

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL
SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI
INTERNI
DELLA REGIONE EMILIA ROMAGNA
[ART. 14 COMMA 4 D.LGS. 150/2009]**

Finalità.

La Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione è finalizzata a riferire sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi.

Lo scopo così perseguito è quello di evidenziare i rischi e le opportunità di questo sistema al fine di presentare proposte per svilupparlo e integrarlo ulteriormente.

La predisposizione della Relazione rappresenta, quindi, un momento di verifica della corretta applicazione da parte delle amministrazioni delle Linee Guida, delle metodologie e delle indicazioni prima della CIVIT e poi dell'ANAC tenendo conto anche del monitoraggio svolto sui Sistemi di misurazione e valutazione della performance, sui Piani della performance e sui Programmi triennali di prevenzione della corruzione.

Preliminarmente, è corretto sottolineare che in relazione al ciclo di performance 2017 la Regione ha avviato l'implementazione di un nuovo sistema di misurazione e valutazione più avanzato rispetto a quello utilizzato negli esercizi precedenti, con lo scopo di favorire la migliore determinazione del livello della *performance* effettivamente conseguita, principale elemento di discontinuità. Al momento è inoltre in uno stadio avanzato una versione ulteriormente innovata di sistema di misurazione e valutazione dei direttori e delle posizioni apicali della Regione.

Funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione

Performance organizzativa

Rispetto alla misurazione della performance organizzativa, anche in considerazione delle indicazioni fornite dalla deliberazione CIVIT-ANAC 4/2012, si rilevano i seguenti aspetti:

- 1) definizione degli obiettivi: la struttura della programmazione è ben impostata, con una chiara individuazione di aree e obiettivi di cambiamento a livello strategico e obiettivi e sotto-obiettivi a livello operativo. Per quanto riguarda il livello strategico, gli obiettivi di cambiamento nella maggior parte dei casi non esprimono in modo chiaro il cambiamento atteso. Si raccomanda a tal fine - in linea con le indicazioni fornite anche per la predisposizione del Piano della performance - di esplicitare meglio il cambiamento atteso, a partire da una chiara definizione del contesto di riferimento e dall'analisi dei fenomeni su cui l'azione amministrativa intende agire. Si raccomanda, quindi, una migliore formulazione degli stessi, evitando di farli coincidere con la mera descrizione di attività strettamente istituzionali o ambiti di intervento troppo generici.
- 2) indicatori di outcome: in coerenza con questa logica è fondamentale definire misure quali - quantitative in grado di cogliere i cambiamenti attesi, misurando puntualmente la situazione al tempo t_0 , per poter valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi al tempo t_n . È fondamentale che gli indicatori siano definiti in una logica di efficacia sociale (outcome) e non di efficacia gestionale (output).
- 3) specificazione di legami tra obiettivi, indicatori e target: per quanto riguarda il livello operativo gli obiettivi sono in genere connessi alla programmazione strategica e definiti in modo chiaro. Per quanto riguarda invece gli indicatori è fondamentale affinare la definizione di misure dei risultati attesi che superino la logica del sì / no e consentano di valutare lo stato di attuazione degli obiettivi in modo il più possibile oggettivo. Solo così, infatti, è possibile esprimere una valutazione basata su elementi di realtà, verificabili sia all'interno che all'esterno dell'Ente.

Complessivamente, si ritiene non sia stata ancora raggiunta una piena coerenza con i criteri e requisiti individuati dall'art. 5 del D.Lgs. 150/2009 in ordine alla definizione degli obiettivi e dei correlati indicatori di performance.

Rispetto alla frequenza del monitoraggio nel corso di ciascun ciclo di performance, inoltre, si raccomanda di introdurre almeno una rilevazione semestrale nonché di migliorare il processo di acquisizione ed elaborazione delle informazioni, tramite una più ampia e consolidata strutturazione dei sistemi informativi utilizzati.

In considerazione del fatto che nel corso dell'anno è stato introdotto un nuovo SMIVAP si auspica che le carenze evidenziate siano in buona parte superate in occasione della stesura dei successivi Piani della performance.

Performance individuale

Nel corso del 2017 è stata impostata una nuova scheda per la valutazione individuale dei Direttori, condivisa nei colloqui individuali con l'OIV, presentata in plenaria a tutti i Dirigenti e validata con la Giunta. La scheda è stata applicata in una fase sperimentale a un insieme di obiettivi dei Direttori e verificata tramite colloqui individuali *ad hoc* con l'OIV. La nuova scheda è stata introdotta con i seguenti obiettivi:

- verificare l'apporto di ciascuno alla realizzazione delle priorità politiche della Regione,
- comprendere come ciascuna Direzione ha orientato le attività degli uffici e la realizzazione dei Piani di attività,
- rendere i documenti di rendicontazione fruibili, leggibili e comprensibili per gli stakeholder i cittadini - singoli e associati - anche in linea con il dettato normativo della Riforma Madia.

Riprendendo le considerazioni in precedenza sviluppate per la performance organizzativa, è fondamentale potenziare la frequenza del monitoraggio - strategico e operativo - nel corso dell'anno e definire in modo strutturato il processo di raccolta dei dati tramite un'integrazione progressiva del controllo di gestione.

Processo e infrastruttura di supporto

Rispetto al processo che ha caratterizzato il ciclo di programmazione e controllo, soprattutto in relazione ai soggetti coinvolti, è auspicabile un maggior coinvolgimento del livello politico - responsabile della definizione delle priorità strategiche dell'ente - e la conseguente negoziazione con i Dirigenti anche per giungere alla definizione di target coerenti con l'effettiva fattibilità degli impegni assunti nei confronti della comunità di riferimento.

Ampiamente migliorabile è la fase di raccolta delle informazioni necessarie e di predisposizione della relazione sulla performance, anche dal punto di vista della reportistica, dei livelli di aggregazione e dell'analisi degli scostamenti registrati, anche nella prospettiva degli interventi sul successivo ciclo di programmazione. Si raccomanda un lavoro condiviso tra direttori e responsabili degli uffici/servizi per l'individuazione di un cronoprogramma per le azioni in modo che sia chiaro lo stato di attuazione

Analogha considerazione può essere svolta avuto riguardo al sistema informativo e/o informatico utilizzato dall'amministrazione per la raccolta e l'analisi dei dati ai fini della misurazione della performance, da strutturare adeguatamente anche per assicurare una crescente affidabilità delle informazioni trattate sia per l'interno che per l'esterno.

Integrazione con il ciclo di bilancio e gli altri sistemi di gestione

La fase della programmazione è avvenuta in corrispondenza con l'attività di formazione del documento del bilancio di previsione, anche per assicurare il rispetto del termine per la predisposizione del budget.

In aggiunta va segnalato che le schede di programmazione degli obiettivi riportano l'indicazione dei riferimenti delle articolazioni della contabilità finanziaria, proprio al fine di garantire il descritto collegamento.

Tenuto conto dell'evoluzione normativa intervenuta è sicuramente da rilevare l'integrazione tra il sistema di programmazione e controllo e il sistema anticorruzione e trasparenza, dal momento che nel contesto dei risultati attesi sono riportati alcuni obiettivi che fanno riferimento al secondo ambito, in coerenza con quanto richiesto dal D.Lgs. 97/2016.

Non si presentano, invece, del tutto adeguate le soluzioni organizzative effettivamente adottate dall'amministrazione rispetto alla pianificazione e controllo strategico e al controllo di gestione, quest'ultimo soprattutto dal punto di vista dei sistemi informativi e informatici che alimentano il sistema di misurazione e valutazione e, quindi, la consuntivazione degli indicatori.

Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV

In vista del rilascio della relazione sulla performance, l'Organismo indipendente di valutazione ha proceduto a un riscontro degli elementi e delle informazioni che compongono la relazione, con particolare riguardo alla correttezza, significatività e comprensibilità nella definizione degli obiettivi e degli indicatori e target agganciati.

In particolare, si è proceduto all'individuazione degli elementi da verificare e al riscontro puntuale degli esiti ottenuti, che sono stati conservati nell'ambito dei documenti di lavoro dell'organismo indipendente di valutazione.

Riguardo all'Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, l'Organismo ha effettuato il riscontro tra gli oneri di pubblicazione vigenti e l'effettiva presenza della relativa documentazione sul sito istituzionale, nella Sezione dell'Amministrazione Trasparente.

Proposte di miglioramento del sistema di valutazione

Alla luce delle considerazioni precedenti è possibile richiamare e specificare gli ambiti del sistema di misurazione che meritano uno sviluppo e un'implementazione e che possono essere individuati nei seguenti:

- correlazione tra pianificazione strategica e programmazione operativa, mediante una migliore definizione degli obiettivi strategici ai quali agganciare la programmazione operativa, tenuto anche conto anche dei nuovi strumenti introdotti dall'armonizzazione contabile;
- definizione degli indicatori, mediante la crescente attenzione all'outcome e l'individuazione di parametri maggiormente coerenti con i risultati attesi di cui misurare il livello di conseguimento, in modo da realizzare un reale monitoraggio dell'efficacia sociale delle politiche regionali;
- potenziamento ed evoluzione del sistema informatico/informativo di supporto alla gestione della performance, mediante lo sviluppo di un effettivo sistema di raccolta, elaborazione e rilascio sistematico delle informazioni necessarie per il funzionamento del sistema di programmazione e controllo della gestione;
- miglioramento del processo di gestione di tutto il ciclo della performance, mediante l'attivazione di un'effettiva e sistematica interazione tra i diversi ruoli e livelli di responsabilità (politici e tecnici).

F.to Cristiana Rogate
F.to Paolo Longobardi
F.to Luca Mazzara