



*Organismo indipendente di valutazione della performance*

## RELAZIONE

DI ACCOMPAGNAMENTO AL DOCUMENTO DI VALIDAZIONE  
SULLA PERFORMANCE DELL'ANNO 2018

24 luglio 2019

Il presente documento ha la finalità di descrivere il procedimento attraverso il quale l'OIV del Ministero del lavoro e delle politiche sociali valida la Relazione sulla *performance*, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. c), del d.lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 11, comma 1, lett. c), sub. 3) del d.lgs. n. 74/2017.

Oggetto di validazione è la Relazione predisposta dall'Organo di indirizzo politico amministrativo; documento questo che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

Le "Linee guida" n. 3 (del 3 dicembre 2018), diramate dal Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri - che sostituiscono le precedenti delibere della CiVIT n. 5/2012 e n. 6/2012 - hanno fornito all'Amministrazione e all'OIV le indicazioni circa le nuove modalità sia di redazione della "Relazione" che di validazione della stessa da parte dell'Organismo.

La validazione della Relazione, come evidenziato nelle predette "Linee guida", non può essere considerata una "certificazione" puntuale della veridicità dei dati concernenti i singoli risultati ottenuti dall'amministrazione, ma deve essere intesa come "validazione" del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale attuato dall'Amministrazione. Ciò è in linea con il ruolo dell'OIV, organismo deputato ad assicurare, dal punto di vista metodologico, la correttezza e coerenza del sistema di valutazione lungo tutto il ciclo della *performance*, ivi compresa l'ultima fase della rendicontazione dei risultati.

L'OIV del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha validato la Relazione con osservazioni e di seguito vengono indicate le relative motivazioni, anche al fine di consentire all'Amministrazione di ricercare idonee e future soluzioni, volte a superare le osservazioni evidenziate e favorire in tal modo un processo di miglioramento continuo.

La *compliance* della Relazione alle citate "Linee Guida", in questo primo esercizio, è stata solo parziale a causa del mancato aggiornamento di strumenti e procedure utilizzati dall'Amministrazione che, non essendo più aderenti al nuovo quadro regolatorio in materia di *performance* e premialità delineatosi nel corso degli ultimi anni, hanno condizionato le analisi di contesto più innovative. In particolare, la Relazione si discosta dai contenuti delle predette "Linee Guida" nella parte in cui queste richiedono che l'Amministrazione (e, correlativamente l'OIV ad esito del processo) sviluppi un apprezzamento sul raggiungimento della "*performance* organizzativa" degli uffici e della loro dimensione produttiva.

Il tema della "*performance* organizzativa"<sup>1</sup> è infatti, tuttora, oggetto di approfondimento e studio da parte dell'Amministrazione che si sta avviando a definire un sistema aggiornato di misurazione e valutazione della *performance*, in linea con quanto richiesto dal legislatore, anche per ciò che concerne la valorizzazione della partecipazione attiva dei cittadini/utenti e *stakeholder* al processo valutativo della *performance* del Ministero. Anche per tali ragioni l'OIV, sulla base di quanto previsto nelle "Linee Guida", valida "con osservazioni" la Relazione sulla *performance*, indicando, altresì, ulteriori motivazioni di parziale scostamento dalle indicazioni in esse previste; motivazioni che, tuttavia non inficiano il profilo di positiva e sostanziale attuazione della programmazione. La Relazione, infatti, pur rispettando l'impostazione di sistema e le prescrizioni di carattere generale delle "Linee guida n. 3", tuttavia - dal punto di vista contenutistico e redazionale - esprime limiti che possono sicuramente essere superati in occasione del successivo ciclo della *performance*, anche alla luce delle evidenze riscontrate che si riportano di seguito.

- a) Necessità di valorizzare la rappresentazione "quantitativa dei risultati", attraverso l'impiego e la misurazione di indicatori e *target* di riferimento e la esplicitazione del metodo di calcolo di tali indicatori;
- b) Esigenza di una più chiara esplicitazione delle risorse finanziarie, che sia in grado di fornire informazioni numeriche coerenti con quelle contenute nel Piano e nella Nota integrativa al Bilancio consuntivo, dando evidenza delle quantità di risorse utilizzate;
- c) Opportunità di un complessivo miglioramento della qualità redazionale, da tradursi in una maggior aderenza possibile tra i contenuti presenti nel Piano e le informazioni rese in fase di rendicontazione.

Le presenti osservazioni sono segnalate agli organi competenti, ai sensi dell'art.14, comma 4, lett. b) del d.lgs. 150/2009; le stesse potranno rappresentare per l'Amministrazione motivo di analisi, approfondimento e progressivo adeguamento.

<sup>1</sup> Di cui all'art. 8 del d.lgs. n. 150 del 2009, come riformulato dal d.lgs. n. 74 del 2017.

## CRITERI PER LA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE

La Relazione sulla *performance* 2018 è stata redatta dall'Amministrazione, approvata con DM 21 giugno 2019, n. 67 e inviata a questo Organismo dal Segretariato generale con nota del 5 luglio u.s. per la successiva validazione. Tale validazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti della premialità.

Data la rilevanza degli effetti di tale procedura, l'OIV del Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha tenuto conto di un criterio di sostanziale raggiungimento degli obiettivi programmati, pur in presenza di una Relazione sulla *performance* non pienamente aderente alle indicazioni delle Linee Guida n. 3 "Linee Guida" della Presidenza del Consiglio dei Ministri-Dipartimento della Funzione Pubblica, in ordine alla rappresentazione dei risultati della programmazione secondo le modalità ivi indicate.

L'ambito di analisi e riscontro effettuato dall'Organismo ha tenuto conto, infatti, non solo delle informazioni contenute nella citata Relazione, ma - a supporto - di quelle riferite dai titolari dei centri di responsabilità amministrativa nei *report* di monitoraggio concernenti gli obiettivi assegnati dal Ministro nella direttiva generale annuale (confluita nel Piano della *performance*), nonché dei riscontri realizzati in sede di elaborazione della Nota integrativa al Bilancio consuntivo per l'esercizio finanziario 2018.

Le rilevazioni condotte dall'OIV sulla programmazione consentono di esprimere un positivo apprezzamento sul raggiungimento degli obiettivi. Tuttavia, occorre fare una precisazione al riguardo. Il monitoraggio svolto dall'OIV per l'analisi dell'andamento della programmazione, ai sensi dell'6 del d.lgs. n. 150 del 2009, come riformulato dal d.lgs. n. 74 del 2017, dà conto del raggiungimento degli obiettivi annuali per la valutazione delle "*performance individuali*" dei titolari dei centri di responsabilità amministrativa. Nel sistema di valutazione in uso nel Ministero del lavoro e delle politiche sociali, infatti, l'unico ambito di valutazione tuttora misurabile è, per l'appunto, quello della *performance* individuale.

Per tali ragioni sfugge all'analisi di questo Organismo, come anche a quella dell'Amministrazione, la misurazione della cd. "*performance organizzativa*" che sarà possibile effettuare solo a seguito dell'adozione del nuovo sistema di misurazione e valutazione il quale dovrà provvedere a regolamentarla.

I criteri assunti dall'OIV a parametro della validazione sono desumibili:

- 1) dalle norme di legge;
- 2) dalle prescrizioni delle "Linee Guida" n. 3 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica.
- 3) dai *report* di monitoraggio della "*direttiva generale annuale per l'azione amministrativa e la gestione*".

- 1) Le norme legislative di riferimento per la validazione da parte dell'OIV sono l'art. 14, comma 4, lett. c) del d.lgs. n. 150 del 2009 (come riformulato dall'art. 11, comma 1, lett. c), sub 3) del d.lgs n. 74 del 2017) e l'art. 14, comma 4 *bis* del citato d.lgs. n. 150/2009.

La prima disposizione stabilisce che l'OIV valida la Relazione sulla *performance* "*a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali*". In tal senso l'Organismo rileva che la Relazione, pur adeguandosi in via generale alla struttura e ai contenuti delle citate "Linee Guida", necessita di essere migliorata sotto l'aspetto dell'efficacia comunicativa e della semplificazione dei contenuti. In senso generale, si evidenzia che le modalità espositive sono caratterizzate da una rappresentazione non sempre efficace, che più che dare evidenza in modo dinamico ed evolutivo degli andamenti delle attività o dei progetti, si concentra sulla esternazione delle competenze dei singoli CDR o sulla rendicontazione di passaggi endoprocedimentali, rilevanti a fini diversi rispetto a quelli indicati dal Legislatore.

Un miglioramento qualitativo, tuttavia, è stato compiuto rispetto al passato.

Affinché la relazione possa corrispondere pienamente alle indicazioni richieste, l'Amministrazione dovrà perfezionare nei prossimi esercizi i contenuti del documento, ricorrendo ad un approccio più sintetico, caratterizzato dalla rilevanza delle informazioni da utilizzare che talvolta appaiono in secondo piano e non adeguatamente espresse nei risultati e negli effetti. Anche per tale motivo, e per offrire un quadro informativo più incentrato alla rappresentazione degli interessi collettivi e non delle dinamiche interne del Dicastero, sarà di ausilio il ricorso ad elaborazioni grafiche, a tabelle e a schede in grado di dare immediata

evidenza ai risultati conseguiti in rapporto alle attività svolte.

Quanto alla seconda delle disposizioni di riferimento, e cioè al comma 4 dell'art. 14 del d.lgs. n. 150/2009, l'OIV nella validazione deve tener conto, ove presenti, delle risultanze "delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività e i servizi rivolti". In occasione della presente validazione, l'Organismo non ha potuto acquisire tali elementi di analisi poiché non sono ancora disponibili meccanismi e modalità informatiche che consentano la partecipazione attiva degli *stakeholders*, se non nella forma della *customer satisfaction* che, tuttavia, appare strumento inefficace, allo stato, a perseguire la finalità indicata dalla norma.

- 2) Ulteriori criteri per la validazione, più specifici, sono contenuti nelle *Linee Guida per la Relazione annuale sulla performance* n. 3/2018 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione pubblica. Tale documento costituisce un riferimento assolutamente innovativo, e ad esso l'Amministrazione dovrà conformarsi nel futuro per corrispondere pienamente ai nuovi criteri introdotti in materia di rendicontazione e validazione della *performance*.

Sulla base di tale fonte normativa, l'OIV valida la Relazione sulla *performance* a condizione che venga riscontrata:

a) **LA COERENZA TRA I CONTENUTI DELLA RELAZIONE E I CONTENUTI DEL PIANO DELLA PERFORMANCE**

Su tale aspetto appare utile segnalare che non sempre vi è corrispondenza tra i contenuti esposti nel Piano della performance e quelli presenti nella Relazione, con un effetto di disallineamento tra obiettivi triennali, annuali e individuali. Il processo di *cascading* va sicuramente migliorato, anche attingendo ai suggerimenti presenti nella più recente letteratura di settore e nelle *best practice* di altre Amministrazioni.

b) **LA COERENZA TRA LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA COMPLESSIVA EFFETTUATA DALL'OIV E LE VALUTAZIONI DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA RIPORTATE DALL'AMMINISTRAZIONE NELLA RELAZIONE**

Lo scostamento della Relazione dalle *Linee Guida* n. 3 si registra in particolare sulla dimensione della "performance organizzativa". Il mancato aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione ne impedisce una sua definizione normativamente codificata e, contestualmente, non ne consente una sua misurazione e valutazione. Il Sistema tuttora vigente esplora, approfondisce e misura la sola *performance* individuale, attraverso una serie di parametri (indicatori, *target* e percentuali di avanzamento delle attività) che consentono di attribuire differenti punteggi di *performance* ai valutati e la conseguente collocazione degli stessi in distinte fasce retributive.

L'assenza di una specifica regolazione della *performance* organizzativa, nelle modalità individuate dal Legislatore (nel d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.) e dal Dipartimento della Funzione Pubblica (nelle successive "Linee guida n. 1/2017, n. 2/2018 e n. 3/2018") rimanda ad un momento successivo (quello dell'adozione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione della *performance*, individuale e organizzativa) l'analisi approfondita di questa dimensione, che solo in parte è stata accennata nella Relazione, senza gli approfondimenti e le valutazioni richieste all'Amministrazione e all'OIV dalle citate *Linee Guida*.

c) **LA PRESENZA NELLA RELAZIONE DEI RISULTATI RELATIVI A TUTTI GLI OBIETTIVI (SIA DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA CHE INDIVIDUALE) INSERITI NEL PIANO**

La Relazione riporta una elencazione degli *obiettivi triennali*, una esposizione del contenuto e degli sviluppi degli *obiettivi annuali* ed una rappresentazione delle attività svolte dai singoli Cdr, senza specifiche imputazioni agli *obiettivi individuali* presenti nella direttiva generale.

d) **LA VERIFICA CHE NELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE SI SIA TENUTO CONTO DEGLI OBIETTIVI CONNESSI ALL'ANTICORRUZIONE E ALLA TRASPARENZA**

Ogni Centro di responsabilità amministrativa ha rendicontato, in sede di monitoraggio degli obiettivi della direttiva generale annuale, l'attuazione delle attività in materia di anticorruzione e trasparenza. La scelta dell'Amministrazione, per l'anno 2018, è stata quella di imputare alla dirigenza, tra i propri obiettivi individuali, specifiche attività volte a prevenire e contrastare la corruzione e a potenziare i canali della trasparenza. Per alcuni Centri di responsabilità, inoltre, sono stati previsti ulteriori adempimenti, in conseguenza delle funzioni di coordinamento o strumentali svolte all'interno del Ministero.

Da tempo l'Amministrazione inserisce nei Piani della *performance* specifici obiettivi o linee di attività

dedicate all'attuazione dei summenzionati obblighi, nella prospettiva specifica di rendere cogenti gli adempimenti e le misure previste nei Piani nazionali anticorruzione e nei Piani triennali della prevenzione della corruzione e della trasparenza, e rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della *performance*.

e) *LA VERIFICA DEL CORRETTO UTILIZZO DEL METODO DI CALCOLO PREVISTO PER GLI INDICATORI*

Su tale aspetto è utile dire che l'Amministrazione sta sviluppando approfondimenti in ordine alla rilevante tematica degli indicatori, poiché si è riscontrata la difficoltà di individuare, già in fase di programmazione e, dunque, "a monte", indicatori e *target* di riferimento che siano significativi e in grado di dare effettiva evidenza degli sviluppi incrementali dei risultati. Nella Relazione, purtroppo, non si è dato specifico risalto al tema degli indicatori, mentre nei *report* di monitoraggio degli obiettivi individuali annuali della direttiva, gli stessi sono stati misurati e rendicontati dai singoli Centri di responsabilità amministrativa.

f) *L'AFFIDABILITÀ DEI DATI UTILIZZATI PER LA COMPILAZIONE DELLA RELAZIONE*

I dati presenti nella Relazione derivano da fonti prevalentemente interne, riscontrate dall'Organismo in sede di monitoraggio degli obiettivi della direttiva generale annuale e in occasione della verifica delle informazioni relative alla Nota integrativa al Bilancio consuntivo per l'esercizio finanziario 2018.

g) *LA EFFETTIVA EVIDENZIAMENTO, PER TUTTI GLI OBIETTIVI E RISPETTIVI INDICATORI, DEGLI EVENTUALI SCOSTAMENTI RISCOSTRATI FRA RISULTATI PROGRAMMATI E RISULTATI EFFETTIVAMENTE CONSEGUITI, CON INDICAZIONE DELLA RELATIVA MOTIVAZIONE*

Anche questo è un aspetto poco approfondito nella Relazione. Nondimeno, eventuali criticità nello sviluppo della programmazione (e relative problematiche) sono state opportunamente segnalate dai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa nei *report* di monitoraggio degli obiettivi della direttiva generale annuale e riscontrate dall'Organismo, ai sensi dell'art. 6 del d.lgs. n. 150/2009, in occasione della verifica delle informazioni rese. Tali scostamenti, e le connesse ragioni giustificative, sono state prese in considerazione dall'OIV in sede di valutazione della *performance* individuale della dirigenza apicale.

h) *LA ADEGUATEZZA DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI DESCRITTO NELLA RELAZIONE CON RIFERIMENTO AGLI OBIETTIVI NON INSERITI NEL PIANO*

L'Amministrazione ha scelto di non inserire la programmazione di secondo livello nel Piano della *performance*. Il processo di misurazione e valutazione sugli obiettivi di secondo livello si è svolto secondo le regole del sistema di valutazione vigente e secondo le tempistiche ivi contemplate. Per quanto dalla Relazione non emergano informazioni specifiche al riguardo, tuttavia gli esiti delle procedure di valutazione del personale, dirigenziale e delle aree funzionali, sono stati esaminati dall'OIV in occasione dei controlli, avviati con cadenza annuale, di cui alla delibera CIVIT n. 23/2013, e concernenti, rispettivamente, "il monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali relativi al ciclo di *performance* in corso", "il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni relativo al ciclo della *performance* precedente", nonché il "monitoraggio sulla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi individuali e sulla erogazione dei premi, relativo al ciclo della *performance* precedente".

i) *LA CONFORMITÀ DELLA RELAZIONE ALLE DISPOSIZIONI VIGENTI E ALLE LINEE GUIDA DEL DPF*

La Relazione, sul punto specifico, presenta margini di miglioramento. In questo primo esercizio la *compliance* alle nuove disposizioni contenute nelle "Linee Guida n. 3" è stata parziale, ma l'ottica dell'Amministrazione è chiaramente evolutiva. Si darà attuazione, infatti, alle norme che presidiano il nuovo ciclo della *performance* con gradualità e sistematicità, in coordinamento con l'evoluzione dei sistemi operativi e l'aggiornamento delle procedure di misurazione e valutazione delle *performance* di cui al d.lgs. n. 150/2009.

j) *LA SINTETICITÀ DELLA RELAZIONE*

La prospettiva operativa dell'Amministrazione nella rendicontazione sarà quella di dare evidenza agli aspetti più significativi delle politiche, concentrando l'analisi e la rappresentazione delle informazioni soprattutto sugli impatti esterni delle iniziative programmate, in ragione alle rilevanti *mission* istituzionali che caratterizzano le attività del Dicastero.

k) **LA CHIAREZZA E COMPRESIBILITÀ DELLA RELAZIONE**

Anche tali aspetti redazionali dovranno essere perfezionati nella finalità di pervenire a un documento che possa rendere l'*accountability* un processo di facile comprensione per gli *stakeholders* di riferimento, ai quali il legislatore riconosce un ruolo crescente di coinvolgimento nei processi decisionali e valutativi, in qualità di fruitori finali delle politiche attuate dal Ministero.

- 3) Ulteriori elementi di riscontro sono stati rilevati dall'OIV dai report di monitoraggio, elaborati dai titolari dei Centri di responsabilità amministrativa in ordine all'attuazione degli obiettivi individuali annuali della "direttiva generale annuale per l'azione amministrativa e la gestione".

L'analisi di tali informazioni, condotta sulla base dei dati presenti nel portale di monitoraggio in uso all'Amministrazione, ha riscontrato il pieno raggiungimento degli obiettivi della direttiva generale.

Si rappresentano, a seguire, alcune specifiche informazioni relative al piano degli obiettivi (triennali, annuali e individuali) con i relativi indicatori e la percentuale della loro realizzazione.

Tabella 1 – conteggio obiettivi piano della performance

	<i>n. obiettivi</i>	<i>n. indicatori</i>
obiettivi specifici triennali	3	10
obiettivi annuali	12	25
obiettivi individuali	30	57

Tabella 2 - indicatori degli obiettivi specifici triennali

Tipologia indicatore	Numero indicatori	Indicatori rendicontati
Efficacia	8	
Efficienza	1	
Impatto	1	1
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

L'amministrazione è stata in grado di misurare il 10% degli indicatori utilizzati per gli obiettivi specifici triennali

Tipologie indicatori associati agli obiettivi specifici triennali

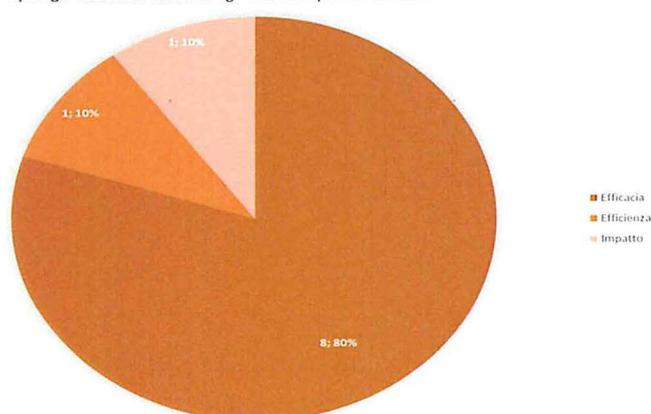


Tabella 3 - indicatori degli obiettivi annuali

Tipologia indicatore	Numero indicatori	Indicatori rendicontati
Efficacia	22	13
Efficienza	2	
Indicatore stato delle risorse (salute digitale)	1	
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>13</b>

L'amministrazione è stata in grado di misurare il 52% degli indicatori utilizzati per gli obiettivi annuali

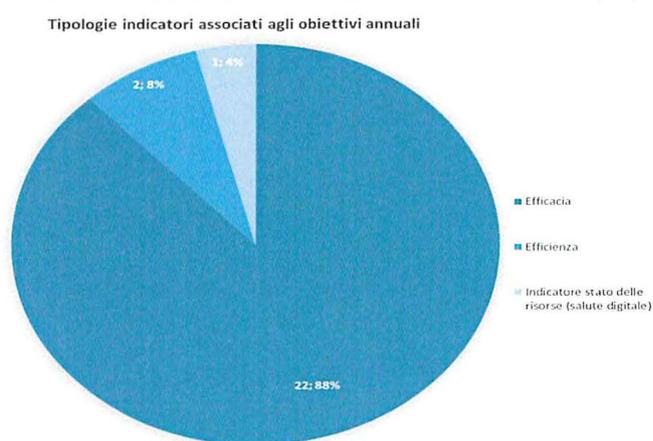
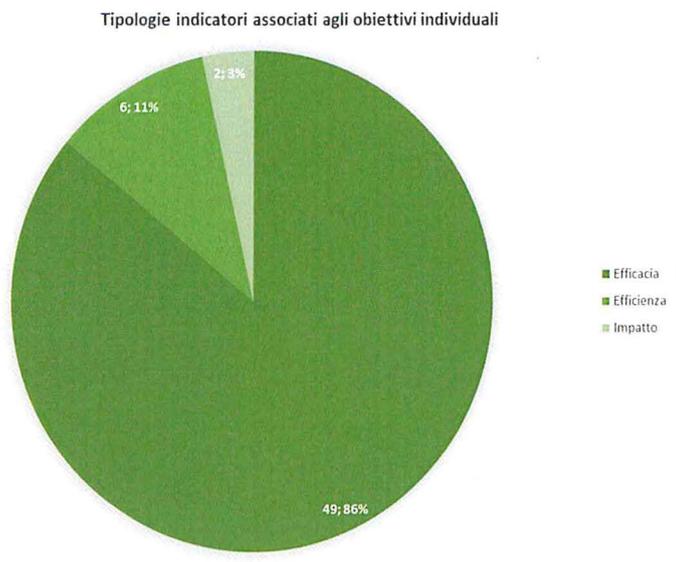


Tabella 4 – conteggio indicatori degli obiettivi individuali

Tipologia indicatore	Numero indicatori	Indicatori rendicontati
Efficacia	49	49
Efficienza	6	6
Impatto	2	2
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>57</b>

L'amministrazione è stata in grado di misurare il 100% degli indicatori utilizzati per gli obiettivi Individuali



L'Organismo Indipendente di Valutazione, validando la relazione sulla Performance anno 2018, formula in sintesi osservazioni concernenti:

- l'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della *performance* (da applicare al personale, dirigenziale e delle aree funzionali) attualmente in uso, al fine di regolamentare la *performance* organizzativa e la partecipazione dei cittadini e degli *stakeholders* alla valutazione, ai sensi dell'art. 14 e dell'art. 19-bis del d.lgs. n. 150 del 2009. Tale circostanza di fatto preclude – allo stato – la piena *compliance* alle prescrizioni delle Linee guida n. 3 (significativamente incentrate proprio sulla misurazione e valutazione della "*performance* organizzativa"), nella parte in cui le stesse richiedono che l'Amministrazione (e l'OIV a conclusione del processo) sviluppi un apprezzamento sul raggiungimento della *performance* degli uffici e della loro dimensione produttiva. Come già rappresentato, tali nuovi ambiti di valutazione sono oggetto di studio e approfondimento da parte del Ministero, che ha costituito un apposito gruppo di lavoro per l'analisi del sistema in uso e le sue necessarie modifiche. A tali fini, si rappresenta anche che l'Amministrazione ha proficuamente partecipato ai Laboratori avviati presso il Dipartimento di Funzione pubblica il quale, nelle Linee Guida n. 1/2017, n. 2/2017 e n. 3/2018, ha rilasciato le nuove prescrizioni metodologiche sulla programmazione, la valutazione della performance e la rendicontazione dei risultati. Si aggiunge, altresì, che l'Amministrazione è stata interessata nell'ultimo biennio da un rilevante processo di riorganizzazione funzionale e strutturale con la costituzione di due Agenzie, l'Ispettorato nazionale del lavoro (INL) e l'Agenzia Nazionale per le politiche attive del lavoro (ANPAL) - con conseguente trasferimento di funzioni, personale e risorse finanziarie agli enti di nuova istituzione - e che tali vicende hanno avuto un evidente impatto sulle tempistiche di aggiornamento e riforma degli strumenti e dei processi in uso.
- i sistemi informatici funzionali all'attuazione delle fasi del ciclo della *performance*, per ciò che concerne il monitoraggio della programmazione e il controllo di gestione. In particolare, per il pieno adeguamento alle prescrizioni delle suddette "Linee guida", occorre adeguare il sistema di monitoraggio degli obiettivi della direttiva alla nuova articolazione del Piano della *performance*, come innovato dalla "Linee guida" n. 1/2017. Occorre informatizzare le schede di valutazione e semplificare le interfacce e gli utilizzi tra Valutati e Valutatori in ottica di modernizzazione e digitalizzazione dell'intero processo.
- le due fasi della programmazione e della rendicontazione. Si rammenta, infatti, che, in termini di contenuto, la Relazione deve evidenziare, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse indicate, con rilevazione degli

eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare. Solo in tal modo, infatti, l'Amministrazione può misurare e valutare la propria capacità di pianificare e raggiungere gli obiettivi, analizzare i risultati e utilizzare quanto emerso da tale valutazione per migliorare il successivo ciclo della *performance*. Ciò detto, si evidenzia che i documenti riferiti alle due fasi del ciclo (programmazione e rendicontazione) devono necessariamente esplicitare gli stessi contenuti, al fine di riscontrare, in fase di rendicontazione, la piena coerenza tra obiettivi triennali, annuali e individuali. Eventuali disallineamenti tra gli stessi, infatti, producono, quale diretta conseguenza, la difficoltà di riepilogare, in modo coordinato, le attività rappresentate dall'Amministrazione in fase di programmazione, i connessi indicatori e le relative misurazioni dei *target* raggiunti.

Si rilevano, inoltre, opportunità di miglioramento anche per ciò che concerne gli elementi quantitativi a supporto delle attività svolte. In tal senso il prossimo documento anno 2019 integrerà, nei suoi contenuti, alcune informazioni ritenute significative dalle "Linee guida n. 3" che richiedono la esplicitazione dei risultati secondo una rappresentazione quantitativa e numerica, facilmente intellegibile e di chiara evidenza, soprattutto per ciò che concerne le risorse finanziarie.

A tal fine è auspicabile che sia rispettata la coerenza tra le informazioni contenute nel Piano e quelle della Nota integrativa al Bilancio consuntivo e che sia data rilevanza all'utilizzo del metodo di calcolo degli indicatori, agli eventuali scostamenti riscontrati tra i risultati programmati e quelli conseguiti e alle motivazioni degli scostamenti.



**Organismo Indipendente di Valutazione,**

**Il Titolare**

Dott. Flavio Sensi