



**REGIONE LIGURIA**

SEGRETERIA GENERALE GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE  
*Servizio Valutazione, Controllo e Formazione Risorse Umane*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE**

(Strutture della Giunta Regionale)

**INDICE**

1. Introduzione	pag. 2
2. La Performance Organizzativa	pag. 3
3. La Performance Individuale	pag. 4
4. Il Ciclo della Performance	pag. 5
5. Le fasi del ciclo della Performance	pag. 5
6. Soggetti e responsabilità	pag. 6
7. Integrazione con il sistema di programmazione finanziaria e di bilancio	pag. 8
8. Integrazione con gli strumenti di controllo interno e con i sistemi informativi	pag. 8
9. Integrazione con le politiche organizzative, del personale e della formazione	pag. 9
10. Trasparenza e rendicontazione della performance	pag. 9
11. Processo di miglioramento del sistema	pag. 10
12. Applicazione	pag. 10

**ALLEGATI**

- Sistema di Valutazione delle Prestazioni Individuali

## **1. Introduzione**

1. L'evoluzione del quadro normativo ed organizzativo del lavoro pubblico dalle riforme dei primi anni '90 del secolo scorso fino alla legge n. 15/2009 ed al DLgs n. 150/2009, si contraddistingue per una crescente attenzione ai concetti di efficienza, efficacia, economicità e qualità dell'azione amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni.

2. La recente normativa rafforza i principi relativi al sistema di programmazione, misurazione, controllo e valutazione delle performance pubbliche, con la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali l'azione e i risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.

3. A tal fine viene introdotto il concetto di performance organizzativa e individuale.

4. In particolare, l'art. 3 del DLgs 150 stabilisce, tra l'altro, che:

- *La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.*
- *Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative fino ai singoli dipendenti.*
- *Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.*
- *Il rispetto dei principi in tema di Misurazione, Valutazione e Trasparenza della Performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.*

5. La legge regionale n. 59/2009 come modificata dalla L.R. n. 23/2010 recepisce alcuni importanti principi del D.Lgs n. 150/2009 ed in particolare prevede, tra l'altro:

- *La sistematica misurazione e valutazione della performance e dei risultati dell'organizzazione nel suo insieme e dei dirigenti finalizzata al miglioramento continuo (lett. d, comma 1, art. 2);*
- *La misurazione e la valutazione della performance finalizzate al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento. (comma 1, art. 26);*

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

- *La previsione del ciclo di gestione della performance con l'adozione del Piano della Performance entro il 28 febbraio di ciascun anno e della Relazione sulla Performance entro il 31 luglio. (comma 1, art. 27);*
- *I principi e criteri per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. (comma 1, art. 27bis);*
- *La nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione (art. 28);*

6. Il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di cui al presente documento riguarda la misurazione della performance organizzativa delle varie articolazioni organizzative e della performance individuale del personale facente capo alla Giunta Regionale della Regione Liguria con riferimento a:

- Segretario Generale e Direttori Generali
- Dirigenti
- Vicedirigenti e personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa
- Personale di categoria A, B, C e D

7. Il presente sistema e gli strumenti di incentivazione ad esso collegati perseguono il miglioramento della qualità delle attività regionali e dei servizi offerti nonché lo sviluppo professionale del personale regionale. A tal fine considerano prioritario il processo di condivisione degli obiettivi a tutti i livelli organizzativi, la valorizzazione e responsabilizzazione nei confronti dei risultati collettivi, il rafforzamento del principio di cooperazione e collaborazione interna finalizzate agli obiettivi generali dell'Ente.

## **2. La Performance Organizzativa**

1. La Performance organizzativa riguarda il contributo che l'ente nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all'attuazione delle politiche attivate dalla Regione per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

2. Occorre, a tal fine, che gli ambiti di misurazione della performance organizzativa prendano in considerazione l'attuazione delle politiche regionali in relazione alla realizzazione di piani e programmi, alla modernizzazione ed al miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, all'efficienza nell'impiego delle risorse, alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

3. L'articolazione della performance organizzativa si svilupperà nel seguente percorso:

- Programmazione Finanziaria e di Bilancio e Indirizzi Strategici della Giunta Regionale;
- Piano della Performance;
- Aree Strategiche di intervento delle politiche regionali con un orizzonte temporale triennale;
- Obiettivi Strategici triennali
- Obiettivi annuali di Direzione e Dipartimento;
- Obiettivi annuali di struttura dirigenziale;

4. La previsione delle aree strategiche di intervento e dei conseguenti obiettivi oltre che della missione istituzionale dell'Ente Regione dovrà tenere conto del programma di

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

governo della legislatura di riferimento, della programmazione finanziaria e di bilancio e degli altri atti di programmazione regionale.

5. Per ogni tipologia di obiettivo dovranno essere individuati indicatori significativi e misurabili.

6. La performance organizzativa è riferita all'Ente nel suo complesso, a ciascuna Area Strategica, Direzione/Dipartimento e Struttura dirigenziale.

7. La performance organizzativa di ciascuna Direzione/Dipartimento e Struttura dirigenziale è data dalla media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle predette articolazioni organizzative.

8. La misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità a seconda degli ambiti di performance interessati utilizzando dati di outcome e output, indicatori finanziari e di processo, le informazioni derivanti dal controllo strategico e dal controllo di gestione.

### **3. La Performance Individuale**

1. La Performance individuale riguarda il contributo di ciascun dipendente regionale in termini di risultato individuale e di modalità di raggiungimento dello stesso all'attività dell'unità organizzativa di appartenenza.

2. Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali è finalizzato a:

- Evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti regionali rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza;
- Definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati e comportamenti, dal personale regionale;
- Promuovere il valore del lavoro pubblico, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative regionali;
- Promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- Supportare le politiche di sviluppo del personale (carriera, formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro)
- Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

3. Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali è indirizzato a tutto il personale con qualifica dirigenziale o non dirigenziale.

4. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali corredati di appositi indicatori di performance;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori.

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

5. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale di categoria D con responsabilità di vice dirigenza e posizione organizzativa;
- al contributo dimostrato nel raggiungimento di obiettivi collettivi assegnati individualmente nell'ambito della struttura di appartenenza nel caso di personale senza diretta responsabilità di posizione organizzativa;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi;

6. Al fine della promozione del merito e del miglioramento delle prestazioni è compilata annualmente una graduatoria della performance individuale collegata ai fattori di cui ai punti 4 e 5, in fasce di merito per ogni categoria di personale.

7. Il numero delle fasce di merito e i criteri di formulazione delle graduatorie sono stabiliti dal sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale allegato al presente documento in conformità ai principi stabiliti dalla legge regionale n. 59/2009 e ss.mm.

### **4. Ciclo della Performance**

1. Secondo quanto previsto dall'art. 27 della L.R. n. 59/2009 e ss.mm. il ciclo della performance prevede:

A) la predisposizione di un Piano della Performance triennale entro il 28 febbraio di ciascun anno, da redigere in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, contenente gli indirizzi per area strategica e gli obiettivi finali di ciascun Dipartimento e Direzione Centrale, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati ai Direttori Generali ed i relativi indicatori;

B) il monitoraggio dell'andamento della performance e l'inserimento nel Piano della Performance delle eventuali variazioni;

C) la predisposizione entro il 31 luglio di ciascun anno di una Relazione sulla Performance che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati.

### **5. Fasi del Ciclo della Performance**

1. Il ciclo della performance prende avvio dall'approvazione da parte della Giunta Regionale, entro il 30 novembre di ogni anno, degli indirizzi strategici per la definizione del Piano della Performance dell'anno successivo in raccordo con la programmazione finanziaria e di bilancio e con gli altri documenti di programmazione regionale.

2. Nei successivi due mesi il Segretario Generale insieme ai Direttori Generali, in collaborazione con l'Organismo Indipendente di Valutazione e con il supporto della struttura competente in materia di misurazione e valutazione delle prestazioni predispone la proposta di Piano della Performance.

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

3. Entro il 28 febbraio dell'anno successivo la Giunta Regionale adotta il Piano della Performance.

4. Entro il 31 marzo i Direttori Generali sulla base del Piano stabiliscono gli obiettivi del personale dirigenziale e i dirigenti, a loro volta, stabiliscono gli obiettivi del personale di categoria D con responsabilità di vice dirigenza e posizione organizzativa e gli obiettivi collettivi ai quali contribuiscono i dipendenti di categoria A, B, C e D.

5. Entro il 30 settembre l'Organismo Indipendente di Valutazione effettua una valutazione intermedia sul grado di raggiungimento dei risultati connessi alla performance organizzativa ed agli obiettivi individuali dei Direttori Generali, ciascun direttore generale effettua, a sua volta, la verifica intermedia degli obiettivi individuali dei Dirigenti della propria Direzione e Dipartimento.

6. Sulla base delle risultanze di tali verifiche intermedie possono essere emanate dalla Giunta Regionale, dal Segretario Generale e dai singoli Direttori Generali disposizioni di correzione ed integrazione degli obiettivi e/o delle attività regionali.

7. Entro il 31 marzo dell'anno successivo:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione, con il supporto della struttura competente in materia di misurazione e valutazione delle prestazioni, provvede alla misurazione dei risultati raggiunti relativamente alla performance organizzativa di ente ed agli obiettivi dei direttori generali;
- ogni Direttore Generale provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti della propria Direzione e Dipartimento;
- ogni Dirigente provvede alla misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti della propria struttura.

8. Entro il 30 aprile l'Organismo Indipendente di Valutazione propone alla Giunta la valutazione annuale del Segretario Generale, dei Direttori Generali e l'attribuzione agli stessi della retribuzione di risultato.

9. Entro il 31 luglio la Giunta Regionale approva la relazione sulla Performance riferita all'anno precedente, predisposta dal Segretario Generale con il supporto della struttura competente in materia di misurazione e valutazione delle prestazioni e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

10. Il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance sono pubblicati sul sito istituzionale della Regione Liguria rispettivamente entro il 30 aprile e il 30 settembre di ciascun anno.

### **6. Soggetti e responsabilità**

1. Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance intervengono diversi soggetti, ognuno dei quali con specifiche funzioni e responsabilità:

la Giunta Regionale:

- definisce gli indirizzi strategici per la predisposizione del Piano della Performance;
- adotta il Piano della Performance;

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

- valuta la performance del Segretario Generale e dei Direttori Generali su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- approva la relazione sulla Performance;
- individua la struttura regionale incaricata di fornire il supporto tecnico all'Organismo Indipendente di Valutazione anche al fine delle attività di misurazione della performance, dotandola delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

### Il Segretario Generale:

- coordina, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il processo di definizione degli obiettivi dell'Ente;
- propone alla Giunta Regionale l'adozione del Piano della Performance e l'approvazione della Relazione sulla Performance predisposti con il supporto della struttura tecnica competente;
- approva, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, le graduatorie finali relative alle prestazioni individuali del personale.
- definisce gli obiettivi dei dirigenti appartenenti alla segreteria generale;
- garantisce il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei dirigenti assegnati;
- misura e valuta le prestazioni individuali dei propri dirigenti;

### L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell'Ente;
- comunica tempestivamente alla Giunta Regionale le eventuali criticità riscontrate;
- fornisce supporto tecnico al Segretario Generale nel processo di definizione degli obiettivi dell'Ente necessari all'elaborazione del Piano della Performance;
- supporta i Direttori Generali nella definizione degli obiettivi dei dirigenti e dei relativi indicatori, propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella definizione degli obiettivi e indicatori nonché della valutazione finale, partecipando a tal fine anche alle riunioni del Comitato di Direzione convocate a tale scopo;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- provvede alla misurazione dei risultati raggiunti relativamente alla performance organizzativa ed agli obiettivi dei direttori generali;
- propone alla Giunta Regionale la valutazione annuale del Segretario Generale, dei Direttori Generali e l'attribuzione agli stessi della retribuzione di risultato.
- valida la Relazione sulla performance;
- esamina le richieste di revisione delle valutazioni pervenute dal personale dirigente;
- promuove l'adeguamento nel tempo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante formulazione di proposte alla competente struttura.

### I Direttori Generali:

- collaborano con il Segretario Generale alla definizione degli obiettivi strategici dell'ente;
- definiscono con il supporto dell'O.I.V. i propri obiettivi;
- definiscono gli obiettivi dei dirigenti appartenenti alla propria direzione o dipartimento regionale;
- garantiscono il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei dirigenti assegnati;
- misurano e valutano le prestazioni individuali dei propri dirigenti;

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

- forniscono all'O.I.V. ed alla struttura competente ogni collaborazione al fine del monitoraggio e misurazione della performance.

La Struttura tecnica permanente competente in materia di misurazione e valutazione della performance:

- cura gli adempimenti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance ed esercita le attività di controllo strategico;
- supporta il Segretario Generale nel processo di definizione degli obiettivi dell'Ente e di predisposizione del Piano della Performance e della Relazione sulla Performance;
- supporta le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- progetta il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- garantisce la necessaria trasparenza sui principi e sulle modalità del sistema;
- garantisce il confronto e le informazioni sul sistema alle Rappresentanze Sindacali;
- programma ed attua i necessari interventi formativi a supporto della conoscenza; condivisione ed applicazione del sistema tra il personale regionale.

I Dirigenti:

- collaborano con il Direttore Generale alla definizione dei propri obiettivi;
- definiscono gli obiettivi dei responsabili di vice dirigenza e posizione organizzativa e gli obiettivi collettivi ai quali contribuiscono i dipendenti di categoria A, B C e D;
- garantiscono il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei funzionari con posizione organizzativa;
- misurano e valutano le prestazioni individuali del personale assegnato;
- forniscono all'O.I.V. ed alla struttura competente ogni collaborazione al fine del monitoraggio e misurazione della performance.

### **7. Integrazione con il sistema di programmazione finanziaria e di bilancio**

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatico dell'Ente e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2. Occorre quindi che il ciclo della performance sia integrato con tali strumenti al fine di garantire coerenza dei contenuti e raccordo temporale.

3. A tal fine il Segretario Generale promuove la più ampia integrazione tra le diverse strutture competenti e può istituire un gruppo di lavoro permanente tra le stesse.

### **8. Integrazione con gli strumenti di controllo interno e con i sistemi informativi**

1. Le disposizioni normative in materia di misurazione e valutazione della performance si integrano e in parte sovrappongono agli strumenti di controllo interno previsti dal D.Lgs n. 286/1999. Occorre, quindi, declinare le attività di controllo strategico e di gestione tradizionalmente previste, nella nuova logica di misurazione e valutazione della performance.

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

2. Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha bisogno, infatti, di appositi strumenti di controllo che garantiscano le necessarie analisi, report e informazioni sull'andamento della performance e delle attività regionali.

3. A tal fine occorre che i sistemi informativi operanti siano direttamente correlati a tali funzioni.

4. Per garantire lo sviluppo e la gestione di tali attività, il Segretario Generale adotta tutte le misure organizzative necessarie ad individuare i soggetti competenti e ad implementare un corretto sistema di controllo interno e informativo.

### **9. Integrazione con le politiche organizzative, del personale e della formazione**

1. Al fine di garantire il perseguimento delle finalità del sistema di misurazione e valutazione della performance occorre che lo stesso sia strettamente integrato con le politiche del personale per quanto riguarda i sistemi di incentivazione, i percorsi di carriera, l'attribuzione degli incarichi di responsabilità di struttura dirigenziale e di posizione organizzativa e, più in generale, con le politiche di organizzazione interna e di gestione delle risorse umane.

2. Analogamente è necessario che le politiche formative tengano conto e sostengano le finalità e gli obiettivi del sistema di misurazione e valutazione delle performance promuovendo una cultura e un'organizzazione del lavoro incentrate sulla qualità, sul miglioramento continuo delle prestazioni e sul benessere organizzativo.

3. E' utile, inoltre, che le informazioni ricavabili dal sistema di valutazione delle prestazioni individuali integrate con la programmazione formativa siano la base per la progettazione di piani di miglioramento individuali.

4. Gli strumenti di incentivazione monetaria connessi con il sistema di misurazione e valutazione della performance rappresentano solo uno, e probabilmente neppure il più rilevante, degli elementi motivazionali nel lavoro pubblico. Il miglioramento della performance organizzativa e individuale dovrà, quindi, essere perseguito dedicando la massima attenzione anche a tutte le variabili socio-organizzative presenti sul luogo di lavoro.

### **10. Trasparenza e rendicontazione della performance**

1. La Regione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Amministrazione regionale.

2. A tal fine il Piano della Performance e la Relazione sulla Performance sono pubblicati sul sito istituzionale della Regione Liguria rispettivamente entro il 30 aprile e il 30 settembre di ciascun anno.

### **11. Processo di miglioramento del sistema**

## ***Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance***

1. L'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance avviene secondo un processo graduale e continuo in stretto raccordo e compatibilmente con gli strumenti di controllo interno disponibili e con le risorse ad esso destinate.
2. L'evoluzione del sistema avviene per miglioramenti progressivi al fine di garantire la necessaria coerenza tra cultura organizzativa interna e strumenti e modalità attuative del sistema.
3. La prima applicazione del presente sistema di misurazione e valutazione della performance e dell'annesso sistema di valutazione del personale è di natura sperimentale ed è soggetta a verifica ed eventuale correzione e/o integrazione trascorso un anno dall'entrata in vigore.
4. A tal fine la struttura competente acquisisce le osservazioni delle rappresentanze sindacali e degli altri soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance e ogni altra informazione e dato utile all'analisi dell'andamento del sistema, all'individuazione delle criticità ed alla formulazione dei correttivi necessari.

### **12. Applicazione**

1. Il presente sistema entra in vigore dall'anno 2011. In fase di prima applicazione i termini previsti dal presente documento sono posticipati di 30 giorni.
2. La valutazione dei risultati e delle prestazioni del personale riferite al 2010 sono effettuate con il sistema e le modalità vigenti nel predetto anno.