

Relazione di accompagnamento al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Luglio 2019

SOMMARIO

1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO	1
1.1 <i>Modifiche al Decreto n. 150/2009</i>	1
1.2 <i>Le Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica</i>	6
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	8
2.1 <i>Approccio metodologico e criteri di scelta</i>	8
2.2 <i>Descrizione generale del Ciclo: fasi, attori, tempi e modalità</i>	8
2.2.1 <i>Pianificazione strategica</i>	9
2.2.2 <i>Negoziazione delle risorse e programmazione operativa di dettaglio</i>	10
2.2.3 <i>Gestione del sistema dei controlli interni per la misurazione e il monitoraggio dell'andamento dell'attività</i>	11
2.2.4 <i>Valutazione dei risultati dell'attività</i>	12
2.2.5 <i>Reporting interno e rendicontazione esterna</i>	13

1. NORMATIVA DI RIFERIMENTO

1.1 Modifiche al Decreto n. 150/2009

Il decreto legislativo n. 74/2017 è stato adottato in attuazione dell'art. 17, comma 1, della legge 124/2015 in materia di riordino della disciplina del lavoro pubblico. In particolare, il suddetto d.lgs. n. 74/2017, attuando la predetta delega, reca i seguenti principi e criteri direttivi:

- semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità;
- razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche;
- sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti;
- potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti;
- riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio;
- coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni;
- previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione.

Sotto il profilo sistemico, il decreto n. 74/2017 modifica l'impianto originario (rif. d.lgs. n.150/2009) introducendo nuovi attori e nuove opportunità di armonizzazione dei diversi livelli di pianificazione e, quindi, di valutazione dei risultati delle Pubbliche Amministrazioni.

In particolare, l'articolo 1 del d.lgs. n. 74/2017 reca modifiche all'articolo 3 del d.lgs. n.150/2009, in materia di principi generali, ovvero prevede nuovi effetti conseguenti alle attività di misurazione, valutazione e trasparenza della performance.

Le amministrazioni pubbliche devono, pertanto, sviluppare, il ciclo di gestione della performance (art. 4, così come modificato dall'art. 2), in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, che si articola nelle seguenti fasi :

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

Con le modifiche introdotte si esplicita con maggiore chiarezza che, nella fase di definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, occorre tener conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance. Quest'ultima dovrebbe costituire un riferimento del processo di miglioramento continuo a cui l'Ente deve tendere. In secondo luogo, si prevede che i risultati della valutazione debbano essere rendicontati ai competenti "organi di controllo interni" e non solo agli "organi esterni". L'articolo 3 del decreto apporta rilevanti modifiche all'articolo 5 del d.lgs. 150/2009, in materia di obiettivi ed indicatori, introducendo la categoria degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici di ciascuna amministrazione.

Nelle more dell'adozione delle linee guida di determinazione degli obiettivi generali, ogni Pubblica Amministrazione programma e definisce i propri obiettivi specifici secondo i tempi definiti per l'adozione del piano della *performance*, fatto salvo l'aggiornamento da operare al momento della adozione degli obiettivi generali. Le caratteristiche degli obiettivi sono rimaste invariate rispetto alla normativa precedente e sono elencate al comma 2 del predetto articolo 3.

Un'importante modifica viene introdotta, poi, con l'art. 4 del nuovo decreto, in merito ai soggetti che sono chiamati a svolgere la funzione di monitoraggio della performance, affiancando all'amministrazione la presenza dell'OIV quale soggetto funzionale al corretto esercizio del controllo strategico.

Agli OIV spetta, inoltre, segnalare all'organo di indirizzo politico-amministrativo, non solo se necessario, ma anche laddove lo ritengano opportuno, interventi correttivi in corso di esercizio.

Il successivo articolo 5 prevede, altresì, che l'OIV debba esprimere parere "vincolante" sul sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Amministrazione.

La nuova normativa prevede che il sistema sia elaborato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (rif. DPR. n. 105/2016) e sia aggiornato con cadenza annuale. Una rilevante novità introdotta dall'articolo richiamato riguarda la ridefinizione dei soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della *performance*. Tolta la Commissione ex art. 13 del D.lgs n. 150/2009, nella sua nuova formulazione la funzione di misurazione e valutazione è svolta:

- dagli OIV (per la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso e per la performance individuale dei dirigenti di vertice);
- dai dirigenti di ciascuna amministrazione (per la performance individuale del proprio personale);
- dai cittadini o dagli altri utenti finali "in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, partecipando alla valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione.

Anche gli utenti interni alle amministrazioni partecipano al processo di misurazione delle performance organizzative in relazione ai servizi strumentali e di supporto secondo le modalità individuate dall'OIV. Viene così introdotta la *customer satisfaction* per i servizi interni, nella consapevolezza che la qualità del servizio dipende dal processo di erogazione, nel quale intervengono anche i cosiddetti servizi di staff.

Tutti i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione devono essere pubblicati, con cadenza annuale, sul sito dell'amministrazione. All'organismo indipendente di valutazione è attribuita la funzione di garanzia di verifica dell'effettiva adozione dei predetti sistemi di rilevazione, ne assicura la pubblicazione dei risultati e ne tiene conto ai fini sia della valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione sia della validazione della Relazione sulla performance.

Le pubbliche amministrazioni dovranno, pertanto, procedere ad organizzare l'attività di rilevazione della soddisfazione dei cittadini/utenti finalizzata alla valutazione della performance organizzativa, dotandosi di risorse dedicate, strumenti idonei e processi di raccolta adeguati alla propria organizzazione.

L'articolo 7 del decreto ha introdotto importanti elementi di novità all'art. 9 del d.lgs. 150/2009, in materia di valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa. In particolare, nella valutazione complessiva deve essere attribuito un peso prevalente agli indicatori di performance organizzativa rispetto agli altri elementi di valutazione e

deve tenersi conto anche delle competenze professionali e manageriali dimostrate. In tal senso, la nuova normativa accende un riflettore su quelli che sono definiti i “comportamenti organizzativi” richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, richiamando l’attenzione non solo sui risultati, ma anche sul “come” questi risultati si raggiungono.

L’articolo 8 del decreto apporta alcune modifiche al testo dell’art. 10 del d.lgs. 150/2009, mantenendo i termini di adozione del Piano e della Relazione della performance, rispettivamente, al 31 gennaio e al 30 giugno, ma ponendo l’onere dell’approvazione a capo dell’Organo di indirizzo Politico – Amministrativo. Il Piano della Performance, nel quale devono essere individuati gli obiettivi specifici dell’amministrazione, è definito in collaborazione con i vertici dell’amministrazione, secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica e in coerenza con le note integrative di cui all’art. 21 della legge n. 196/2009 predisposte a seguito della presentazione del Documento di Economia e Finanza alle Camere.

Viene, inoltre, previsto che il ritardo nell’adozione del Piano o della Relazione deve costituire oggetto di comunicazione motivata al Dipartimento della Funzione Pubblica.

L’articolo 9 modifica parzialmente i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione organizzativa e individuale, al fine di adeguarli al mutato assetto di competenze¹ (art. 12 D.lgs n. 150/2009). Questi ultimi attualmente sono così determinati:

- il Dipartimento della Funzione Pubblica;
- gli organismi indipendenti di valutazione;
- l’organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione;
- i dirigenti di ciascuna amministrazione.

L’articolo 10 (modifica l’art. 13 del d.lgs. n. 150/2009) prevede che il ruolo dell’Autorità Nazionale anticorruzione venga svolto dal Dipartimento della Funzione Pubblica che è titolare delle funzioni di promozione, indirizzo coordinamento in materia di valutazione della *performance*, esercitate secondo le previsioni di cui al DPR n. 105/2016.

Di particolare interesse sono, poi, le modifiche apportate dall’art. 11 (modifica all’articolo 14), relative alle nuove funzioni attribuite agli OIV, già potenziate dalla normativa ex d.lgs. 97/2016 in

tema di anticorruzione e trasparenza. Nell'esercizio dei propri compiti, gli OIV hanno ora poteri di accesso a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi detenuti dall'amministrazione.

Tra le nuove funzioni, si segnala in particolare:

- l'obbligo di comunicare con tempestività le criticità riscontrate, non solo agli organi interni di governo ed amministrazione e alla Corte dei conti, ma anche al Dipartimento della Funzione Pubblica;
- il compito di garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi e la corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

L'articolo 13 - soppianta completamente il c.d. "sistema delle fasce di merito" e introduce un nuovo sistema di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la performance, attraverso la modifica dell'articolo 19 del decreto legislativo n.150 del 2009.

In particolare, si prevede che spetti al contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3-bis, del decreto legislativo n.165/2001, stabilire la quota delle risorse destinate a remunerare la performance (organizzativa e individuale) e fissare i criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda una effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati, al fine di garantire una stretta correlazione tra merito e premialità. Per i dirigenti il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato. L'articolo 13 in esame, inoltre, prevede la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione delle performance organizzative, attraverso l'introduzione dell'articolo 19-bis del decreto legislativo n.150 del 2009. La partecipazione può avvenire sia attraverso comunicazioni dirette all'Organismo indipendente di valutazione, sia attraverso i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione di cittadini e utenti che ciascuna Amministrazione deve adottare, secondo modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione, favorendo la più ampia partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

Alla misurazione delle performance organizzative partecipano anche gli utenti interni alle amministrazioni, in relazione ai servizi strumentali e di supporto, sempre secondo modalità individuate dall'Organismo indipendente di valutazione.

I successivi articoli 14, 15 e 16 adeguano la disciplina sul bonus annuale delle eccellenze, sulle progressioni economiche e sulle progressioni di carriera (modifica degli articoli 21,23 e 24 del d.lgs. n. 150/2009) in relazione ai nuovi criteri previsti per la differenziazione delle retribuzioni.

In particolare, si prevede:

- che ogni amministrazione pubblica, nell'ambito delle risorse destinate dal contratto collettivo nazionale al merito e al miglioramento della performance, può attribuire un bonus annuale al quale concorre il personale, dirigenziale e non, cui è attribuita una valutazione di eccellenza;
- l'abrogazione delle disposizioni (articolo 23, comma 3 e articolo 24, comma 3, del d.lgs. n. 150/2009) che attualmente prevedono che la collocazione nella fascia di merito alta, per tre anni consecutivi, ovvero per cinque annualità anche non consecutive, costituisce titolo prioritario ai fini dell'attribuzione delle progressioni economiche (articolo 15) e di carriera (articolo 16).

1.2 Le Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica

Il 29 dicembre 2017, il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) ha emanato, ai sensi del d.lgs. 150/2009 e dell'articolo 3, comma 1, del dPR n. 105 del 2016 che attribuiscono al Dipartimento le funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di ciclo della performance, avvalendosi del supporto tecnico e metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (CTP) di cui all'articolo 4 del citato dPR, le Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance rivolte ai Ministeri ed applicabili, in linea generale, anche alle altre pubbliche amministrazioni. Le Linee Guida sostituiscono le seguenti Delibere della ex CiVIT:

- la Delibera n. **89/2010**
- la Delibera n. **104/2010**
- La Delibera **114/2010**
- Delibera n. **1/2012**, paragrafi 3 e 4.

Restano tutt'ora in vigore le seguenti Delibere attuative:

- la Delibera n. **123/2010** chiarisce quale debba essere il soggetto chiamato a valutare la *performance* individuale in particolare per i dirigenti di vertice;
- La Delibera **124/2010** indica quali forme privilegiare nella definizione delle procedure di

conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*;

- La Delibera **1/2012** per i restanti paragrafi (escluso il paragrafo 5, sostituito dalle Linee Guida n. 1/2017 del DFP)
- La Delibera **4/2012** fissa le Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- La Delibera **6/2013** ad esclusione dei paragrafi 3.1 e 3.6.1.A sostituiti dalle Linee Guida n. 1/2017
- La Delibera **23/2013** detta le Linee guida relative agli adempimenti di monitoraggio degli OIV e alla Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Approccio metodologico e criteri di scelta

Lo scopo di questo paragrafo è illustrare il “Ciclo della performance” (di seguito “Ciclo”) così come dovrebbe essere impostato coerentemente alle esigenze operative dell’Ente e compatibilmente con le riforme statutarie e regolamentari in corso di attuazione, così come previste dalla legge 132/2016 e dal d.lgs 218/2016. Nel paragrafo che segue viene, pertanto, descritto il Ciclo della Performance nelle sue fasi più importanti.

2.2 Descrizione generale del Ciclo: fasi, attori, tempi e modalità

Il Ciclo di gestione della performance, così come definito dall’art. 2 del d.lgs. n.150/2009 consta di sei fasi, di seguito sintetizzate in tabella:

FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE (ex art. 2 D. Lgs n.74/2017)	FASI DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO IN ISPRA	SISTEMA DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	SOGGETTI ISPRA COINVOLTI ²
a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell’anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale;	Pianificazione strategica	Il sistema supporta il vertice e le strutture organizzative nell’analisi dei documenti di programmazione strategica e nella definizione dei relativi KPI	Organi di Vertice, Management, DG-SGQ
b) collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse;	Programmazione annuale: negoziazione delle risorse e programmazione operativa	Il Sistema permette di supportare la negoziazione delle risorse e di pianificare a livello operativo; nella fase di pianificazione Vengono individuati gli obiettivi annuali, i relativi target e i KPI di dettaglio per ciascuna struttura di livello dirigenziale	Direzione, Management, AGP-BIL, DG-SGQ, KPI Owners

² DG-SGQ Servizio Gestione Processi, Struttura Tecnica permanente di ISPRA e unità operativa responsabile della realizzazione del ciclo della performance
AGP-BIL Servizio Amministrazione e Bilancio
KPI Key Performance Indicator

c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi	Gestione del sistema dei controlli interni per il monitoraggio dell'andamento dell'attività	Il sistema, integrato con i sistemi informativi e il sistema di gestione amministrativo contabile, fornisce i dati necessari a monitorare l'andamento della situazione e lo stato di avanzamento dei target che si intendono conseguire.	OIV, AGP-BIL, DG-SGQ, KPI Owners
d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;	Misurazione e valutazione dei risultati dell'attività svolta in termini di obiettivi raggiunti.	Nel corso del periodo stabilito viene misurato il grado di raggiungimento di quanto definito in sede di pianificazione e vengono analizzati i risultati e le cause di eventuali scostamenti	Management, DG-SGQ, KPI Owners
e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;	Utilizzo dei sistemi premianti	Il Sistema fornisce i dati necessari a valutare ed eventualmente comparare le performance organizzative delle singole Strutture e fornisce uno degli elementi utili a valutare la performance individuale	Direzione, DG-SGQ
f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.	Reporting interno e rendicontazione esterna	Il Sistema fornisce la base informativa per il reporting interno e per la rendicontazione esterna dei risultati conseguiti	Organi di Vertice, AGP-BIL, DG-SGQ

2.2.1 Pianificazione strategica

Dal combinato disposto dei decreti legislativi n. 218/2016 e 150/2009, delle Linee Guida del DFP, della legge 196/2009 e s.m.i. di cui agli artt. 21 e 22 e del DPR n. 97/2003 ex artt. 6, 7,8 in materia di collegamento tra ciclo di programmazione finanziaria e ciclo della performance, la fase di pianificazione deve prendere necessariamente avvio durante il mese di maggio per terminare nel mese di ottobre, anche in coerenza con il ciclo di programmazione economico-finanziaria. Detta fase prevede il coinvolgimento degli Organi di indirizzo amministrativo e gestionale per l'individuazione della priorità strategiche da perseguire sulla base di "input istituzionali" e che devono essere formalizzate nel documento denominato Piano Triennale di Attività.

Sono considerati input istituzionali:

- la missione dell'ISPRA derivante dal mandato politico-istituzionale, dallo Statuto;
- la Direttiva Generale del Ministro;
- Il Piano triennale della Ricerca;
- gli obblighi previsti dalla normativa nazionale: (es: legge n. 132/2016 e d.lgs. n. 218/2016) ed

internazionale;

Le priorità strategiche devono essere successivamente declinate in una programmazione triennale e annuale da parte delle Strutture dirigenziali di I e II livello, che devono individuare obiettivi specifici e annuali da perseguire nel triennio e nell'anno di riferimento.

2.2.2 *Negoziazione delle risorse e programmazione operativa di dettaglio*

Definite le Linee Prioritarie di Azione (LPA) che si intendono perseguire, il Ciclo di gestione della performance prevede l'avvio della fase di negoziazione relativa alla definizione degli obiettivi specifici e annuali e alla distribuzione delle risorse ai CRA. Questa fase si svolge a partire dal mese di giugno/luglio, dopo l'approvazione del piano strategico³ e la predisposizione del bilancio di previsione e deve necessariamente concludersi entro il mese di gennaio, con la definizione della programmazione operativa con l'elaborazione del Piano della Performance contenente la sintesi di:

- gli obiettivi specifici (strategici);
- i KPI strategici e l'indicazione dei KPI *owners*;
- gli obiettivi annuali (operativi) e il loro raccordo con gli obiettivi specifici (strategici);
- i KPI legati agli obiettivi operativi e l'indicazione dei KPI *owners*;

La circostanza che la Direttiva generale del Ministro venga adottata con una tempistica che non si raccorda con la fase di negoziazione sopra descritta potrebbe determinare un disallineamento delle fasi del ciclo.

Giova ricordare che il corretto ciclo della Performance si basa sull'adozione - nei tempi previsti o comunque ragionevoli - di un atto di programmazione e di indirizzo per la definizione di azioni ritenute strategiche per l'Ente e di obiettivi da realizzare, al fine della conseguente valutazione dei risultati.

È quindi necessario che i soggetti competenti all'adozione di tali atti pongano in essere ogni azione necessaria alla loro adozione nei tempi previsti e con la necessaria celerità propria di una corretta e funzionale gestione amministrativa.

³ A partire dal 2018, il Piano Triennale di Attività, che costituisce il principale documento strategico di riferimento per le Strutture, dovrà essere aggiornato e approvato entro il mese di settembre.

Ciò premesso, in assenza di specifiche indicazioni da parte del MATTM ben può l'Istituto - nel quadro complessivo delle norme e della sistematicità delle proprie funzioni e attività da perseguire - adottare atti di programmazione e obiettivi strategici ritenuti prioritari per il corretto avvio del ciclo della Performance.

2.2.3 Gestione del sistema dei controlli interni per la misurazione e il monitoraggio dell'andamento dell'attività

In questa fase, che caratterizza l'intero arco dell'anno, sono attivati tutti i sistemi di controllo interno per garantire il raggiungimento degli obiettivi operativi e, conseguentemente, di quelli strategici. Deve essere previsto almeno un monitoraggio intermedio (ed uno a chiusura d'esercizio) sul grado di attuazione degli obiettivi rispetto agli indicatori e ai target definiti in fase di programmazione al fine di intraprendere tempestivamente eventuali azioni correttive in corso d'opera, per evitare lo scostamento rispetto al target prefissato al momento della rendicontazione dei risultati.

A livello tecnico, il Sistema provvede a misurare l'andamento dei singoli KPI di dettaglio, secondo le modalità stabilite nella fase precedente. Il Sistema ha, in quest'ottica, una duplice funzione:

- raccolta di dati: man mano che l'attività istituzionale procede, ogni struttura responsabile del raggiungimento dei KPI deve alimentare la base dati;
- informazione: il Sistema provvede ad informare sia i responsabili dei singoli KPI dello stato di avanzamento e, quindi, della maggiore o minore distanza dal raggiungimento degli obiettivi, sia gli Organi di governo per monitorare la situazione in tempo utile per intervenire con eventuali decisioni correttive.

Qualora dal monitoraggio o dalle segnalazioni emergano problemi e/o situazioni critiche sul raggiungimento degli obiettivi/indicatori riconducibili a cause al di fuori del controllo dell'assegnatario dell'obiettivo, si potrà provvedere all'assegnazione di nuovi obiettivi/indicatori o alla rimodulazione di quelli precedentemente assegnati; tali eventuali modifiche devono essere formalizzate e sottoscritte dal Direttore Generale e/o dal/i singolo/i Dirigente/i secondo le stesse modalità impiegate per la definizione ed assegnazione in fase di programmazione. Si segnala che, indipendentemente dal monitoraggio periodico, i Responsabili di Struttura sono, comunque, tenuti a segnalare tempestivamente al Direttore Generale l'eventuale insorgenza di problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale degli obiettivi e/o dei valori di target previsti per i relativi indicatori.

2.2.4 Valutazione dei risultati dell'attività

La valutazione è un momento specifico, dichiarato nella fase di pianificazione e nel Piano della performance, in cui sulla base degli esiti derivanti dalla fase di misurazione dei risultati, si valuta il livello di raggiungimento degli obiettivi specifici triennali e degli obiettivi annuali assegnati alle singole Strutture organizzative.

Nel Ciclo in adozione presso l'Istituto è previsto che siano oggetto di misurazione:

- l'Istituto nel suo complesso (performance organizzativa complessiva);
- l'apporto delle singole Strutture organizzative (performance organizzativa delle strutture);
- il contributo dei dirigenti (obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e capacità di differenziazione dei giudizi);
- il contributo del personale non dirigente.

La valutazione finale di periodo deriva dagli scostamenti tra risultato realizzato e risultato atteso e dalle ragioni di tali scostamenti. La valutazione deve essere effettuata sia in termini di *performance organizzativa* che di *performance individuale*.

La valutazione della *performance organizzativa* consiste nella misurazione dei risultati ottenuti dalla struttura rispetto agli obiettivi fissati. Tra gli ambiti specifici di valutazione della performance organizzativa rientrano l'impatto sul grado di soddisfazione degli *stakeholder* rispetto ai bisogni della collettività e alla qualità dei servizi, il grado di attuazione delle politiche, la modernizzazione e il miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, l'efficienza nell'impiego delle risorse e nell'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

La suddetta performance organizzativa unitamente alla valutazione degli obiettivi individuali, dei comportamenti agiti e della differenziazione di giudizio costituiscono i criteri per la valutazione della *performance individuale* (del Direttore Generale, dei Dirigenti e del personale dipendente). Scopo della valutazione individuale, al di là dell'incentivazione economica che ne deriva, è accrescere nel personale la motivazione e il senso di responsabilità nei confronti della missione dell'Organizzazione di appartenenza, dando conto all'interessato delle eventuali debolezze riscontrate nel lavoro ed eventualmente proponendo la correzione delle stesse attraverso interventi formativi specifici e il reciproco confronto.

2.2.5 Reporting interno e rendicontazione esterna

La reportistica destinata ai soggetti interni comprende due diverse tipologie di documenti:

- *Report periodici*: si tratta di report standard destinati principalmente agli Organi di Direzione e al personale dirigente, aventi ad oggetto il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché eventuali informazioni di dettaglio su alcune problematiche rilevanti; in particolare in esito alla fase di monitoraggio semestrale viene predisposto un documento istruttorio contenente gli esiti, che rileva lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati in fase di pianificazione;
- *Report occasionali*: si tratta di report prodotti *ad hoc* ogni qual volta si renda necessario valutare aspetti specifici della performance.

Ciascun KPI *owner* ha a disposizione la reportistica relativa al KPI di propria responsabilità nei periodi stabiliti e, su richiesta motivata, della reportistica *ad hoc*.

Tutte le informazioni sono disponibili sul sito internet dell'ISPRA nella sezione "Amministrazione Trasparente, Sezione *performance*".