardo ai comportamenti organizzativi dimostrati dai valutati;
- compilazione da parte dei valutatori di una scheda di valutazione finale, con chiara attribuzione dei punteggi specifici corrispondenti alla *performance* operativa ed ai comportamenti organizzativi, da notificare ai valutati entro termini prestabiliti;
- svolgimento da parte dei valutatori, del contraddittorio o delle procedure di conciliazione con i valutati sulla base di istanza formale sottoposta entro tempi prestabiliti, anche in vista di un eventuale riesame della valutazione;
- trasmissione agli uffici competenti dell'amministrazione e all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), da parte dei dirigenti apicali, degli elenchi finali riguardanti i valutati – distinti per dirigenti e per ciascuna tipologia di personale non dirigenziale (AP, PO e altro personale delle categorie) – appartenenti alla propria struttura/unità organizzativa, con precisa indicazione dei punteggi attribuiti.

In considerazione del fatto che ordinarie attività amministrative possono non essere direttamente collegate ad obiettivi specificamente definiti nell'ambito della programmazione strategico-operativa e/o di altre pianificazioni predisposte dall'amministrazione, la valutazione dei dirigenti comprende l'accertamento della continuità, regolarità e buon andamento dell'attività amministrativa nei loro uffici, le responsabilità dirigenziali e disciplinari derivanti da norme di legge e l'osservanza dei codici di comportamento, nonché qualsiasi altro elemento ritenuto utile ed opportuno per la tutela dell'amministrazione.

Performance individuale dei dirigenti

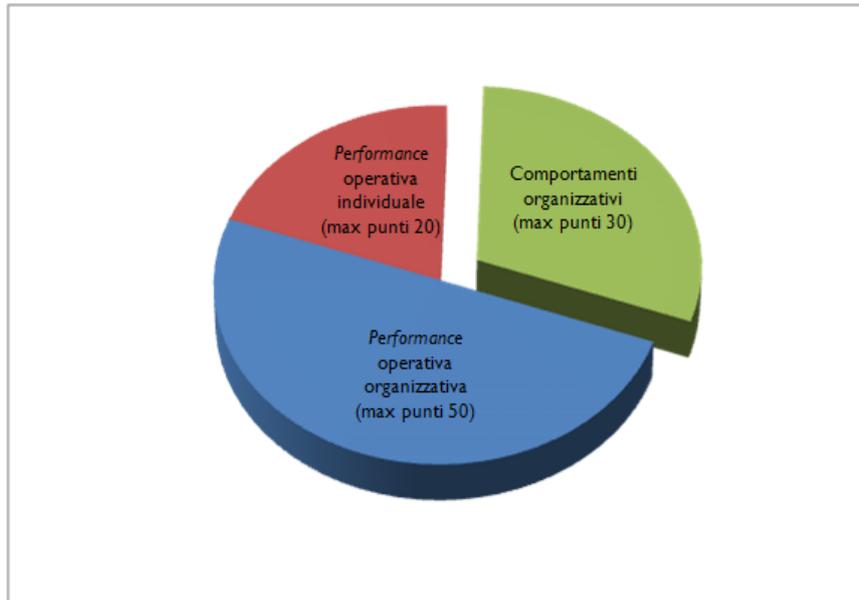
La **performance individuale** (max punti 100) dei dirigenti è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 70) e dei comportamenti organizzativi (max punti 30).

La **performance operativa** (max punti 70) è data dalla somma dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa organizzativa (max punti 50) e dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa individuale (max punti 20).

La *performance* individuale dei dirigenti è esemplificata nel grafico seguente.



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO



La *performance* individuale dei dirigenti è dunque calcolata come:

$$\mathbf{Perf}_{\text{Ind}} = \mathbf{Perf}_{\text{Op}} + \mathbf{Comp}_{\text{Org}}$$

in cui,

$$\mathbf{Perf}_{\text{Op}} = \mathbf{Perf}_{\text{Op Org}} (\text{Ob org 1-n}) + \mathbf{Perf}_{\text{Op Ind}} (\text{Ob ind 1-n})$$

Nella formula, la *performance* operativa organizzativa è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ($X_{\text{Ob Org 1-n}}$) moltiplicati per il rispettivo peso (f_{1-n}):

$$\mathbf{Perf}_{\text{Op Org}} = (X_{\text{Ob Org 1}} * f_1 + X_{\text{Ob Org 2}} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Org n}} * f_n)$$

La *performance* operativa individuale è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali ($X_{\text{Ob Ind 1-n}}$) moltiplicati per il rispettivo peso (f_{1-n}):

$$\mathbf{Perf}_{\text{Op Ind}} = (X_{\text{Ob Ind 1}} * f_1 + X_{\text{Ob Ind 2}} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Ind n}} * f_n)$$

La *performance* operativa organizzativa riguarda la realizzazione di specifici obiettivi organizzativi e costituisce il contributo fornito dall'unità organizzativa di diretta responsabilità.

La *performance* operativa individuale riguarda la realizzazione di specifici obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti.¹²

¹² Ai sensi dell'articolo 5, comma 11, del decreto-legge n. 95/2012, convertito dalla legge n. 135/2012.



I comportamenti organizzativi sono articolati in capacità/competenze di tipo tecnico-professionale e valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori associati, come riportato nella “Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti”.

Ferma restando l'applicazione delle misure disponibili negli ordinamenti/codici ecc. e l'attribuzione di punteggi relativi alla classificazione in ambiti e fattori riportati nell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, a fronte di specifiche circostanze si segnala la possibilità per il soggetto valutatore di procedere alla decurtazione dell'intero punteggio relativo ai comportamenti organizzativi del soggetto valutato. A titolo di esempio, la misura può essere adottata in caso di inerzia o grave ritardo nell'esercizio delle responsabilità relative alla programmazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione degli obiettivi; in caso di mancato riscontro alle direttive impartite; in caso di ripetuto richiamo/sollecito rispetto alla scadenza di rilevanti adempimenti amministrativi; in caso di mancato intervento rispetto a criticità verificatesi all'interno dei propri uffici; in caso di rilievi degli organi di controllo interni ed esterni inerenti gli andamenti gestionali oppure la regolarità amministrativa; in caso di mancata adozione delle misure previste per la prevenzione della corruzione; ecc.¹³

La procedura di valutazione dei dirigenti richiede comunque l'osservanza delle seguenti condizioni:

- il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa ed accurata rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita;¹⁴
 - l'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi
 - i ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi pari a punti 0,5 per ogni giorno di ritardo
- qualora si verificassero cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 15 giorni dal termine dell'incarico;¹⁵
- l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.

¹³ Senza escludere l'applicazione di più gravi sanzioni nei casi previsti da norme e/o codici di comportamento. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi si rimanda anche ai contenuti ed agli aspetti attuativi esplicitati all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e all'interno del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed all'interno (P.T.T.I.).

¹⁴ Cfr. articolo 5 del CCNL del 22 febbraio 2010.

¹⁵ La rendicontazione riguarda tutti gli aspetti collegati allo svolgimento dell'incarico dirigenziale, compresa l'attività di valutazione del personale.

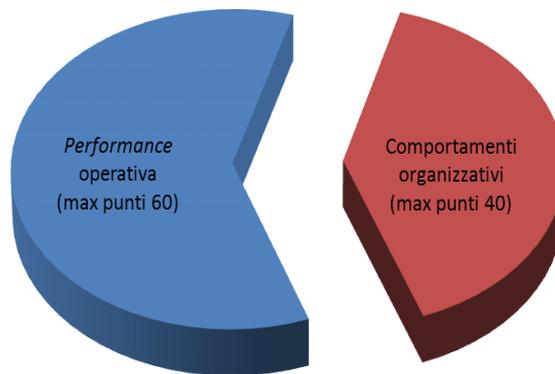


Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

Performance individuale del personale delle categorie

La *performance* individuale (max punti 100) del personale delle categorie è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 60) e dei comportamenti organizzativi (max punti 40).

La *performance* individuale del personale delle categorie è esemplificata nel grafico seguente.



La *performance* individuale del personale delle categorie è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

La *performance* operativa discende dallo svolgimento di compiti nell'ambito di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali che determinano il contributo fornito alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, mentre la qualità generale della prestazione del singolo dipendente è riscontrabile attraverso i comportamenti organizzativi.

La *performance* operativa è determinata dal contributo fornito da ciascuno all'unità organizzativa di appartenenza, attraverso lo svolgimento di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali. I comportamenti organizzativi si riferiscono a competenze, capacità e attitudini e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati, secondo quanto riportato nella "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Personale delle categorie".

La continuità della presenza in servizio, che non va comunque intesa come fattore determinante, va considerata nella valutazione della *performance* individuale, soprattutto quando consiste in assiduità rispetto alla prestazione lavorativa. Accede alla procedura di valutazione il dipendente che abbia effettuato almeno 60 giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno solare, al netto delle ferie spettanti su base annua.



Attribuzione dei punteggi

Per l'attribuzione dei punteggi di valutazione, nel caso degli obiettivi individuali ed organizzativi si fa ricorso – attraverso la misura degli indicatori associati – alla percentuale di realizzazione degli obiettivi a fine anno, moltiplicati per i rispettivi pesi; mentre nel caso dei comportamenti organizzativi si utilizza una semplice scala numerata:

- con estensione di punteggi 0-30 per i dirigenti;
- con estensione di punteggi 0-40 per il personale delle categorie.

Nella misurazione e valutazione della *performance* operativa, in corrispondenza del grado di conseguimento dei singoli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) i punteggi devono essere riportati soltanto fino al primo decimale. L'eventuale esigenza di procedere ad arrotondamenti riguardanti la prima cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la seconda cifra decimale è ≥ 5 ; alla cifra inferiore quando la seconda cifra decimale è < 5 .¹⁶ Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente i singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi oppure di una pluralità di essi. Per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi non è possibile fare ricorso a punteggi con cifre decimali.

Gli strumenti per procedere alla misurazione e valutazione della *performance* sono esemplificati negli allegati tecnici, unitamente al manuale operativo.

3 Ciclo di gestione della performance

Il *Sistema* interviene nell'ambito del ciclo di gestione della prestazione e dei risultati (*performance*), di cui agli articoli 4-10 della legge regionale n. 1/2011,¹⁷ che si sviluppa nelle fasi che vengono di seguito individuate:

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.

¹⁶ Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,48%, il valore viene arrotondato a 84,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,45%, il valore viene arrotondato a 48,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 97,34%, il valore viene arrotondato a 97,3%.

¹⁷ Corrispondente al "ciclo di gestione della performance", di cui agli articoli 4-10 del decreto legislativo n. 150/2009.



Il ciclo di gestione della *performance* prende avvio con la programmazione economico-finanziaria e con la successiva adozione del Piano triennale della *performance*, il quale rappresenta il documento programmatico in cui, in base al mandato istituzionale ed alle priorità politiche, sono definiti gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali per l'azione amministrativa e la gestione. Al fine di garantire il necessario raccordo con la programmazione economico-finanziaria, i contenuti della programmazione strategico-operativa sono definiti entro trenta giorni dall'entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale.¹⁸

Gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli obiettivi individuali vengono assegnati dal Consiglio di amministrazione dell' Istituto A.C. Jemolo ai dirigenti apicali entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio, attraverso la formale adozione del *Piano triennale della prestazione e dei risultati (o Piano triennale della performance)*.

I dirigenti apicali procedono 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 *Piani annuali direzionali (PAD)*.

Il *Sistema* contiene gli strumenti che consentono la misurazione, la valutazione e la rappresentazione della *performance* organizzativa e individuale. In particolare, esso descrive come avviene la definizione degli obiettivi, la misurazione, la valutazione e la rappresentazione della *performance* organizzativa e individuale. Inoltre, il *Sistema* prevede il periodico monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi al fine di individuare gli scostamenti rispetto alle realizzazioni previste e di assumere con tempestività eventuali decisioni o interventi correttivi.

Il ciclo di gestione della *performance* si conclude con l'adozione della *Relazione sulla performance*, con cui il Consiglio di amministrazione dell' Istituto A.C. Jemolo prende atto degli andamenti realizzati ed illustra ai cittadini ed altri *stakeholders*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente. La Relazione evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con il corredo dei dati relativi alle risorse umane e finanziarie impiegate, con la rilevazione degli eventuali scostamenti nonché con il bilancio di genere realizzato. La Relazione rappresenta dunque lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione svolge un'attività di rendicontazione sociale di ampio raggio rispetto ai documenti di programmazione. La Relazione viene adottata dalla Istituto A.C. Jemolo entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento dell'esercizio amministrativo e la relativa stesura è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.¹⁹

La Istituto A.C. Jemolo garantisce la trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, anche tramite il sito *web* istituzionale, con la pubblicazione, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente",²⁰ delle informazioni sull'organizzazione, degli indicatori selezionati e dei risultati delle attività di misurazione e valutazione della *performance*. **Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) ed il Programma triennale per la**

¹⁸ Legge regionale n. 1/2011, articolo 10, comma 1, lettera a).

¹⁹ In conformità alla delibera CiVIT n. 5/2012.

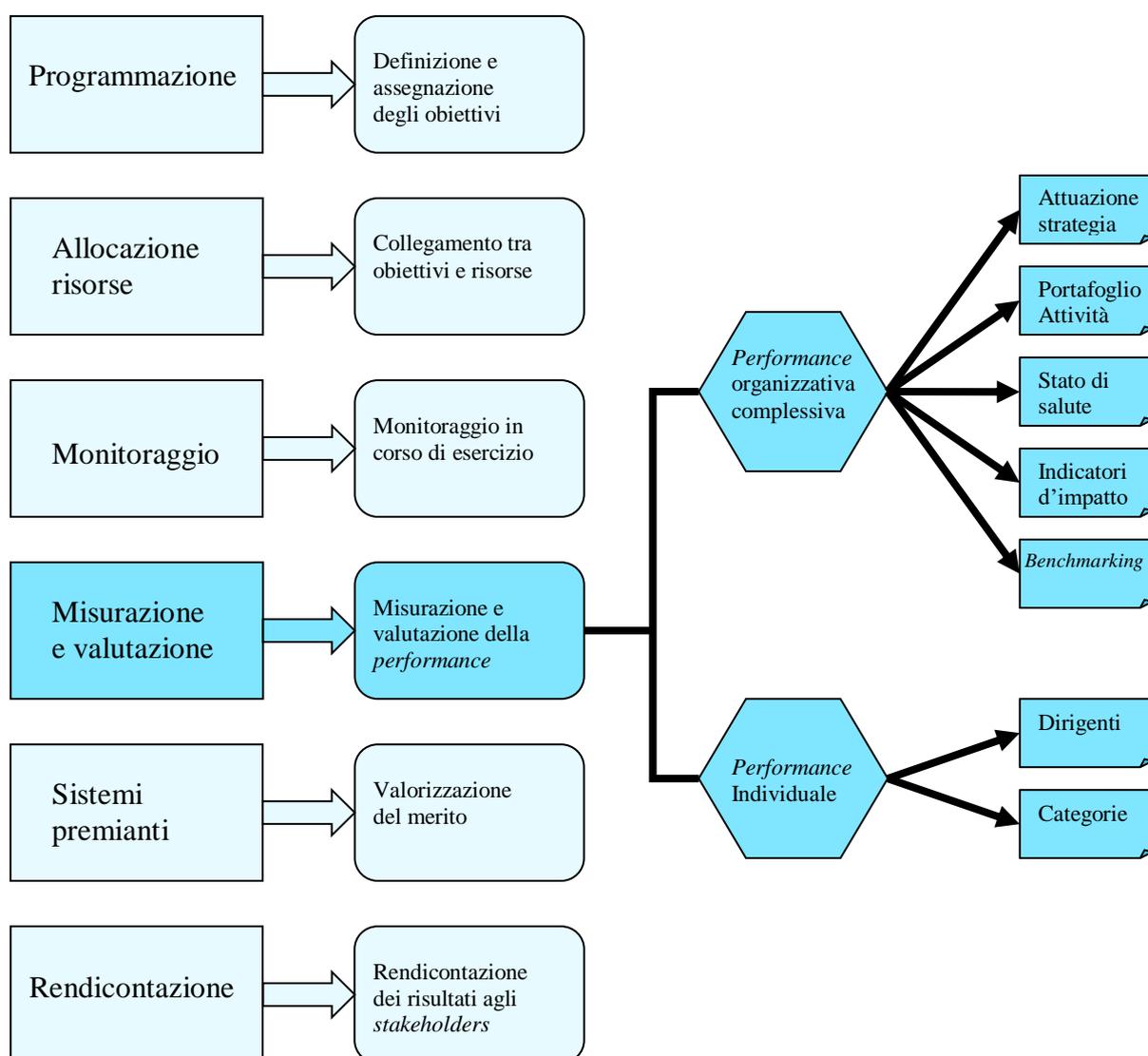
²⁰ Cfr. decreto legislativo n. 33/2013.



trasparenza e l'integrità (P.T.T.I., contenuto nel P.T.P.C.) costituiscono altri importanti strumenti operanti nel ciclo della *performance* per garantire trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.²¹

Nel grafico seguente è rappresentata la collocazione della fase relativa alla misurazione e valutazione rispetto ai processi caratteristici del ciclo di gestione della *performance*.

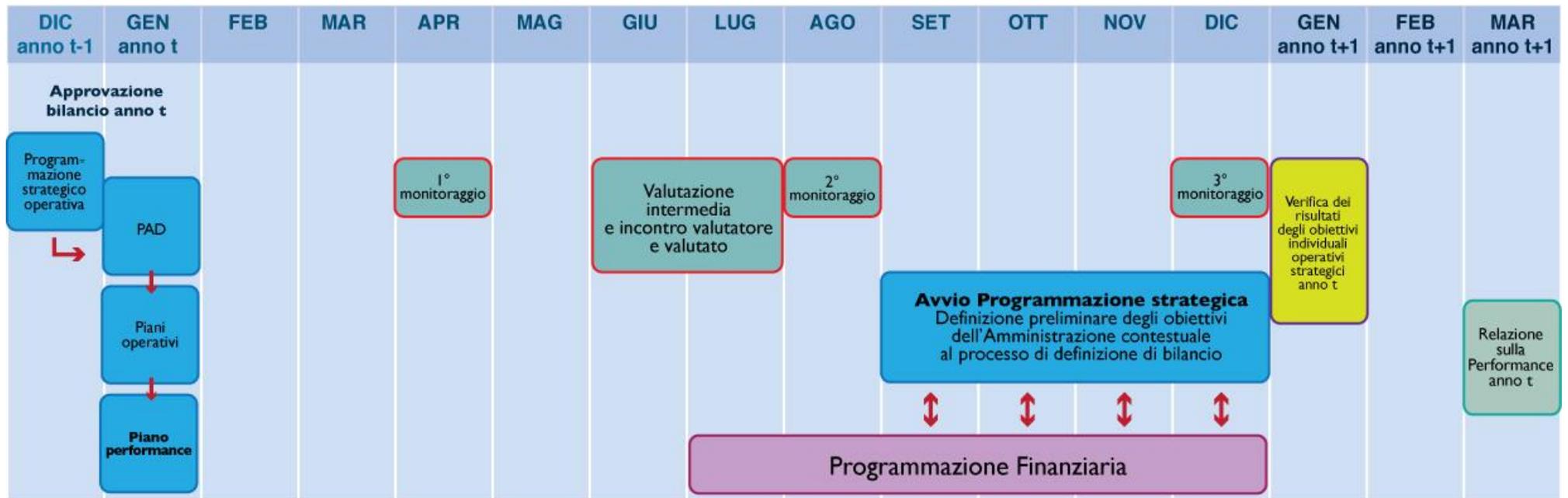
Processi del ciclo di gestione della *performance*



²¹ Il P.T.P.C. relativo al triennio 2014-2016 è stato adottato con DGR del 28 gennaio 2014, n. 38.



Fasi, tempi e strumenti del ciclo della *performance*





4 Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si colloca all'interno del ciclo di gestione della *performance* che, in base all'articolo 4 della legge regionale n. 1/2011, si articola secondo le seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- 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 dirigenti apicali, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Nella fase riguardante la programmazione strategico-operativa, ossia nella fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei singoli indicatori, prevale l'approccio *top-down*, contraddistinto dai passaggi (*steps*) richiamati di seguito.

1. Negoziazione/condivisione e assegnazione formale, da parte della Istituto A.C. Jemolo, degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti delle strutture amministrative.
2. Attribuzione da parte dei dirigenti dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali al personale delle categorie dell'unità organizzativa di appartenenza.

Durante lo svolgimento delle attività collegate ai piani di azione ai diversi livelli, viene effettuato un periodico monitoraggio degli andamenti amministrativi, con verifica *in itinere* del conseguimento dei risultati attesi in corrispondenza delle scadenze fissate, al fine di adottare interventi correttivi in presenza di scostamenti rispetto alle condizioni previste per la realizzazione degli obiettivi.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance* prevale l'approccio *bottom-up*, contraddistinto dai passaggi (*steps*) richiamati di seguito.

1. Verifica da parte dei dirigenti dello svolgimento dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali assegnati al personale delle categorie della propria unità organizzativa, con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi.
2. Verifica da parte del Consiglio di amministrazione dell'Istituto A.C. Jemolo, su proposta del Direttore amministrativo, del conseguimento dei risultati rispetto agli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti delle strutture amministrative, con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi.

Per completare l'intera procedura di valutazione della *performance* individuale della dirigenza ossia la verifica dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) da parte dei dirigenti, nonché l'attribuzione dei punteggi rispetto ai loro comportamenti organizzativi, occorre che siano state eseguite le seguenti operazioni:

- verifica da parte del Direttore amministrativo, dell'osservanza dei codici di comportamento e/o di specifici obblighi derivanti da norme che determinano responsabilità dirigenziale rispetto alla valutazione della *performance*;



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

- verifica da parte del Direttore amministrativo dei risultati degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti preposti alle unità organizzative in cui si articola la struttura amministrativa;
- verifica da parte dei dirigenti dei risultati dei piani operativi di gruppo assegnati e/o degli obiettivi individuali al personale delle categorie, nonché completo svolgimento della procedura di valutazione con riferimento anche all'attribuzione dei punteggi rispetto ai comportamenti organizzativi del personale delle categorie.

Il dirigente può essere valutato dal Consiglio di amministrazione dell' Istituto A.C. Jemolo, su proposta del Direttore amministrativo, soltanto dopo che egli abbia concluso l'intera procedura di valutazione del personale delle categorie appartenente alla propria struttura di competenza.

In linea di principio, si ritiene opportuno segnalare che, al termine delle procedure di valutazione, l'accesso ai meccanismi premiali – ossia al trattamento accessorio corrispondente alla retribuzione di risultato²² – sia adeguatamente temperato in relazione alla complessiva situazione dell'amministrazione ed avvenga tenendo in doverosa considerazione eventuali criticità gestionali rilevate dagli organi di controllo esterno e/o di rilievi formulati da autorevoli soggetti istituzionali su specifiche materie e settori di intervento. Per la valutazione finale della dirigenza, non si può comunque prescindere nell'erogazione della retribuzione di risultato dall'andamento generale dell'attività amministrativa né dall'analisi di fattori (evidenze/elementi riscontrabili nel contesto interno ed esterno) che possono arrecare nocimento alla reputazione istituzionale, anche quando tali fattori di particolare gravità non siano riconducibili al raggiungimento di obiettivi oppure non siano stati anticipatamente codificati rispetto alle verifiche contemplate nell'ordinaria procedura di valutazione della performance individuale dei dirigenti.

²² In base all'articolo 29 del CCNL – Area dirigenza 1998-2001, la retribuzione di risultato può essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con tali obiettivi.



Tavola di sintesi del ciclo di gestione della performance

	FASI	MODALITÀ	TEMPISTICA	SOGGETTI
PROGRAMMAZIONE STRATEGICO-OPERATIVA	Piano triennale della prestazione e dei risultati (Piano della <i>performance</i>)	Programmazione strategico-operativa in raccordo con altri documenti Piano triennale di prevenzione della corruzione, Programma triennale della trasparenza e integrità, Piano delle azioni positive, ecc.), con corrispondente assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti	Entro 30 gg. dalla data di entrata in vigore della legge di bilancio Entro il 31 gennaio (anno t)	Consiglio di amministrazione
	Piano annuale direzionale (PAD)	Assegnazione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti	Entro 15 febbraio (anno t) Entro 15 gg. dall'adozione del Piano triennale della <i>performance</i>	Consiglio di amministrazione (su proposta Direttore amministrativo)
	Piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali	Assegnazione dei piani operativi di gruppo e/o di obiettivi individuali al personale delle categorie	Entro 25 febbraio (anno t) Entro 10 gg. dal PAD	Dirigenti
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi	Relazioni sugli andamenti degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali)	Ogni quadrimestre (anno t)	Direttore amministrativo
	Monitoraggio dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali	Verifica intermedia dei risultati dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali del personale delle categorie	Ogni trimestre (anno t)	Dirigenti
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Verifica dei risultati dei piani operativi di gruppo e/o di obiettivi individuali	Entro 10 gennaio (anno t+1)	Dirigenti



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

		assegnati al personale delle categorie			
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Verifica degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali)	Entro gennaio (anno t+1)	20 (anno t+1)	Dirigenti apicali
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Verifica dei risultati degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti	Entro gennaio (anno t+1)	31 (anno t+1)	Consiglio di amministrazione (su proposta Direttore amministrativo)
RENDICONTAZIONE	Presentazione all'esterno della <i>performance</i> generale del sistema organizzativo della Istituto A.C. Jemolo	Relazione sulla <i>performance</i>	Entro 31 marzo (anno t+1)		Consiglio di amministrazione (su proposta Direttore amministrativo)

Sempre nell'ottica di fornire un'adeguata strumentazione di misurazione e valutazione della *performance*, al di là dell'utilizzo secondo tipici schemi aziendalistici, per l'analisi del raccordo tra le dimensioni interconnesse rispetto alla *vision* ed alla strategia di azione può essere utile fare riferimento alla *Balanced Scorecard* (BSC), esemplificata nell'immagine.

La BSC focalizza l'attenzione del *management* su un'ampia gamma di fattori-chiave e/o indicatori di *performance*, in modo da fornire una visione equilibrata dell'andamento delle differenti attività dell'organizzazione. La rappresentazione delle interdipendenze e l'analisi contestuale della pluralità di parametri operativi ritenuti più importanti consente di rendersi conto se il miglioramento, oppure il progresso in una determinata area avviene a scapito di altre e, tramite le informazioni di ritorno (il cosiddetto circuito di *feedback*), mettere in condizione di correggere gli andamenti e/o impostare nuove azioni.

Opportunamente tradotte dall'ambito aziendale a quello della pubblica amministrazione, le prospettive enucleate per valutare in modo integrato i risultati sono sostanzialmente quattro:

- Prospettiva della collettività o degli utenti
- Prospettiva economico-finanziaria
- Prospettiva dei processi interni
- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita



4.1 Programmazione

Il Consiglio di amministrazione dell' Istituto A.C. Jemolo definisce gli obiettivi strategici triennali e procede all'assegnazione degli obiettivi operativi annuali.

Gli obiettivi vengono definiti sulla base della missione istituzionale (*mission*), del contesto, dei vincoli finanziari, delle relazioni con gli *stakeholders* ed in corrispondenza delle "aree strategiche" di intervento individuate sulla scorta delle priorità politiche indicate nel programma dell' Istituto A.C. Jemolo. La formulazione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori *target*, in relazione ai diversi livelli dell'unità organizzativa di riferimento avviene attraverso il coinvolgimento dei dirigenti e del personale delle categorie.

Con il **Piano triennale della performance**, che ha un ampio orizzonte attuativo, vengono identificate le aree strategiche e definiti gli obiettivi strategici collegati a ciascuna area strategica. Gli obiettivi strategici sono quindi attribuiti alle strutture amministrative di I° livello e costituiscono gli assi portanti per la definizione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti, ai fini della valutazione annuale della *performance* individuale ed organizzativa. Gli obiettivi vengono elaborati secondo un modello *standard* ed assegnati mediante apposite schede di programmazione. Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di indicatori e valori *target* significativi e misurabili, espressi per quanto possibile in termini quantitativi.

Nel **Programma annuale direzionale (PAD)** vengono definiti gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti, derivati dagli obiettivi assegnati alla struttura amministrativa di I° livello.²³ Il PAD contiene la presentazione degli obiettivi, degli indicatori, dei risultati attesi o valori *target*, nonché l'indicazione delle risorse umane e finanziarie assegnate per la realizzazione dei singoli obiettivi, in linea con i dati inseriti nel sistema di controllo di gestione a livello del centro di costo. Gli obiettivi vengono elaborati secondo un modello *standard* ed assegnati mediante apposite schede di programmazione. Anche in questo caso, ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di indicatori e valori *target* significativi e misurabili, espressi per quanto possibile in termini quantitativi.²⁴

Successivamente all'adozione del PAD si procede all'assegnazione dei **Piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali** al personale delle categorie. I piani operativi di gruppo e/o gli obiettivi individuali assegnati al personale delle categorie devono essere correlati – sia pure in forma indiretta, secondo le inevitabili gradazioni di rapporto – agli obiettivi definiti nell'ambito del PAD. Il dirigente al quale sono assegnate unità di personale delle categorie provvede ad assegnare piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali in base al quale sarà valutata la singola prestazione ed il contributo fornito all'unità organizzativa di riferimento.

Il dirigente apicale assegna gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) al dirigente di II° livello mediante l'adozione del PAD, in cui sono raccolte le schede contenenti le informazioni

²³ Si ritiene opportuno sottolineare che gli obiettivi dei dirigenti di II° livello sono collegati a quelli assegnati ai dirigenti apicali, ma non possono essere coincidenti.

²⁴ In modo da pervenire ad una verifica univoca dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

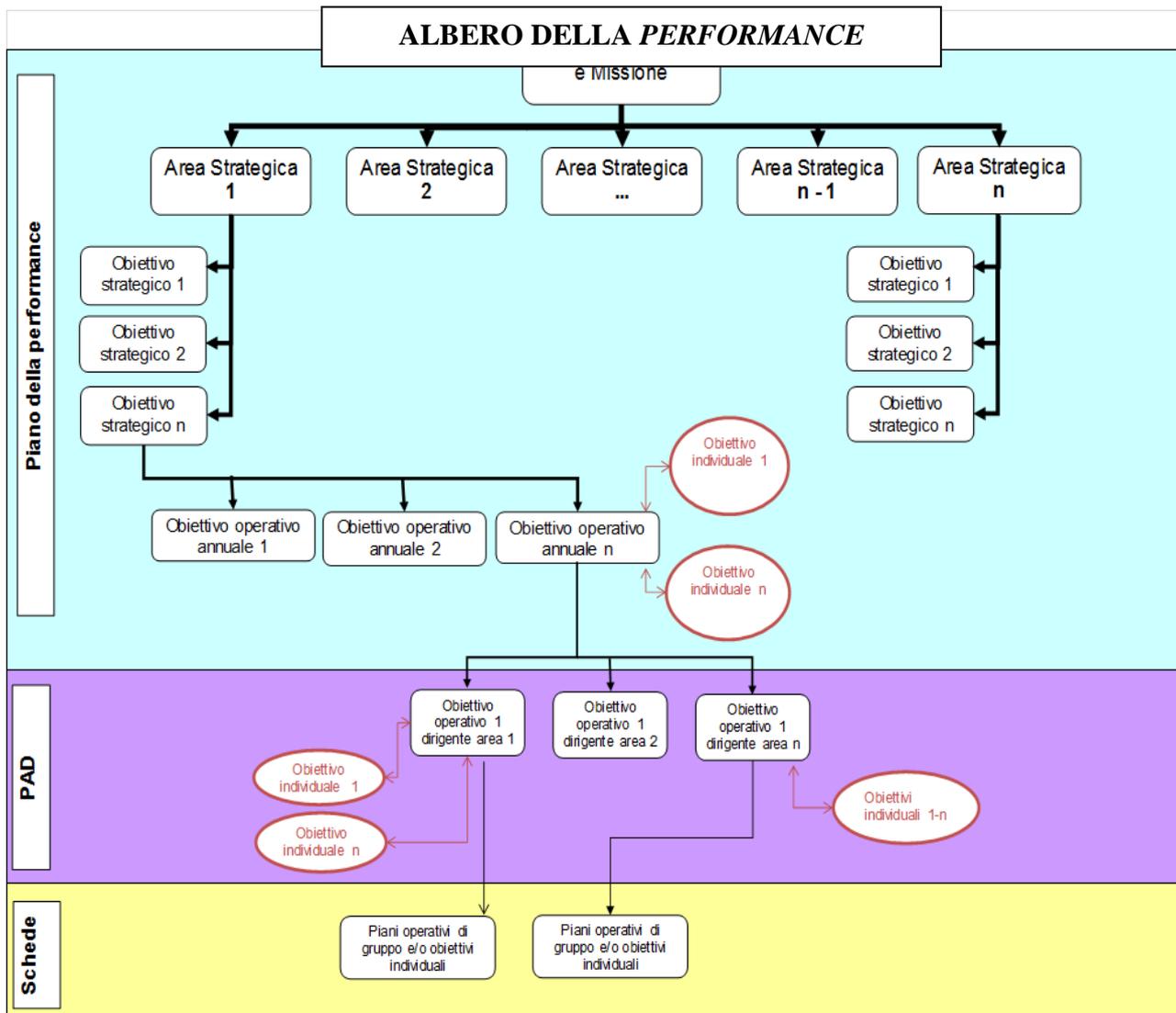


relative agli obiettivi ed in cui sono esplicitati gli elementi indispensabili per la verifica dei risultati conseguiti.

I piani operativi di gruppo e/o gli obiettivi individuali sono formalizzati ed assegnati al personale delle categorie attraverso schede contenenti informazioni indispensabili per la verifica dei risultati.

Al fine di instaurare un costante dialogo interno che possa essere proficuo per il miglioramento generale della *performance* complessiva, anche attraverso un maggiore livello motivazionale e di benessere organizzativo, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità i processi di assegnazione degli obiettivi/piani operativi sono basati in linea di massima sulla consultazione e sulla condivisione.

Di seguito viene presentato l'albero della *performance*, in cui si evidenzia come il mandato istituzionale determini l'identificazione di aree strategiche omogenee, a cui sono agganciati, gli obiettivi (strategici ed operativi) che concorrono alla realizzazione del disegno istituzionale, articolati ai diversi livelli dell'impianto organizzativo secondo il principio del *cascading*.





4.2 Monitoraggio

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della *performance* della struttura di propria competenza, al fine di attivare eventuali azioni correttive. In particolare il soggetto valutatore deve:

- verificare l'avanzamento della realizzazione degli obiettivi rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare gli “episodi critici” (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) nello svolgimento dell'attività assegnata;
- confronto con i soggetti valutati sull'avanzamento della realizzazione degli obiettivi e sugli “episodi critici”;
- rinegoziare/sostituire gli obiettivi, nel momento in cui situazioni impreviste ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

Monitoraggi quadrimestrali

Entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre, i dirigenti apicali trasmettono all'OIV, per il tramite della “Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione valutazione e controllo”, una relazione in merito all'attività svolta in relazione agli obiettivi ricevuti oltre alle schede di monitoraggio allegate al presente *Sistema* debitamente compilate in tutte le loro parti, con dettagliata indicazione della documentazione di corredo.

Il monitoraggio della *performance* dei dirigenti di II° livello avrà luogo attraverso l'analisi delle schede di monitoraggio allegate al presente *Sistema* compilate dal singolo dirigente e trasmesse al dirigente apicale entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre.

Incontro semestrale valutatore-valutato

Al fine di una corretta valutazione finale alla conclusione dell'esercizio annuale e prevenire situazioni di mancata realizzazione degli obiettivi, entro il mese di luglio, il soggetto valutatore incontra il soggetto valutato, per verificare, con l'ausilio dalle schede di monitoraggio debitamente compilate e delle relazioni di attività (nel caso dei dirigenti apicali), lo stato di avanzamento delle attività intraprese per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e/o per definire eventuali azioni correttive.

Previo incontro con i dirigenti apicali, entro il mese di luglio, l'OIV trasmette agli organi di indirizzo politico-amministrativo una propria relazione con elementi desunti dai rapporti di monitoraggio che consentono di analizzare il funzionamento delle strutture amministrative e lo stato di realizzazione di medio-termine degli obiettivi.

Ri-pianificazione operativa

In caso di mutamenti significativi rispetto ai piani d'azione prestabiliti, per effetto di modifiche normative, di direttive interne, di fattori esogeni non prevedibili, ecc., una nuova formulazione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) della dirigenza per l'anno di riferimento è possibile a



condizione che la ri-pianificazione operativa venga opportunamente formalizzata ed approvata dal soggetto incaricato della valutazione.

Per i dirigenti apicali, le eventuali proposte di ri-pianificazione operativa devono essere tempestivamente sottoposte all'OIV che, una volta effettuata la verifica di coerenza interna ed esterna dei nuovi obiettivi rispetto all'indirizzo politico-amministrativo ed alla indicazione delle priorità politiche, trasmette la formulazione dei nuovi obiettivi alla Istituto A.C. Jemolo per la successiva approvazione.

4.3 Accesso alla premialità

Per i dirigenti il procedimento di valutazione della *performance* individuale si conclude con l'adozione di un'apposita deliberazione da parte del Consiglio di amministrazione dell' Istituto A.C. Jemolo. Per tutti gli altri dipendenti (dirigenti di II° livello e personale delle categorie), la valutazione della *performance* individuale si conclude con la notifica e la sottoscrizione della "Scheda di valutazione finale" sia da parte del soggetto valutatore sia da parte del soggetto valutato, fatto salvo quanto previsto per eventuali richieste di riesame.

Uno specifico e dettagliato *report* sull'andamento delle valutazioni finali, riguardanti tutto il personale delle proprie strutture/unità organizzative,²⁵ deve essere trasmesso al direttore amministrativo da ciascun dirigente.

L'accesso alla premialità, ossia al trattamento accessorio collegato alla *performance*, avviene in misura percentuale in base al punteggio finale conseguito all'esito delle verifiche annuali. Al di sotto della soglia dei 60 punti la *performance* individuale si considera insufficiente.²⁶

Il direttore amministrativo compila gli elenchi delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale, risultanti alla conclusione dei distinti procedimenti, presentando in forma aggregata i dati sulla collocazione dei dipendenti distinti per ciascuna tipologia.

5 Soggetti, funzioni e responsabilità

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* sono coinvolti diversi soggetti con specifiche funzioni e responsabilità.

Consiglio di amministrazione dell'Istituto A.C. Jemolo

- Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio e comunque entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento (anno t), adotta la programmazione strategico-operativa (**Piano triennale della performance**) individuando gli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti apicali.

²⁵ Gli elenchi si riferiscono a ciascuna tipologia di personale dipendente: dirigenti di II° livello; personale di categoria D titolare di AP o PO; altro personale distinto per singola categoria.

²⁶ In coerenza con quanto stabilito dal regolamento regionale n. 1/2002 e successive modificazioni laddove si stabilisce che la soglia minima della valutazione corrisponde ad un punteggio pari al 60%. Al di sotto di tale percentuale, la valutazione si intende negativa per "mancato raggiungimento degli obiettivi".



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

- Entro il 31 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), su proposta dell'OIV, provvede alla **valutazione della performance individuale** dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.
- Entro il 31 marzo dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), adotta la **Relazione sulla performance** che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi ed alle risorse impiegate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
- Entro 15 giorni dall'assegnazione dei loro obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) da parte della Istituto A.C. Jemolo, adotta i **Programmi annuali direzionali (PAD)**, con l'individuazione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II° livello.
- Entro il 20 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), provvede alla **valutazione della performance** individuale dei dirigenti delle unità organizzative di II° livello (area, ufficio) afferenti alla propria struttura amministrativa.

Dirigenti

- Entro 10 giorni dall'adozione del PAD, assegnano i **Piani operativi di gruppo e/o gli obiettivi individuali** al personale delle categorie assegnato alla propria unità organizzativa.
- Entro il 10 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente, provvedono alla **Valutazione finale della performance individuale** del personale delle categorie assegnato alla propria unità organizzativa.

Direttore amministrativo)

Al Direttore amministrativo, è demandato il controllo di prima istanza su conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della *performance*. Un monitoraggio sistematico viene svolto anche al fine di segnalare agli organi di indirizzo politico-amministrativo eventuali ritardi e criticità rispetto al conseguimento dei risultati previsti.

In dettaglio, il Direttore amministrativo svolge le seguenti funzioni:

- effettua la verifica dell'avvio del ciclo di gestione della *performance*;
- valida l'assegnazione degli obiettivi durante il ciclo di gestione della *performance*;
- verifica la coerenza interna ed esterna degli obiettivi del Piano triennale della *performance*;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente della Istituto A.C. Jemolo;
- verifica il rispetto dei requisiti del *Sistema* fissati dalla legge regionale n. 1/2011;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, al fine dell'accesso ai meccanismi premiali secondo le disposizioni contenute nella normativa vigente, nei codici di comportamento e nella contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone alla Istituto A.C. Jemolo la valutazione annuale dei dirigenti;
- promuove e verifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nella normativa vigente;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

- cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente rivolte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del *Sistema*;
- monitora e redige la relazione annuale sul funzionamento complessivo del *Sistema* di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, con riferimento al ciclo di gestione della *performance* dell'anno precedente;
- valida la Relazione sulla *performance*.

6 Casi particolari

Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività precedentemente svolte dal dipendente e/o dal dirigente, entro 15 giorni dalla decorrenza dell'efficacia dei provvedimenti devono essere assegnati nuovi obiettivi ai dirigenti coinvolti nei mutamenti organizzativi.

Individuazione del soggetto competente per la valutazione

In caso di assenza totale del dirigente di II° livello responsabile dell'unità organizzativa la valutazione del personale delle categorie appartenente all'unità organizzativa viene effettuata dal dirigente apicale. In caso di cessazione/sostituzione del dirigente di II° livello durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile dell'unità organizzativa sulla base della rendicontazione prodotta dal precedente responsabile e/o dei dati e delle informazioni desumibili dai sistemi informativi.

Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare

Per i dipendenti (dirigenti e personale delle categorie) ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione – all'interno del *range* previsto – è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione.



Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale del punteggio totale <i>performance</i>
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Rimprovero scritto	Riduzione fino al 5%

L'esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

7 Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono previste al fine di risolvere eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* e prevenire l'insorgenza di contenzioso in sede giurisdizionale. Pertanto, il *Sistema* prevede momenti di confronto per garantire la coerenza e la correttezza del processo valutativo, nonché le procedure da avviare in caso di contestazioni.

7.1 Coerenza e garanzie del Sistema

La coerenza del *Sistema* e la "correttezza" della procedura di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, dai seguenti fattori:

- processo di assegnazione degli obiettivi fondato sulla negoziazione tra valutatore e valutato rispetto ai risultati da conseguire in un periodo determinato, con caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni che consentono di ancorare le verifiche su elementi condivisi;
- monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno, finalizzato ad osservare eventuali scostamenti e/o adeguare lo svolgimento delle fasi attuative rispetto alle risorse umane/finanziarie effettivamente disponibili, con eventuale possibilità – a fronte di specifiche circostanze – di ri-negoziazione degli obiettivi assegnati;
- continuità del rapporto tra valutatore e valutato, caratterizzato da sostegno reciproco nel raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso frequenti incontri di verifica rispetto a quanto pianificato, in un ambiente impernato su fiducia, lealtà e collaborazione, con *feedback* orientato al conseguimento dei risultati oltre che alla crescita professionale dei soggetti;
- contraddittorio, ossia la possibilità per il valutato di "contestare" nel corso della procedura di valutazione il giudizio espresso dal valutatore e, in determinate condizioni, di ottenere un riesame.

7.2 Gestione delle contestazioni

È possibile richiedere una verifica di seconda istanza della valutazione per i dirigenti e per il personale delle categorie. La richiesta va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro 10 giorni dalla data di notifica della valutazione, al soggetto valutatore di seconda istanza, ossia:



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

- al Consiglio di amministrazione per il dirigente di II° livello
- al dirigente della struttura amministrativa di appartenenza per il personale delle categorie.

Per la compilazione degli elenchi delle valutazioni riguardanti il personale dirigenziale ed il personale delle categorie, al termine dei procedimenti i dirigenti coinvolti avranno cura di riportare le casistiche relative alla valutazione di seconda istanza, sia in caso di conferma sia in caso di modifica della valutazione di prima istanza.²⁷

Personale dirigenziale

Per il personale dirigenziale, la verifica di seconda istanza è effettuata dal soggetto valutatore entro 15 giorni dalla data di ricevimento della richiesta di riesame. Il procedimento di valutazione individuale – come stabilito dalle disposizioni regolamentari – si ritiene concluso quando:

- sia intervenuta la sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del valutato in segno di accettazione della valutazione;
- pur non sottoscrivendo la scheda di valutazione, il valutato non abbia richiesto la verifica in seconda istanza entro il termine di 10 giorni dalla data di notifica della prima valutazione;
- sia intervenuta la valutazione di seconda istanza,²⁸ anche quando non accettata dal valutato;

Personale delle categorie

Per il personale delle categorie, dopo aver svolto la fase del contraddittorio con il dirigente responsabile dell'unità organizzativa di appartenenza, è possibile richiedere individualmente al dirigente apicale una revisione della propria valutazione. Tali richieste vanno sottoposte al dirigente apicale in forma scritta entro 10 giorni dalla conoscenza della propria valutazione ed inviate per conoscenza al dirigente di II° livello che ha effettuato la prima valutazione. Il dirigente apicale, esaminati gli atti ed informato il dirigente valutatore di prima istanza, esprime formalmente la propria valutazione finale.

8 Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo

Condizione necessaria per lo svolgimento del processo di valutazione della *performance* è il raccordo del *Sistema* con il cruscotto del controllo strategico e quello del controllo di gestione. A regime, si prevede che struttura e contenuti dei sistemi di controllo siano idonei a soddisfare tutte le necessità informative richieste dalla piena applicazione del *Sistema*. Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo si rimanda alla normativa regionale in materia: il controllo strategico

²⁷ Ciò anche al fine di monitorare il funzionamento del *Sistema* e rilevare eventuali criticità nell'applicazione delle procedure e degli strumenti. In tal modo sarà possibile acquisire informazioni significative sull'andamento delle valutazioni (concentrazioni di punteggi elevati, scarsa differenziazione, numerosità dei contenziosi, ecc.).

²⁸ Il Nucleo di valutazione attribuisce e sottoscrive i punteggi sulla "Scheda di valutazione finale" del dirigente, trasmettendo per gli ulteriori seguiti tutti gli atti alla direzione/agenzia regionale di appartenenza del dirigente.



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

ed il controllo di gestione sono disciplinati dalla legge regionale n. 6/2002,²⁹ dalla legge regionale n. 25/2001³⁰ e dal regolamento regionale n. 1/2002.

Il raccordo con i sistemi di controllo sopra richiamati si sviluppa a tre livelli:

- coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di rilevazione.

Controllo di gestione

Il controllo di gestione consiste nella verifica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa sulla base del rapporto tra costi sostenuti e risultati raggiunti, in termini di attività e prodotti. In virtù dell'articolo 54 della legge regionale n. 25/2001, il controllo di gestione costituisce il supporto per l'esercizio dell'attività amministrativa e gestionale di competenza dei dirigenti delle strutture organizzative.

Controllo strategico

Il controllo strategico supporta l'attività degli organi di indirizzo politico-amministrativo e, pertanto, consente di osservare gli andamenti generali dell'azione amministrativa e la verifica delle operazioni svolte dal *management*, soprattutto in termini di congruenza tra linee strategiche, obiettivi assegnati e risultati effettivamente conseguiti. In base a quanto previsto dall'articolo 14 della legge regionale n. 6/2002, concerne l'adeguatezza delle scelte gestionali compiute e dei risultati conseguiti in sede di attuazione dell'indirizzo politico-amministrativo. Il regolamento regionale n. 1/2002 ne disciplina le modalità e prevede che venga svolto attraverso la verifica dell'attuazione dei programmi strategici della Istituto A.C. Jemolo e del conseguimento degli obiettivi, conformemente agli indirizzi ed alle scelte politiche, individuando gli scostamenti e le relative cause. Al controllo strategico si rimanda per la definizione degli obiettivi annuali/pluriennali e dei corrispondenti indicatori, per il monitoraggio *in itinere* e la verifica finale della realizzazione degli obiettivi annuali/pluriennali.

9 Ciclo di gestione della performance e documenti di programmazione

Condizione necessaria al funzionamento del ciclo di gestione della *performance* e del *Sistema* è l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, in virtù di quanto previsto dall'articolo 4 della legge regionale n. 1/2011. Si tratta di un elemento di fondamentale importanza dato che la programmazione è efficace quando le risorse finanziarie sono collegate agli obiettivi ed agli indicatori di realizzazione. Allo stesso modo, la valutazione della *performance* è significativa se i risultati raggiunti sono messi a confronto sia con le risorse disponibili che con

²⁹ Cfr. legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6, recante "Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale".

³⁰ Cfr. legge regionale 20 novembre 2001, n. 25, recante "Norme in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione".



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

quelle effettivamente utilizzate. L'integrazione ed il collegamento tra la pianificazione della *performance* ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio sono garantiti quando si riscontra un'effettiva coerenza tra i contenuti programmatici dei documenti strategici e lo svolgimento nel tempo delle azioni concretamente verificabili.

La coerenza si riferisce in particolare al fatto che gli obiettivi e gli indicatori esplicitati nel **Piano triennale della *performance*** e nei documenti di bilancio previsionale devono essere chiaramente collegati gli uni agli altri. Ciò si realizza facendo in modo che la predisposizione delle note preliminari al bilancio di previsione annuale e pluriennale (con la definizione degli obiettivi e degli indicatori, ai sensi della legge 31 dicembre 2009, n. 196) sia pressoché contestuale alla definizione dei contenuti del Piano triennale della *performance*. Ciò implica che, restando invariato l'attuale calendario della programmazione finanziaria e di bilancio, il Piano triennale della *performance* debba essere predisposto di fatto entro la fine di dicembre di ogni anno del bilancio approvato dal Consiglio di amministrazione dell'Istituto A.C. Jemolo. .

La Relazione sulla *performance* evidenzia a consuntivo, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, in un'ottica di rigorosa e trasparente rendicontazione sociale dell'amministrazione rispetto all'universo degli *stakeholders*, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, oltre al bilancio di genere.

10 Pari opportunità e differenze di genere

La misurazione e la valutazione della *performance* è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, l'Istituto A.C. Jemolo adotta azioni rivolte a:

- attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;
- favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;
- prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;
- monitorare gli incarichi conferiti, al personale dirigenziale a quello non dirigenziale, nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;
- promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;
- favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del *part-time*, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

11 Trasparenza e rendicontazione

La Istituto A.C. Jemolo garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione dei risultati raggiunti dall'amministrazione. A tal fine il *Sistema*, il Piano e la Relazione sulla *performance* sono pubblicati sul sito *web* istituzionale dell' Istituto A.C. Jemolo, nell'apposita sezione informativa. L'incremento dei dati e delle informazioni produce effetti positivi anche a livello organizzativo, consentendo una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'amministrazione regionale.

12 Processo di miglioramento

Il miglioramento della *performance* è uno degli obiettivi principali dell'amministrazione. A tal fine è stato ampiamente ridisegnato l'assetto organizzativo delle strutture regionali e si è investito in infrastrutture tecnologiche a supporto delle funzioni di programmazione e controllo degli obiettivi strategici e gestionali. In linea con l'esigenza di semplificazione e riorganizzazione amministrativa, l'implementazione del *Sistema* avviene secondo un processo graduale e continuo, in stretto raccordo con gli strumenti di controllo interno e compatibilmente con le risorse ad esso destinate.

Il presente *Sistema* è da intendersi di natura sperimentale e dopo il primo anno di applicazione può essere sottoposto a verifica complessiva di funzionamento per eventuali revisioni/integrazioni.

13 Benessere organizzativo e condivisione

Le indagini sul personale dipendente sono rivolte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del *Sistema*, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, ai sensi dell'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150/2009. I risultati di tali indagini rappresentano validi strumenti per un miglioramento della *performance* dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo, in particolare, mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli *standard* normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della percezione da parte dei dipendenti del rispetto di detti *standard*.



Istituto Regionale di Studi Giuridici del Lazio
ARTURO CARLO JEMOLO

Per “grado di condivisione del Sistema di valutazione” si intende la misura della condivisione del *Sistema* da parte del personale dipendente (dirigenziale e non).

Per “**valutazione del superiore gerarchico**” si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni direttive finalizzate alla gestione del personale ed al miglioramento della *performance*. Ai fini dell’indagine si precisa che il superiore gerarchico va individuato nella figura del dirigente che assegna gli obiettivi ed effettua la valutazione della *performance* individuale. L’indagine, una volta entrata a regime, dovrebbe essere svolta annualmente, in tempi tali da consentire la pubblicazione dei risultati nella Relazione sulla *performance*.

In virtù dell’articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150/2009 e in linea con i modelli approvati a suo tempo dalla CIVIT,³¹ il Direttore amministrativo cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del *Sistema*.

³¹ Cfr. “Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico” (decreto legislativo n. 150/2009, articolo 14, comma 5).



ALLEGATI

Allegato 1 – Manuale operativo



Allegato 1 - Manuale operativo.docx

Allegato 2 – Indicatori

- a) Tabella 1 – Tipologia di indicatori
- b) Tabella 2 – Scheda anagrafica degli indicatori
- c) Tabella 3 – Test di validazione della qualità dell'indicatore
- d) Tabella 4 – Test della qualità dei *target*



Allegato 2 - Indicatori.docx

Allegato 3 – Schede di programmazione – Dirigenti



Allegato 3- Schede di programmazione Dirig

Allegato 4 – Scheda di programmazione – Personale delle categorie



Allegato 4 - Schede di programmazione C:

Allegato 5 – Schede di valutazione - Dirigenti

- a) Scheda valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti
- b) Scheda finale di valutazione – Dirigenti



Allegato 5- Schede di valutazione - Dirigent

Allegato 6 – Schede di valutazione – Personale delle categorie

- a) Scheda valutazione comportamenti organizzativi – Personale delle categorie
- b) Scheda finale di valutazione – Personale delle categorie



Allegato 6 - Schede di valutazione - Perso