



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Dipartimento della Funzione Pubblica  
Ufficio per la valutazione della *performance*

# **Linee guida per la Relazione annuale sulla *performance***

**N. 3  
Novembre 2018**

## INDICE

1.	Introduzione e perimetro di riferimento .....	4
2.	Contenuti della Relazione annuale sulla <i>performance</i> .....	5
2.1.	I principali risultati raggiunti .....	6
2.2.	Analisi del contesto e delle risorse.....	8
2.3.	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	9
2.3.1.	Obiettivi annuali.....	10
2.3.2.	Obiettivi specifici (triennali).....	11
2.3.3.	<i>Performance</i> organizzativa complessiva.....	12
2.4.	Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali.....	13
3.	Il processo di misurazione e valutazione .....	14
4.	La validazione della Relazione.....	14

*Queste linee guida sono redatte ai sensi del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. 74/2017, e dell'articolo 3, comma 1, del dPR 105/2016 che attribuisce al Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) 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.*

*Il d.lgs. 74/2017, pur confermando nelle sue linee generali l'impianto originario del d.lgs. 150/2009, ha introdotto delle innovazioni incidendo anche sulla disciplina relativa alla predisposizione, approvazione e validazione della Relazione annuale sulla performance.*

*In questa sede, si intendono, quindi, delineare le modifiche al precedente quadro degli indirizzi così come definito dalle delibere CIVIT/ANAC relativamente ai contenuti e alle modalità di redazione e approvazione della Relazione.*

*Le presenti linee guida sostituiscono, per i ministeri, le seguenti Delibere CIVIT/ANAC:*

- 1. delibera n. 5/2012*
- 2. delibera n. 6/2012 (validazione).*

## 1. Introduzione e perimetro di riferimento

Queste linee guida forniscono indicazioni in merito alle modalità di redazione della Relazione annuale sulla *performance* (nel seguito Relazione) da parte delle amministrazioni e alle modalità di validazione della stessa da parte degli Organismi Indipendenti di Valutazione (nel seguito OIV).

Coerentemente alla scelta di rilascio modulare operata con le LG 1/2017 e LG 2/2017, anche queste linee guida si rivolgono ai ministeri, in ragione delle specifiche caratteristiche che il ciclo della *performance* assume in tali organizzazioni.

Resta fermo che gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di predisposizione e validazione delle rispettive Relazioni.

Si sottolinea, poi, come le indicazioni contenute in queste linee guida siano interamente applicabili solo a partire dalle Relazioni annuali sulla *performance* relative all'annualità 2018, che dovranno essere adottate, validate e pubblicate entro il 30 giugno 2019: tali Relazioni, infatti, saranno le prime ad avere come riferimento, un Piano della *performance* redatto ai sensi del vigente testo del d.lgs. 150/2009 e delle LG 1/2017.

La Relazione annuale sulla *performance* persegue le seguenti finalità:

- la Relazione è uno *strumento di miglioramento gestionale* grazie al quale l'amministrazione può riprogrammare obiettivi e risorse tenendo conto dei risultati ottenuti nell'anno precedente e migliorando progressivamente il funzionamento del ciclo della *performance*<sup>1</sup>. In questo senso, l'anticipazione dei termini per la predisposizione del documento è particolarmente utile a favorire una maggiore efficacia dell'attività di programmazione in quanto una bozza della Relazione potrebbe essere già disponibile prima dell'approvazione del nuovo Piano della *performance* (prevista entro il 31 gennaio);
- la Relazione è uno *strumento di accountability* attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti – e le relative cause – rispetto agli obiettivi programmati. In questa prospettiva, nella predisposizione della Relazione devono essere privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

Per quanto concerne la tempistica di adozione della Relazione, si sottolinea che a seguito della modifica all'articolo 10 del d.lgs. n. 150/2009 operata dal d.lgs. 74/2017 entro il 30 giugno di ogni anno le amministrazioni pubblicano, sul proprio sito istituzionale e sul Portale della *performance*, la Relazione annuale sulla *performance*, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV. Devono, quindi, intendersi definitivamente superate le disposizioni di cui alla delibera CIVIT n. 6 del 2012 che aveva fissato al 15 settembre il termine ultimo per la trasmissione della Relazione validata. Tale aspetto è stato ribadito anche dalla nota circolare dell'Ufficio per la valutazione della *performance* del 29 marzo 2018.

Per garantire il rispetto della nuova scadenza, le amministrazioni devono, pertanto, ridefinire la tempistica dell'intero processo di redazione della Relazione, anche procedendo all'aggiornamento del proprio Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (nel seguito SMVP) laddove necessario.

---

<sup>1</sup> Vedi articolo 4, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 come modificato dal d.lgs. 74/2017.

Affinché la tempistica definita nel Sistema sia tale da consentire a tutti i soggetti coinvolti di espletare al meglio il proprio ruolo, è utile ricordare che il processo che termina con la pubblicazione entro il 30 giugno della Relazione validata, vede coinvolti:

- l'amministrazione, che cura la predisposizione del documento avvalendosi delle risultanze dei sistemi di misurazione e degli esiti delle valutazioni effettuate dai soggetti competenti;
- l'organo di indirizzo politico amministrativo, che approva la Relazione, verificando il conseguimento degli obiettivi specifici nonché la corretta rappresentazione di eventuali criticità emerse nel corso dell'anno di riferimento e per le quali l'OIV ha ritenuto opportuno procedere alle segnalazioni di cui all'articolo 6 del d.lgs. 150/2009;
- l'OIV, che misura e valuta la *performance* organizzativa complessiva e valida la Relazione, garantendo in tal modo la correttezza, dal punto di vista metodologico, del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione, nonché la ragionevolezza della relativa tempistica.

## 2. Contenuti della Relazione annuale sulla *performance*

La Relazione annuale sulla *performance* è il documento attraverso il quale l'amministrazione rendiconta i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi programmati e inseriti nel Piano della *performance* dell'anno precedente, evidenziando le risorse utilizzate e gli eventuali scostamenti registrati a consuntivo rispetto a quanto programmato.

Particolare attenzione, inoltre, deve essere dedicata al monitoraggio dello stato di avanzamento degli impatti attesi associati agli obiettivi specifici triennali nella prospettiva della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere degli utenti e *stakeholder* di riferimento tenendo conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

Anche nel caso in cui l'amministrazione abbia adottato un Piano selettivo, nella Relazione sono riportati unicamente i risultati raggiunti in relazione a:

- gli obiettivi organizzativi (specifici triennali e annuali) inseriti nel Piano stesso;
- gli obiettivi individuali dei dirigenti che hanno contribuito direttamente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi oggetto della programmazione annuale e che in quanto tali sono stati a loro volta inseriti nel Piano (cfr. LG 1/2017 par. 4.4).

Si ricorda tuttavia che, come indicato nelle LG 1/2017, non inserire alcune aree di attività nel Piano (e quindi neanche nella Relazione) non significa non controllarle: per tutti gli obiettivi organizzativi e individuali non presenti nel Piano, l'amministrazione prevede, sempre nel SMVP, adeguate modalità per la loro rappresentazione, formalizzazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Come illustra la figura 1 mentre il Piano della *performance* e la conseguente Relazione possono essere selettivi, il SMVP è omnicomprensivo.

Figura 1 – Relazione annuale sulla *performance* VS Sistema di misurazione e valutazione



All'interno del Sistema devono essere individuati gli strumenti e i processi che consentono di presidiare la "performance" dell'intera organizzazione e dei soggetti che in essa lavorano.

Coerentemente con l'approccio già utilizzato nelle LG 1/2017 e LG 2/2017, anche in questo caso non viene fornito un "indice" al quale attenersi nella predisposizione della Relazione; sono, tuttavia, individuati alcuni contenuti minimi che devono necessariamente trovare spazio nell'articolazione della Relazione stessa. In particolare:

- sintesi dei principali risultati raggiunti;
- analisi del contesto e delle risorse (assicurando, per quanto riguarda le risorse finanziarie, la coerenza con le informazioni contenute nel Piano e nella Nota integrativa al Bilancio consuntivo);
- misurazione e valutazione (da intendersi, come chiarito nelle LG 2/2017, come attività complementari ma distinte):
  - ✓ della *performance* organizzativa;
  - ✓ della *performance* individuale.

Nei successivi sottoparagrafi si forniscono indicazioni più dettagliate relativamente a ciascuno dei suddetti elementi.

La Relazione annuale deve contenere, infine, il bilancio di genere realizzato dall'amministrazione (articolo 10, comma 1, lett. b, d.lgs. 105/2009) al fine di evidenziare il diverso impatto che le politiche e le attività dell'amministrazione hanno determinato in relazione alla diversità di genere. Le amministrazioni possono evidenziare all'interno della Relazione le principali azioni intraprese, rinviando, tramite apposito *link*, per i contenuti di dettaglio, al bilancio di genere pubblicato sul sito istituzionale.

## 2.1. I principali risultati raggiunti

Nella prima sezione l'amministrazione descrive sinteticamente i risultati più rilevanti, con particolare riferimento agli aspetti di maggior interesse per gli *stakeholder* esterni; un vero e proprio *abstract* della Relazione che l'amministrazione colloca nella posizione che ritiene più idonea a valorizzarne la finalità comunicativa.

In alcuni casi questo paragrafo può addirittura diventare un documento a se stante che l'amministrazione utilizza a fini comunicativi nei confronti degli *stakeholder* esterni, attraverso una pubblicazione dello stesso nella *homepage* del sito istituzionale.

A titolo di esempio non esaustivo, l'amministrazione può evidenziare in questa sezione:

- una panoramica sul grado di raggiungimento complessivo di tutti gli obiettivi;
- i dati relativi agli indicatori di impatto più significativi inseriti nel Piano;
- i risultati raggiunti a valle della realizzazione di progetti particolarmente rilevanti descritti nel Piano

### **Box 1 – La sintesi dei risultati principali – Un esempio**

La Relazione deve essere redatta in forma sintetica, con un linguaggio semplice, facilmente comprensibile per l'utente finale. Se questo è vero per l'intero documento, lo è in modo particolare per questa sezione caratterizzata da una valenza prettamente comunicativa. A tal fine si suggerisce un largo ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati, in modo da favorire una più immediata leggibilità e fruibilità delle informazioni. Di seguito si riporta un esempio, tratto dall'esperienza della Nuova Zelanda.

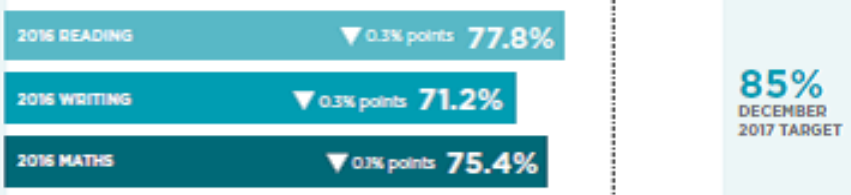
## The year at a glance

### Progress on our five key indicators...

More children have participated in quality early childhood education (ECE) before starting primary school



Primary school age student achievement of National Standards is being maintained



More 18 year olds are achieving NCEA Level 2 qualifications



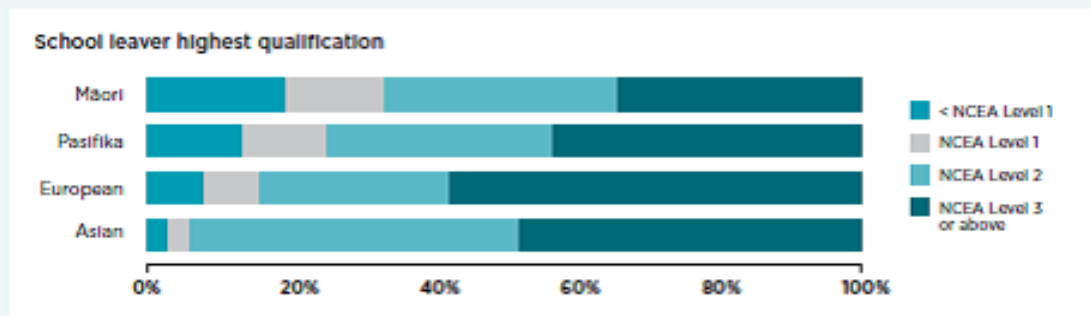
More young people have Level 4 qualifications...



...however more young people are not in employment, education or training



### Disparity of achievement remains a challenge...





Fonte: <http://www.education.govt.nz/assets/Documents/Ministry/Publications/Annual-Reports/2017-MOE-Annual-Report-web.pdf>

## 2.2. Analisi del contesto e delle risorse

La seconda sezione ha l'obiettivo di fornire elementi utili per comprendere eventuali mutamenti intercorsi tra la fase di programmazione (espressa nel Piano della *performance*) e la fase di gestione, evidenziando in particolare:



- l'eventuale mutamento del contesto in cui l'amministrazione si è trovata ad operare nel periodo di riferimento;
- l'aggiornamento del quadro delle risorse umane, strumentali e finanziarie descritte nel Piano, con riferimento sia alla quantità che alla qualità (salute) delle stesse nonché la relativa incidenza sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

Focalizzare l'attenzione su eventuali mutamenti di contesto consente di comprendere meglio l'operato dell'amministrazione, le eventuali difficoltà o opportunità incontrate, contestualizzando i risultati raggiunti e gli scostamenti verificatisi.

Come chiarito nelle LG 1/2017 e nelle LG 2/2017, lo stato delle risorse, in quanto presupposto della programmazione, è un elemento centrale dell'intero ciclo della *performance*. Una corretta analisi dello stato delle risorse, infatti, consente all'amministrazione, a preventivo, di calibrare la fattibilità degli obiettivi sulle risorse disponibili e, a consuntivo, di valutare il livello di raggiungimento dei risultati rispetto alle risorse utilizzate, ciò anche al fine di ricalibrare eventualmente risorse e/o obiettivi nel successivo ciclo della *performance*.

Laddove in corso di esercizio si siano verificati cambiamenti non previsti in sede di predisposizione del Piano, è quindi utile che l'amministrazione si soffermi ad analizzare quelli che hanno maggiormente inciso, sia in positivo che in negativo, sulla realizzazione delle attività e dei progetti individuati nel Piano come funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Particolare attenzione, poi, deve essere dedicata alla descrizione di come l'attività svolta nel corso dell'anno di riferimento abbia eventualmente inciso sullo stato delle risorse dell'amministrazione. Tali impatti interni dovrebbero essere evidenziati mediante l'utilizzo di opportuni indicatori (cfr. appendice 1 alle LG 1/2017).

L'analisi dello stato delle risorse, con particolare riferimento alle risorse umane, effettuata in questa sezione può costituire un importante elemento di input per l'aggiornamento dei Piani dei fabbisogni di personale che le amministrazioni devono predisporre secondo le previsioni degli articoli 6 e 6-ter del d.lgs. 165/2001, come modificati dall'articolo 4 del d.lgs. 75 del 2017, e delle linee guida adottate dal Dipartimento della funzione pubblica<sup>2</sup>.

### 2.3. Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Questa sezione è dedicata alla rendicontazione dei risultati di *performance* organizzativa.

Lasciando flessibilità sulle modalità di rappresentazione, questa sezione deve presentare:

1. i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi annuali (misurazione), evidenziando gli scostamenti rispetto ai *target* e come gli eventuali fattori interni o esterni abbiano influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi stessi (valutazione);
2. i risultati ottenuti rispetto ai *target* annuali degli obiettivi specifici triennali (misurazione), evidenziando gli eventuali scostamenti riscontrati e come gli eventuali fattori interni o esterni abbiano influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento dei *target* stessi (valutazione);
3. la valutazione complessiva della *performance* organizzativa relativa all'anno di riferimento, tenendo conto del contesto illustrato nella precedente sezione.

---

<sup>2</sup> [http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Linee\\_guida\\_Fabbisogni.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/sites/funzionepubblica.gov.it/files/Linee_guida_Fabbisogni.pdf)

### Box 2 – Misurazione e valutazione

Come sottolineato nelle LG 2/2017, la fase di *misurazione* serve specificamente a quantificare i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (*performance organizzativa*), i contributi individuali (*performance individuali*). La misurazione può essere realizzata in momenti diversi, a seconda delle esigenze dei decisori ai diversi livelli. Tipicamente, infatti, i sistemi prevedono delle misurazioni intermedie (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo (anno) di riferimento. La frequenza del monitoraggio può variare a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica. Nella fase di *valutazione* si formula, invece, un "giudizio" complessivo sulla *performance* in base al livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai *target* prefissati, considerando i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nel ciclo successivo.

Figura 2 – Il ciclo della Performance



La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa può essere quindi riferita a tre diverse unità di analisi:

- amministrazione nel suo complesso;
- singole unità organizzative dell'amministrazione;
- processi e progetti.

Come chiarito nelle LG 2/2017, le tre unità di analisi non sono necessariamente alternative nei SMVP, in quanto consentono di cogliere insieme diversi di responsabilità, tra loro nidificati. Nel proprio SMVP però ciascuna amministrazione deve indicare quali siano le unità di analisi alle quali intende fare riferimento in sede di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa chiarendone anche la differente finalità. Tale indicazione dei Sistemi rileva anche ai fini dell'attuazione del nuovo articolo 19 del d.lgs. 150/2009 che stabilisce che alla retribuzione della *performance* organizzativa deve essere destinata una quota delle risorse del fondo relativo al trattamento economico accessorio.

Per quanto riguarda, infine, i soggetti cui competono le attività di misurazione e valutazione, si rammenta come, ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs. 150/2009, le attività di misurazione e valutazione della *performance* di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso debbano essere svolte dall'OIV mentre le attività di misurazione e valutazione dei singoli obiettivi siano di competenza dei dirigenti di ciascuna amministrazione.

#### 2.3.1. Obiettivi annuali

In questa sotto-sezione si rendicontano nel dettaglio i risultati ottenuti con riferimento ai singoli obiettivi annuali.

A titolo di esempio, può essere utilizzata una tabella di questo tipo:

<b>Obiettivo annuale</b>	Obiettivi annuali inseriti nel Piano della <i>performance</i>
<b>Indicatori e Target</b>	Tutti gli indicatori associati all'obiettivo secondo le dimensioni e le tipologie di indicatori di <i>performance</i> suggerite nelle LG 1/2017 e LG 2/2017 accompagnati dai rispettivi valori <i>target</i>
<b>Risultato misurato</b>	Esito della misurazione, inteso come il valore fatto registrare dall'indicatore alla conclusione del periodo di riferimento confrontato con il valore <i>target</i> .
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	Fonti di dati utilizzate per la misurazione
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	Esito della valutazione finale intesa come formulazione di un giudizio o assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), fondato sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati. Particolare attenzione deve essere dedicata all'illustrazione oggettiva di come tale analisi abbia consentito di "interpretare" i valori registrati in sede di misurazione contribuendo alla formulazione della valutazione finale. In questo campo sarebbe opportuno dare evidenza anche all'adeguatezza e coerenza dei risultati ottenuti rispetto all'obiettivo specifico di riferimento.
<b>Note</b>	In questo campo, laddove ritenuto utile, possono essere riportate informazioni relative, ad esempio, a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuali azioni correttive implementate in corso di esercizio in conseguenza degli esiti dei monitoraggi intermedi;</li> <li>• eventuali modifiche apportate, durante il periodo di riferimento, a obiettivi, indicatori o <i>target</i>, accompagnati dalla relativa motivazione.</li> </ul>

Per non appesantire troppo la lettura del documento, le suddette tabelle, così come quelle descritte nei paragrafi successivi, possono essere inserite in allegato alla Relazione.

### 2.3.2. Obiettivi specifici (triennali)

In questa sotto-sezione si rendicontano nel dettaglio i risultati ottenuti con riferimento ai *target* annuali associati ai singoli obiettivi specifici.

A titolo di esempio può essere utilizzata una tabella di questo tipo:

<b>Obiettivo specifico triennale</b>	Obiettivi specifici inseriti nel Piano della <i>performance</i>
<b>Indicatori e Target</b>	Tutti gli indicatori associati all'obiettivo secondo le dimensioni e le tipologie di indicatori di <i>performance</i> suggerite nelle LG 1/2017 e LG 2/2017, accompagnati dai rispettivi valori <i>target</i> (con particolare riferimento all'annualità considerata).
<b>Risultato misurato</b>	Esito della misurazione, inteso come il valore fatto registrare dall'indicatore alla conclusione dell'annualità di riferimento confrontato con il valore <i>target</i> .
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	Fonti di dati utilizzate per la misurazione
<b>Eventuale riprogrammazione dell'obiettivo specifico</b>	Chiarimenti sulla incidenza delle misurazioni rilevate sulla futura programmazione. Se, ad esempio, i risultati relativi ai <i>target</i> annuali di un obiettivo specifico presentano valori significativamente diversi rispetto a quelli attesi è ragionevole ipotizzare che l'amministrazione si trovi costretta a fare delle scelte. Potrebbe infatti ritenere opportuno rivedere la programmazione, ad esempio in termini di attività e progetti

	<p>da mettere in campo annualmente per il raggiungimento dell'obiettivo di medio – lungo periodo; oppure potrebbe ritenere che lo scostamento sia stato determinato da un mutato contesto da cui deriva la necessità di rivedere i <i>target</i> associati all'obiettivo triennale, se non addirittura l'obiettivo stesso. Non si può, inoltre, escludere che “l'andamento del <i>target</i>”, rilevato nel corso dell'anno con i monitoraggi intermedi, abbia già inciso in qualche modo sull'avvio del nuovo ciclo di programmazione. In questo caso nella Relazione l'amministrazione da conto di detta circostanza.</p>
<p><b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b> NB: da compilare solo alla fine del triennio di riferimento</p>	<p>Esito della valutazione finale intesa come formulazione di un giudizio o assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), fondato sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati. Particolare attenzione deve essere dedicata all'illustrazione oggettiva di come tale analisi abbia consentito di “interpretare” i valori registrati in sede di misurazione contribuendo alla formulazione della valutazione finale.</p>
<p><b>Note</b></p>	<p>In questo campo, laddove ritenuto utile, possono essere riportate informazioni relative, ad esempio, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuali azioni correttive implementate in corso di esercizio in conseguenza degli esiti dei monitoraggi intermedi;</li> <li>• eventuali modifiche apportate, durante il periodo di riferimento, a obiettivi, indicatori o <i>target</i>, accompagnati dalla relativa motivazione.</li> </ul>

### 2.3.3. Performance organizzativa complessiva

L'articolo 7, comma 2, lett. a) del d.lgs. 150/2009 stabilisce che all'Organismo indipendente di valutazione “*compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso*”.

In questa sezione, quindi, l'amministrazione riporta gli esiti di tale processo di misurazione e valutazione effettuato dall'OIV, secondo le modalità indicate nel SMVP nel quale l'amministrazione deve specificare quale sia “la *performance* organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso” che dovrà essere misurata e valutata.

L'OIV effettua la valutazione della *performance* organizzativa complessiva annuale, tenendo conto dei seguenti elementi:

- a. misurazioni del grado di raggiungimento degli obiettivi annuali e dei *target* associati agli obiettivi specifici triennali effettuate dai dirigenti dell'Amministrazione secondo le modalità descritte nei precedenti paragrafi 2.3.1 e 2.3.2;
- b. verifica della effettiva funzionalità degli obiettivi annuali al perseguimento degli obiettivi specifici triennali;
- c. esiti delle indagini condotte dall'amministrazione con i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini, nonché le informazioni eventualmente ricavate dalle comunicazioni degli utenti inviate direttamente all'OIV stesso;
- d. multidimensionalità della *performance* organizzativa (in coerenza con i contenuti del Piano);
- e. eventuali mutamenti del contesto interno ed esterno in cui l'amministrazione ha operato nell'anno di riferimento (cfr. paragrafo 2.2).

Si rammenta come, ai sensi del nuovo comma 4 *ter* dell'articolo 14 del d.lgs. 150/2009, per l'espletamento di tutti i propri compiti (incluso quello di misurare e valutare la *performance* organizzativa complessiva) l'OIV può accedere a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali e ha accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione.

### Box 3 – Il presidio dell'OIV sul SMVP

L'OIV esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'amministrazione con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno (organizzativo) ed esterno (*policy* e *stakeholders*) dell'amministrazione di appartenenza.

Tale previsione (articolo 7, comma 1, d.lgs. 74/2017) appare particolarmente interessante proprio con riferimento al ruolo dell'OIV di misuratore e valutatore della *performance* organizzativa complessiva. In sede di espressione del parere, infatti, l'Organismo oltre a supportare l'amministrazione nella corretta impostazione metodologica del Sistema, potrà presidiare gli aspetti che risultano maggiormente connessi allo svolgimento dei compiti espressamente assegnatigli (quali appunto la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa complessiva, la proposta di valutazione dei dirigenti di vertice, ecc..). In particolare, ad esempio, l'OIV potrà esprimersi sulle scelte operate dall'amministrazione in merito alla definizione della *performance* organizzativa complessiva e alle modalità di misurazione e valutazione della stessa segnalando l'eventuale necessità di interventi correttivi.

## 2.4. Misurazione e valutazione degli obiettivi individuali

In questa sezione si rendicontano gli obiettivi individuali assegnati ai dirigenti ed inseriti nel Piano della *performance*.

A titolo di esempio può essere utilizzata una tabella di questo tipo:

<b>Obiettivo annuale di riferimento</b>	Obiettivo annuale al quale è collegato l'obiettivo individuale
<b>Obiettivo individuale</b>	Obiettivi individuali dei dirigenti inseriti nel Piano della <i>performance</i>
<b>Indicatori e Target</b>	Tutti gli indicatori associati all'obiettivo accompagnati dai rispettivi valori <i>target</i>
<b>Risultato misurato</b>	Esito della misurazione, inteso come il valore fatto registrare dall'indicatore alla conclusione dell'annualità considerata, confrontato con il valore <i>target</i> . Occorre dare evidenza di come tale grado di raggiungimento ha influito sul grado di raggiungimento dell'obiettivo organizzativo di riferimento.
<b>Fonti di dati utilizzate</b>	Fonti di dati utilizzate per la misurazione
<b>Risultato valutato (grado di raggiungimento complessivo dell'obiettivo)</b>	Esito della valutazione finale intesa come formulazione di un giudizio o assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), fondato sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati. Particolare attenzione deve essere dedicata all'illustrazione oggettiva di come tale analisi abbia consentito di "interpretare" i valori registrati in sede di misurazione contribuendo alla formulazione della valutazione finale.

<b>Note</b>	<p>In questo campo, laddove ritenuto utile, possono essere riportate informazioni relative, ad esempio, a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eventuali azioni correttive implementate in corso di esercizio in conseguenza degli esiti dei monitoraggi intermedi;</li> <li>• eventuali modifiche apportate, durante il periodo di riferimento, a obiettivi, indicatori o <i>target</i>, accompagnati dalla relativa motivazione.</li> </ul>
-------------	--

### 3. Il processo di misurazione e valutazione

Nella Relazione, inoltre, l'amministrazione evidenzia le modalità con le quali si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione. Si sottolinea come, in questo caso, non si tratti di una rendicontazione "puntuale" relativa ai singoli obiettivi quanto, piuttosto, della descrizione di come si è svolto il processo di misurazione e valutazione nel suo complesso.

Questo significa che l'amministrazione deve dare conto dell'effettivo rispetto delle indicazioni contenute nel SMVP per quanto concerne, in particolare:

- le modalità di misurazione e valutazione degli obiettivi inseriti nel Piano della *performance*;
- il processo di misurazione e valutazione della *performance* non inclusa nel Piano, evidenziando:
  - ✓ di aver verificato che gli obiettivi formalizzati in altri documenti siano stati correttamente rendicontati;
  - ✓ l'avvenuta analisi di eventuali scostamenti rispetto ai valori attesi con particolare riferimento all'indicazione di come questa analisi abbia influito sugli esiti della valutazione;
- l'indicazione delle fonti di dati utilizzate anche per la misurazione degli obiettivi non inclusi nel Piano;
- l'utilizzo di tutti gli strumenti di coordinamento eventualmente previsti dal Sistema stesso, quali ad esempio colloqui di *feedback* (finale o intermedio), incontri di calibrazione, ecc..

L'amministrazione, infine, deve evidenziare le azioni che sono state intraprese per apportare modifiche al processo ai fini dell'eliminazione di eventuali criticità riscontrate nel funzionamento dello stesso.

L'amministrazione deve dar conto delle variazioni, verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della *performance* organizzativa e individuale, secondo quanto previsto dall'articolo 6, comma 1 del d.lgs. 150/2009.

### 4. La validazione della Relazione

La Relazione annuale sulla *performance*, redatta secondo le indicazioni di cui ai paragrafi precedenti e approvata dall'organo di indirizzo politico amministrativo, deve essere validata dall'OIV, entro il 30 giugno di ogni anno. Ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lettera c) del d.lgs. 150/2009, 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 e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione*".

Si sottolinea che la validazione della Relazione deve essere intesa come "validazione" del processo di misurazione e valutazione svolto dall'amministrazione attraverso il quale sono stati rendicontati i risultati organizzativi ed individuali riportati nella Relazione. Questo in coerenza con il ruolo dell'OIV di organismo che assicura lungo tutto il ciclo della *performance* la correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico

dell'operato dell'amministrazione. La validazione quindi non può essere considerata una "certificazione" puntuale della veridicità dei dati concernenti i singoli risultati ottenuti dall'amministrazione medesima.

La validazione viene effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- a. coerenza fra contenuti della Relazione e contenuti del Piano della *performance* relativo all'anno di riferimento;
- b. coerenza fra la valutazione della *performance* organizzativa complessiva (cfr. paragrafo 2.3.3) effettuata dall'OIV e le valutazioni degli obiettivi di *performance* organizzativa riportate dall'amministrazione nella Relazione;
- c. presenza nella Relazione dei risultati relativi a tutti gli obiettivi (sia di *performance* organizzativa che individuale) inseriti nel Piano;
- d. verifica che nella misurazione e valutazione delle *performance* si sia tenuto conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza;
- e. verifica del corretto utilizzo del metodo di calcolo previsto per gli indicatori;
- f. affidabilità dei dati utilizzati per la compilazione della relazione (con preferenza per fonti esterne certificate o fonti interne non autodichiarate, prime tra tutte il controllo di gestione);
- g. effettiva evidenziazione, per tutti gli obiettivi e rispettivi indicatori, degli eventuali scostamenti riscontrati fra risultati programmati e risultati effettivamente conseguiti, con indicazione della relativa motivazione;
- h. adeguatezza del processo di misurazione e valutazione dei risultati descritto nella Relazione anche con riferimento agli obiettivi non inseriti nel Piano;
- i. conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle linee guida del DFP;
- j. sinteticità della Relazione (lunghezza complessiva, utilizzo di schemi e tabelle, ecc.);
- k. chiarezza e comprensibilità della Relazione (linguaggio, utilizzo di rappresentazioni grafiche, presenza indice, pochi rinvii ad altri documenti o a riferimenti normativi, ecc.).

L'OIV redige un apposito documento nel quale devono essere riportate le evidenze relative agli elementi sopra elencati e allega tutta la documentazione ritenuta utile a supportare le considerazioni svolte, ivi compresi i dati e le elaborazioni forniti dall'amministrazione secondo le modalità indicate nel SMVP (articolo 14, comma 4-*bis*, ultimo capoverso, d.lgs. 150/2009).

Si rammenta, inoltre, che ai sensi del nuovo comma 4-*bis*, dell'articolo 14 del d.lgs. 150/2009, gli OIV procedono alla validazione della Relazione anche tenendo conto degli esiti delle valutazioni effettuate con il coinvolgimento dei cittadini/utenti finali, nonché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini e dalle analisi condotte dagli altri soggetti indicati al medesimo comma 4-*bis*.

Si ricorda, infine, quanto previsto dal comma 4-*ter* del medesimo articolo 14 in merito alla possibilità dell'OIV di procedere alla verifica dei dati accedendo a tutti gli atti, documenti e sistemi informativi utili all'espletamento dei propri compiti, anche attraverso l'esecuzione di controlli a campione.

Il processo di validazione può concludersi in tre modi:

1. *validazione della Relazione*: quando tutti i criteri di cui all'elenco precedente risultano soddisfatti;
2. *mancata validazione della Relazione*: quando per alcuni dei suddetti criteri si registrano significative criticità: ciascun OIV stabilisce, assumendosene la responsabilità, quali e quante sono le criticità che risultano ostative al rilascio della validazione;
3. *validazione della Relazione con osservazioni*: quando vengono registrate alcune criticità che l'OIV non reputa tali da inficiare il processo di validazione, ma che meritano comunque di essere segnalate, per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della *performance*. In questo

caso, l'OIV ha cura di verificare che l'amministrazione abbia adeguatamente recepito le suddette osservazioni e di darne conto nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema.

Nei casi di cui ai punti 2 e 3, l'OIV procede alle comunicazioni di cui all'articolo 14, comma 4, lett. b) del d.lgs. 150/09.