



**Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito**

**Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di  
valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni**

**(ai sensi dell'articolo 14, comma 4, lett. a) del D. Lgs. n. 150/2009)**

**SISTEMA REGIONALE DELLA BASILICATA  
annualità 2018**

## Sommario

### Premessa

#### PARTE PRIMA – SITUAZIONE GENERALE SISTEMA REGIONALE DELLA BASILICATA

1. Il quadro normativo di riferimento e ruolo dell’Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito
2. L’evoluzione normativa
3. Il Ciclo della Performance
4. Trasparenza e anticorruzione

#### PARTE SECONDA – RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI

1. Giunta Regionale della Basilicata
2. Consiglio Regionale della Basilicata
3. ALSIA
4. ARPAB
5. ARDSU
6. ARLAB
7. APT Basilicata
8. ATER Matera
9. ATER Potenza
10. EGRIB
11. Parco Regionale Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane
12. Parco Archeologico Storico Naturale delle Chiese Rupestri del Materano

#### PARTE TERZA – ATTIVITA’ DI MONITORAGGIO DELL’AUTORITA’ PER LA VALUTAZIONE E IL MERITO

1. Le attività svolte dall’Autorità: l’esperienza di questi anni
2. Ipotesi di sviluppo del Sistema dei controlli nel sistema Regionale della Basilicata

## **Premessa**

L'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito (ARVM), istituita con L.R. n.31 del 2010 e modificata con l'art. 56 della L.R. n.38/2018 ha, con riferimento a tutti gli enti del Sistema Regionale della Basilicata il compito, tra gli altri, di monitorare il funzionamento complessivo del Sistema della valutazione della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi.

Nello svolgimento delle seguenti funzioni agisce sulla base dei principi previsti dal D.Lgs.150/2009 e ss.mm.ii. e sulla base delle buone pratiche che si sviluppano in relazione alle attività svolte dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla Conferenza delle Regioni in relazione alle competenze di gestione della performance, controlli, trasparenza-anticorruzione e pari opportunità.

Negli anni precedenti tale attività è stata svolta con riferimento alle singole amministrazioni vigilate poiché l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito, funge anche da "Organismo Indipendente di Valutazione/Nucleo di Valutazione" delle singole amministrazioni. Quest'anno, anche sulla base delle esperienze sviluppate negli anni scorsi, oltre alla consueta Relazione per ogni Ente vigilato si è ritenuto opportuno procedere alla redazione di una relazione complessiva riguardante il Sistema Regionale della Basilicata, sul funzionamento complessivo del Sistema della valutazione della trasparenza e integrità dei controlli interni, in linea con i principi normativi regionali, con la logica istitutiva dell'Autorità, non ultimo, l'esigenza amministrativa di avere un Sistema Regionale sempre più consolidato e coeso, in grado di produrre sinergie volte a migliorare costantemente il livello delle politiche e dei servizi erogati ai cittadini.

La presente Relazione, che coerentemente ad esigenze di controllo di terzo livello, si ispira ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti, è articolata in tre parti.

Nella prima parte si sviluppa la relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni con riferimento all'intero Sistema Regionale, elaborata sulla base delle caratteristiche comuni presenti negli Enti del medesimo Sistema.

Nella seconda parte sono riportate le relazioni dei singoli Enti.

Nella terza parte si riferisce sull'attività dell'Autorità e si sviluppano raccomandazioni per lo sviluppo futuro del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del Sistema Regionale della Basilicata, che tra l'altro ispireranno per quanto di sua competenza e possibilità operativa, l'azione dell'Autorità stessa nel prossimo anno.

Nella redazione della suddetta Relazione l'Autorità si è avvalsa delle informazioni specificamente fornite in proposito dai singoli enti ed amministrazioni del Sistema Regionale, attraverso uno specifico questionario aperto, nonché della documentazione prodotta con le attività di monitoraggio continuamente svolte dall'Autorità ai fini dello sviluppo del ciclo della performance dei diversi soggetti istituzionali da essa vigilati. La presente Relazione elaborata dall'Autorità dovrà essere pubblicata sul Sito istituzionale di ogni singolo Ente vigilato in ossequio al principio di trasparenza come stabilito dalla normativa di riferimento.

## PARTE PRIMA - SITUAZIONE GENERALE SISTEMA REGIONALE DELLA BASILICATA

### 1. Il quadro normativo di riferimento e ruolo dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito

La Regione Basilicata, in applicazione della Legge Brunetta, ha individuato una formula del tutto originale (unico Ente in Italia) di applicazione della stessa, istituendo una «Autorità per la Valutazione e il Merito» che ha anche funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione. Questa scelta, che come già accennato è unica nel panorama nazionale, è nata sulla base di diverse considerazioni anche di ordine pratico ed ha significative potenzialità per lo sviluppo di forme più efficaci di controllo interno dell'attività amministrativa che non sono state ancora completamente colte all'interno del Sistema Regionale stesso

I motivi di ordine pratico della scelta di un unico Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) in relazione agli indirizzi ed alle prescrizioni del d.lgs. n.150/2009 ed in particolare dell'art. 14, sono evidenti. In primo luogo un unico Organismo ha consentito notevoli risparmi di spesa, poiché si passava da 12 Nuclei di Valutazione (e relativi incarichi) ad uno solo. La soluzione "unitaria" permetteva, in secondo luogo, di attuare una importante forma di coordinamento e controllo del Sistema Regionale, in altri termini un unico Organismo consentiva il potenziamento della funzionalità del «Sistema Regionale» adottando politiche di programmazione e valutazione coordinate.

Una tale soluzione, per esempio, consente alla Regione Basilicata di avere già le "infrastrutture" organizzative per attuare su scala regionale, quel principio di **programmazione unitaria** e di **sistema** previsto dalla nuova versione del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.74/2017 che all'art. 5 prevede la definizione di obiettivi generali, che identificano le priorità strategiche del Sistema Regionale (che potrebbero essere definite con linee di indirizzo del Presidente) e gli obiettivi specifici, che identificano gli obiettivi di ogni singola amministrazione.

L'impostazione unitaria dell'attività di programmazione e controllo appare particolarmente coerente con le caratteristiche della Regione Basilicata che, rispetto ad altre regioni italiane, ha una giusta dimensione amministrativa che meglio si presta ad una politica di forte coordinamento tra gli Enti regionali, nel rispetto della piena autonomia di ognuno.

Occorre sottolineare inoltre che, al di là del nome "Autorità", l'idea di un'unica entità con funzioni di presidio del sistema della performance ha aperto a prospettive interessanti di sviluppo dei sistemi di controllo interno, andando oltre alla mera idea di O.I.V. o di Nucleo di valutazione.

Tali prospettive si colgono anche dall'evoluzione normativa che analizzeremo successivamente e tuttavia non si può nascondere il fatto che, come spesso accade, la normativa è più avanzata rispetto alle capacità organizzative ed amministrative degli enti.

Come vedremo, infatti, le potenzialità dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito non potranno essere colte fino in fondo se si riconduce l'idea di Autorità, con il mero ruolo di OIV/NdV di Ente e non come un soggetto che si deve inserire quale organo di terzo livello nel sistema dei controlli interni.

### 2. L'evoluzione normativa dell'Autorità.

La normativa dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito si è sviluppata in tre fasi logiche:

1. La normativa di base con l'idea originaria (art.3 L.R. n.31/2010)
2. L'adeguamento della normativa agli standard nazionali (art. 42 L.R. n.4/2015)

3. Lo sviluppo della medesima valorizzando le specificità regionali nel rispetto della normativa nazionale (D.Lgs. n.74/2017) potenziando la funzione di Internal Auditor in materia di performance, in parte in materia di trasparenza e anticorruzione e per specifici processi amministrativi sulla base di un piano annuale.

Queste tre fasi sono anche fasi di evoluzione e costruzione della funzionalità dell'Autorità.

Come accennato in premessa la normativa originaria ha avuto il pregio dell'intuizione di una nuova soluzione, diversa da quella nazionale, in tema di soggetto a presidio del sistema della performance, passando appunto dall'Organismo di Valutazione ad una Autorità per la Valutazione e il Merito. Al di là delle questioni nominalistiche è interessante notare come, seguendo la lettera della norma, le due entità abbiano missioni coerenti ma anche diverse.

L'art. 3 della L.R. n.31/2010 recita che «Al fine di garantire unitarietà ed efficacia delle modalità gestionali e perseguendo, nello stesso tempo, economicità di gestione e la valorizzazione del merito è istituita presso la Presidenza della Giunta regionale l'Autorità regionale per la valutazione e il merito della dirigenza e del personale della Giunta regionale, del Consiglio regionale, degli Enti ed Organismi subregionali di cui alla L.R. 14 luglio 2006, n. 11, e di tutti gli Enti strumentali e locali che ne facciano richiesta. L'Autorità, in qualità di organo terzo ed imparziale rispetto alla organizzazione regionale opera in piena autonomia e riferisce direttamente al Presidente della Giunta».

Le caratteristiche della missione dell'Autorità sono quindi le seguenti:

- Garantire unitarietà, efficacia ed economicità di gestione;
- Assicurare la valorizzazione del merito;
- Sviluppare forme di controllo interno che riguardano tutti gli Enti regionali.

Rispetto al campo operativo di riferimento dell'Autorità che, come già richiamato in premessa, è relativo agli Enti del Sistema Regionale ed estendibile ad altri soggetti istituzionali della Regione, richiamando i principi di efficacia ed economicità di gestione nonché di unitarietà, si riferisce ad una funzione di garanzia del "buon andamento" delle amministrazioni e, di conseguenza non essendo l'Autorità un organo di gestione, si riferisce ad una funzione di controllo interno di carattere generale. Questa idea funzionale è ovviamente rinforzata laddove la norma prevede che l'Autorità operi come *".....organo terzo, imparziale rispetto all'organizzazione regionale ed in piena autonomia e riferisce direttamente al Presidente della Giunta"*.

Volendo azzardare qualche paragone l'Autorità per la Valutazione e il Merito, rispetto a tale funzione è più vicina ad un OdV (organismo di vigilanza) previsto dal d.lgs. n.231/2001 che non ad un OIV (organismo indipendente di valutazione previsto dal d.lgs. n.150/2009). Ovviamente l'Autorità per la Valutazione e il Merito ha anche le funzioni previste come OIV/Nucleo di valutazione laddove si prevede che essa sia garante della valorizzazione del merito, vale a dire, in termini pratici della corretta effettuazione della valutazione delle performance organizzative e individuali e della relativa retribuzione di merito al personale dirigente e non dirigente, a seguito del corretto sviluppo del ciclo della performance regolamentato dal Titolo II del d.lgs.n.150/2009.

Da questa descrizione sembra quindi evidente che l'Autorità per la Valutazione e il Merito abbia un mandato più ampio rispetto alle funzioni previste per l'OIV dal "decreto Brunetta" definite dal comma 4 dell'art. 14, afferenti in sostanza al monitoraggio del ciclo della performance attraverso specifici adempimenti e obblighi (Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, Validazione Relazione sulla performance,

verifica della differenziazione delle valutazioni, verifica dell'applicazione delle linee guida nazionali, proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice).

La normativa, pur dando un ampio mandato all'Autorità per la Valutazione e il Merito, non prevedeva modalità di implementazione delle sue diverse funzioni nè assegnava all'Autorità medesima specifiche risorse per attuarle. Ne conseguì che, allorquando l'Autorità cominciò ad operare a fine 2013, cioè quando furono nominati i primi componenti, gli stessi si trovarono nella condizione di dovere uniformare le modalità di funzionamento dei diversi enti, con particolare riferimento ai sistemi di programmazione degli obiettivi/performance e dei sistemi di valutazione del personale di comparto e dell'area dirigenza, senza tuttavia disporre di una regolazione analitica ed unitaria di riferimento, in relazione alla quale operare senza rischio di discrezionalità.

In relazione a tale esigenza scaturì immediatamente la necessità per l'Autorità di darsi delle regole e in proposito si operò cercando maggiore allineamento della normativa regionale a quella nazionale, per quanto concerne le funzioni di OIV, al fine di avere un quadro normativo più certo che consentisse di omogenizzare i sistemi di gestione delle performance tra i diversi Enti regionali. Ciò fu attuato con l'art. 42 L.R. N.4/2015 che modifica l'art.3 della L.R. n.31/2010 che prevedeva in modo esplicito che l'Autorità svolgesse «..... ogni altro compito conferito dal D.Lgs.n.150/2009, D.Lgs. N.33/2013 e dalle Linee guida, strumenti e metodologie predisposte dalla CiVIT, dall'ANAC e dal Dipartimento della Funzione Pubblica». Ovviamente questa opzione regolativa aveva dei vantaggi e degli svantaggi. I vantaggi erano quelli di legittimazione della regolazione ed immediata disponibilità di regole e metodologie in base alle quali l'Autorità potesse svolgere le sue funzioni di controllo sul ciclo della performance, in un'ottica di compliance rispetto alle regole e metodologie nazionali. Gli svantaggi erano derivanti dai costi di questi controlli che richiedono competenze, persone e tempi di lavoro significativi, sia per l'Autorità che soprattutto per gli enti vigilati.

Come previsto tuttavia la soluzione consentì all'Autorità di operare, per quanto concerne le funzioni in tema di ciclo della performance, con maggiore legittimazione ed efficacia.

Nel 2018, una volta acquisite le esperienze degli Enti per la gestione del ciclo della performance, con l'art. 56 della L.R. n.38/2018, è stata proposta una modifica alla normativa regionale con gli obiettivi di seguito indicati.

**Il primo obiettivo** è stato diminuire i "costi" del controllo cercando di operare in termini di semplificazione del controllo stesso. Ciò ovviamente mantenendo tutti gli obblighi già stabiliti dalle norme di riferimento ma dando maggiore autonomia al sistema regionale e ai singoli enti (ora dotati di esperienza operativa) sulle modalità attraverso cui assolverli.

In pratica la norma ribadisce gli obblighi tipici degli OIV e non rinvia alla necessità di pieno adeguamento a eventuali linee guida, direttive o metodologie emanate da organi di coordinamento di carattere nazionale come per esempio il Dipartimento della Funzione Pubblica. Ciò peraltro in linea con gli orientamenti normativi apparsi in seguito al d.lgs. n.74/2017 e alle attuali policy dello stesso Dipartimento della Funzione Pubblica.

Attualmente i compiti in tema di ciclo della performance dell'Autorità in funzione di Nucleo di valutazione, sono i seguenti:

- Monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una Relazione annuale sullo stato dello stesso anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- Valida la Relazione sulla performance a conclusione del ciclo medesimo, 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;
- Verifica il livello di differenziazione delle valutazioni delle performance individuali, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi e dei relativi premi economici secondo ragionevoli principi di merito, proponendo azioni correttive presso gli enti, ovvero laddove ne sussistano i presupposti, segnalando agli organi competenti eventuali gravi difformità rispetto alle norme e ai contratti di lavoro;
  - Propone, sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione definito dalle singole amministrazioni, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei Dirigenti di vertice;
  - Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità nel rispetto delle norme nazionali vigenti, nonché delle norme di prevenzione dei fenomeni corruttivi, per quanto riferiti al sistema di gestione delle performance, sulla base delle norme nazionali;
  - Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

**Il secondo obiettivo** della normativa regionale del 2018, in merito alla funzione dell'Autorità, è stato quello di potenziamento del ruolo di coordinamento e di promozione di azioni di sviluppo organizzativo presso gli Enti del Sistema Regionale.

A tal fine le funzioni affidate dalla normativa all'Autorità sono quelle di:

- Individuazione delle Linee guida relativamente alle metodologie e agli strumenti per la misurazione e valutazione delle performance organizzative e individuali, al fine di definire linee di attività omogenee nel Sistema Regionale nel rispetto dell'autonomia organizzativa dei singoli Enti;
- Proposta e coordinamento di iniziative formative da sviluppare negli Enti vigilati su materia di propria competenza

**Il terzo obiettivo** della nuova normativa è quello di creare le condizioni affinché all'interno del Sistema Regionale si potenzi il sistema del controllo interno al fine del buon andamento dell'amministrazione, facendo in modo che l'Autorità possa finalmente diventare un soggetto che coadiuva questo sviluppo. A tale fine con la norma sopra citata viene introdotta la possibilità di sviluppare innovative forme di controllo interno attraverso:

- Funzioni ispettive interne relativamente a specifiche attività amministrative;
- Azioni di audit, anche su proposta dei Direttori generali con riferimento a specifici processi amministrativi e sulla base di un piano annuale complessivo;
- Funzioni di analisi di impatto delle politiche pubbliche adottate dal Sistema Regionale;
- Azioni di sviluppo della partecipazione dei cittadini, in particolar modo relativamente a sistemi di programmazione e valutazione delle performance degli Enti del Sistema regionale;
- Analisi comparative degli outcome dei singoli Enti del Sistema Regionale, con altri Enti.

In pratica, senza l'esigenza di ulteriori modifiche normative, l'Autorità può costituire l'organo che funge da *"incubatore"* per l'introduzione graduale di efficaci ed importanti sistemi di controllo e soprattutto da *"integratore"* degli stessi, essendo noto che per qualsiasi tipo di organizzazione (pubblica o privata che sia) oggi il tema centrale è quello di fare in modo che i controlli siano tra loro integrati, quindi efficaci e poco costosi, rispetto al complesso di attività da controllare (rispetto delle norme, anticorruzione, performance, sicurezza sul lavoro, procedure contabili, ecc. ecc.) e alla numerosità dei soggetti coinvolti e delle tecniche utilizzabili. Tutti questi sistemi di controllo sono peraltro richiesti dalla normativa ma spesso poco o male applicati e tra loro non coordinati.

### 3. Il ciclo della performance

#### 3.1 Aspetti generali

Per quanto possa apparire un esercizio difficile e complesso effettuare la rendicontazione circa la situazione dei controlli interni a livello di sistema regionale e non di singoli Enti (Giunta e Consiglio Regionale ed altri 10 Enti strumentali tra loro assai differenti per dimensioni, attività svolte, complessità organizzativa, norme di riferimento, ecc.), riteniamo l'esercizio necessario per una serie di motivi.

In primo luogo per il fatto stesso che il concetto di "sistema regionale" ormai da anni e in molte regioni, compreso la Basilicata, costituisce un "oggetto politico-amministrativo" di rilievo e identificabile talora anche con norme positive. In altri termini è ormai diffusa l'idea che gli Enti regionali siano dei "sistemi amministrativi complessi ed unitari", composti da diverse amministrazioni ed enti, la cui funzionalità e sinergia è fondamentale per l'attuazione delle politiche regionali impostate dalle norme del Consiglio e dalle deliberazioni esecutive della Giunta.

Peraltro è su questa idea che è stata concepita l'Autorità per la Valutazione e il Merito, le cui competenze sono a livello di "Sistema" e non solo di singoli Enti.

In secondo luogo, e conseguentemente a quanto sopra riportato, è indubbio che la funzionalità dei sistemi di programmazione, comunque intesi (programmazione di bilancio piuttosto che programmazione delle performance) è fortemente influenzata a livello di "Sistema" dalle decisioni di programmazione regionale attuata dalla Giunta.

In terzo luogo occorre ricordare che l'efficacia del Sistema di programmazione e controllo e di integrità dell'organizzazione regionale è fortemente influenzata dalla capacità di creare Sistema, ovvero sinergie in termini di competenze professionali, sistemi informativi, regolamentazione, sviluppo di buone pratiche e quant'altro si possa generare a livello di "Sistema". Tali sinergie sono in pratica fondamentali per rendere i sistemi summenzionati, più efficaci, funzionali e meno costosi, nonché per far crescere la motivazione e la professionalità degli operatori che quotidianamente lavorano su tali questioni nel Sistema Regionale della Basilicata.

Infine, riteniamo che procedere ad una relazione di "Sistema" può essere assai utile al fine di fare crescere la cultura amministrativa e la sensibilità generale sui sistemi di controllo, poiché tale tipo di analisi consente di focalizzare i fenomeni con il necessario distacco rispetto ad analisi specifiche di Ente, che sebbene è necessario effettuare, possono apparire giudizi piuttosto che analisi volte all'individuazione di percorsi di miglioramento e sviluppo organizzativo.

Ciò premesso per quanto attiene gli aspetti generali inerenti il ciclo della performance come sopra richiamato, molti Enti del Sistema Regionale sono riusciti a entrare a regime quanto meno sugli aspetti formali (elaborazione del Piano Triennale della Performance, valutazioni performance individuale, Relazione sulla performance, Sistemi di Misurazione e Valutazione) nonostante le difficoltà derivanti dalla limitatezza di risorse professionali.

Più in dettaglio per quanto attiene alla PERFORMANCE ORGANIZZATIVA, questa è definita sulla base del sistema di misurazione e valutazione approvato con D.G.R. n. 559/2015 valuta la performance organizzativa sulla base di due fattori:

- a) Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente (o di struttura o di ufficio a seconda della posizione ricoperta dalla tipologia di ruolo svolto);
- b) Impatto della qualità dell'azione amministrativa, di norma misurato attraverso indagini di customer satisfaction (soddisfazione degli utenti).

Il secondo fattore previsto dalla SMVP per apprezzare la performance organizzativa in molti casi non è stato adottato, effettuando specifiche modifiche nel SMVP, poiché l'ente non disponeva delle



strumentazioni necessarie o era stato ritenuto incongruente rispetto ai processi amministrativi sviluppati, sebbene l'Autorità, in coerenza anche con la normativa regionale e nazionale, abbia sempre sollecitato l'introduzione di sistemi di valutazione dei cittadini/utenti anche in tema di performance.

Il primo fattore è stato diffusamente utilizzato e di norma tutti gli enti hanno avuto una performance organizzativa con valutazioni abbondantemente superiori al 90%.

Non si segnalano difformità né situazioni particolari in tema di valutazione della performance organizzativa nei diversi enti.

La performance individuale è stata declinata dal SMVP in termini di

- a) Raggiungimento degli obiettivi individuali
- b) Comportamenti organizzativi (declinati dal SMVP)
- c) Capacità di comunicazione e ascolto (come fattore ad hoc da valutare con un suo peso specifico in termini retributivi).

Questi tre elementi valevano per tutte le tipologie di dipendenti seppure pesate in modo diversificato rispetto alle medesime.

In termini operativi nello sviluppo della valutazione delle performance individuali, nella maggior parte degli enti si osservano i seguenti aspetti:

- a) Il grado di differenziazione delle valutazioni per i dipendenti è risultato molto basso;
- b) Il grado di differenziazione della valutazione delle performance individuale dei dirigenti è stato molto basso;
- c) In alcuni enti vi sono stati significativi ritardi nella valutazione dei dirigenti. Tali ritardi in molti casi hanno trovato giustificazione in relazione a problemi nella governance delle amministrazioni o nella gestione del ciclo della performance (in termini di tempistica e qualità della programmazione). In qualche altro caso per la mancata rendicontazione da parte dei dirigenti circa il grado di raggiungimento dei loro obiettivi, non motivata. Ciò peraltro ha costretto l'autorità per la valutazione e il merito ad adottare due validazioni del ciclo della performance con riferimento allo stesso anno, una per il personale del comparto e una per il personale dirigente.
- d) In tutti i casi, l'erogazione dei premi economici è avvenuta a seguito di validazione della relazione della performance ai sensi dell'art. 14 comma 4, lett. c) del d.lgs 150/09, approfondito, sulla base della documentazione a disposizione, con un'attenta analisi di tutti gli atti e i documenti inerenti lo sviluppo del ciclo annuale della performance e non solo della mera relazione.

Più in generale in tema di gestione del ciclo della performance nei diversi enti si osservano le seguenti problematiche operative di cui è bene tenere conto per lo sviluppo del ciclo medesimo nei prossimi anni:

- Tempistica della programmazione. A tale riguardo occorre segnalare che nessun ente ad oggi è stato ed è in grado di approvare il piano delle performance nei tempi ipotizzati dalla normativa nazionale (cioè il 31 gennaio). In molti casi la programmazione negli anni passati è slittata di alcuni mesi (tra marzo e maggio). Le motivazioni addotte a giustificare tale ritardo da parte di molti enti è stata quella che la giunta regionale non aveva effettuato la sua programmazione di bilancio. In realtà pur riconoscendo che la mancata programmazione regionale costituisce un problema anche per una corretta programmazione delle performance, non si può negare che si possano adottare misure che consentano di evitare una logica strettamente sequenziale della programmazione che ovviamente non consentirà mai (se non nella teoria) di avere tempistiche

di programmazione ragionevoli ed utili. Vi sono poi stati casi negli anni passati di gravissimi ritardi nella definizione dei piani della performance che tuttavia si giustificavano da situazioni istituzionali complesse quali assenza degli organi di indirizzo, commissariamenti, modifiche istituzionali e situazioni simili. E' evidente che i ritardi della programmazione dequalificano la programmazione stessa, fino a renderla inutile; è quindi opportuno su tale questione prenderne atto e trovare soluzioni ragionevoli che consentano di armonizzare o quanto meno rendere compatibili senza doppie programmazioni la programmazione regionale con la definizione delle performance attese.

- Si è ancora molto orientati all'adempimento. Questo lo si evince, per esempio da fatto che i piani della performance in molti casi non sono in grado di elaborare reali strategie di sviluppo delle performance ma si limitano alla descrizione delle attività istituzionale e spesso sono molto simili da un anno all'altro. In molti casi occorre tuttavia precisare che tale logica trova giustificazione da diversi motivi. In particolare è bene sottolineare che in molti casi la programmazione della performance è svolta da enti di non grandi dimensioni che hanno una natura fortemente operativa e di conseguenza la loro funzionalità dipende più che dalla capacità di innovare le proprie politiche e i propri processi dalla capacità di strutturare adeguatamente ciò che già fanno. Inoltre si sottolinea che la maggioranza delle amministrazioni ed enti del sistema non dispongono di personale specificamente e solamente destinato al tema della programmazione della performance per problemi di costi e di organici. Questi ed altri elementi rendono ragionevole la scelta di sviluppare dei piani delle performance che negli anni si modificano solo in termini molto gradualmente e che sono orientati in modo significativo alle attività "core" ed ai processi tipici rendendo "strategici" i processi operativi che costituiscono il loro "core business" senza significative e rilevanti innovazioni di carattere organizzativo e gestionale.
- Gli obiettivi di performance sono generalmente rappresentati con indicatori, poco sfidanti e poco misurabili, rendendo così ambigue le valutazioni finali. Questo aspetto peraltro è tipico e generalizzato nelle esperienze di questi anni in tema di gestione del ciclo della performance come ampiamente testimoniato nella letteratura di professionale che scientifica. La possibilità di superare questo aspetto è fondamentalmente correlata alla capacità ed alla disponibilità dei tempi di elaborazione dei piani, vale a dire al fatto che siano attivati idonei momenti di confronto e di formazione/assistenza/coaching che consentano ai diversi soggetti interni agli enti di elaborare metodi e prassi di misurazione delle performance efficaci. Ad oggi la gran parte degli enti del Sistema non dispone di personale specificamente dedicato a tale attività e non risulta siano state attivate significative azioni di supporto formativo/professionale.
- Non vi è un adeguato monitoraggio degli obiettivi. In pratica molti enti non hanno sistemi di controllo gestionale in grado di monitorare e verificare in modo efficace l'andamento nel tempo e l'effettivo raggiungimento degli obiettivi. Laddove vi è uno strutturato ufficio di controllo di gestione con opportuni sistemi informativi, esiste una possibilità di riscontro degli atti relativi. Tuttavia tale attività al momento trova difficoltà ad essere implementata in via generale, sia per carenza di risorse, sia in relazione al fatto che alcuni indicatori sono abbastanza ambigui e difficilmente valutabili. Negli enti di minori dimensioni e con minori esigenze di controllo i riscontri vengono effettuati tramite le direzioni generali ma permangono difficoltà rispetto alle effettive possibilità di riscontro da parte dell'Autorità.
- In molti enti gli adempimenti di rendicontazione, in particolare la relazione sulla performance e le relazioni dei dirigenti sull'attività da essi stessi svolta, negli anni passati spesso è avvenuta

con grave ritardo. In alcuni casi una serie di problemi di diversa natura hanno fatto cumulare ritardi agli enti molto forti e ciò ha generato situazioni molto problematiche che nei casi più gravi hanno impedito, per problemi sia tecnici che giuridici, di procedere alla validazione del ciclo delle performance da parte dell'Autorità. Questo aspetto è in fase di soluzione ma è necessario che non si manifesti di nuovo negli anni futuri.

- All'interno del sistema regionale per quanto attiene al suo utilizzo, il ciclo della performance è connesso quasi esclusivamente alla erogazione della retribuzione variabile (con aspettative di diffusione a pioggia dei premi) e in qualche caso, più recentemente, alla erogazione della progressione orizzontale. Il perseguimento dello scopo del miglioramento della performance e/o della rendicontazione ai cittadini è una opzione che non pare significativamente praticata. Occorre ricordare che questo orientamento è molto diffuso in tutte le pubbliche amministrazioni italiane ed è coerente con le politiche normative e contrattuali degli ultimi 25 anni, nonché influenzato dalle dinamiche negoziali interne alle amministrazioni. Resta inteso che fare sforzi per sensibilizzare maggiormente i dipendenti sia sulle regole connesse agli stipendi variabili ancorati al merito, sia sull'utilità della programmazione per il miglioramento delle performance dell'amministrazione, sarebbero iniziative utili se non necessarie, anche in considerazione delle norme in tema, sviluppate con l'ultimo CCNL di comparto che rinforza, con l'art. 69 la differenziazione del premio individuale.
- Le valutazioni delle performance sono ancora eccessivamente appiattite ed alte e gli sforzi attuati nel tentativo di procedere a risultati di maggiore equità nelle valutazioni non hanno ancora prodotto i risultati sperati. Il grado di differenziazione è tuttavia attentamente monitorato e tal fine a seguito della formulazione del nuovo SMVP del Sistema Regionale vi è una precisa previsione in merito. In particolare tra i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi nell'ambito della performance individuale è stato introdotto uno specifico fattore di valutazione inerente la "valutazione del personale" (inteso come grado di differenziazione delle valutazioni e correttezza metodologica delle stesse) con un peso del 15%.
- Le pratiche valutative della performance individuale sono ancora molto elementari (relazioni di autovalutazione, schede di comportamento compilate non correttamente, colloqui di valutazione non svolti, ecc.). Su tale aspetto sarebbe opportuno fare attività di formazione e di coaching soprattutto ai valutatori per creare una maggiore sensibilità circa l'esigenza di dare un efficace feedback sull'attività svolta ai propri collaboratori.
- Molti Enti non investono sul Sistema della performance e dei controlli (sia per motivi soggettivi che oggettivi). In altri termini, fermo restando il fatto che gli enti disponendo di poche risorse faticano ad allocarle in funzioni non direttamente rivolte alla produzione di servizi, in molti casi, vi è l'idea e la convinzione che investire nei sistemi di programmazione e controllo rappresenti un costo e non un asset strategico che arreca reali vantaggi alla buona amministrazione. Tale orientamento oltre che ad essere sbagliato è anche pericoloso in quanto da un lato mina l'ambiente di controllo (cioè la sensibilità e la convinzione che "farsi controllare" sia un'azione utile e doverosa) dall'altro crea situazioni psicologiche di "autoverifica", per cui credendo che alcuni sistemi non funzionano non vi si investe e non si garantisce un corretto funzionamento, confermando così i "pregiudizi" di partenza.
- Vi è ancora scarsa integrazione tra sistema di gestione della performance e Piano anticorruzione. Nei casi migliori, comunque non infrequenti alcune azioni del piano sono anche obiettivi di performance, oppure l'attuazione delle azioni del piano come performance organizzativa. Queste modalità sono buone pratiche, ma non sono ancora del tutto diffuse e

comunque i due processi potrebbero e dovrebbero essere in prospettiva maggiormente integrati già in fase di loro definizione, così come nelle fasi di controllo delle effettive attuazioni.

#### **4. Trasparenza e anticorruzione**

Le competenze specifiche dell'Autorità in funzione di Nucleo di Valutazione in materia di trasparenza ed anticorruzione riguardano essenzialmente due questioni:

- a) La verifica degli adempimenti in tema di pubblicazione dei dati nel Sito Istituzionale dell'Ente nella sezione Amministrazione trasparente secondo gli schemi e le modalità previste dall'A.N.AC. con propria delibera;
- b) La verifica dei collegamenti esistenti tra obiettivi di performance e attività di contrasto alla corruzione previsti nel Piano Triennale della Trasparenza e Prevenzione della Corruzione.

Per quanto concerne gli adempimenti in tema di trasparenza si osserva che, mentre gli enti di maggiore dimensione hanno attivato nel corso degli anni procedure interne e sistemi informativi che consentono loro un corretto rispetto degli adempimenti di legge, in quelli di minori dimensioni o in alcuni enti che negli ultimi anni hanno subito significative modifiche dei loro assetti organizzativi ed istituzionali, si osserva una maggiore *"fatica"* nel rispettare tali adempimenti che di fatto sono molto gravosi e tecnicamente assai specifici e per i quali occorre dotarsi di modalità organizzative precise.

Per quanto concerne i collegamenti tra Piano Triennale della Performance e Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, benché la maggioranza degli enti faccia riferimenti a tali collegamenti nella Relazione annuale sulla Performance in realtà pochissimi Enti sono riusciti ad adottare una corretta ed utile sinergia tra le due attività, che restano in buona parte tra loro sostanzialmente separate.

## **PARTE SECONDA - RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI**

### **RELAZIONI RELATIVE AI SINGOLI ENTI**

#### **GIUNTA REGIONALE DELLA BASILICATA**

##### **SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO**

Nell'ambito del ciclo della performance tra l'annualità 2017 e 2018 non sono avvenuti cambiamenti sostanziali. Il ciclo si è svolto secondo quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato con D.G.R.n.559/2015, e secondo gli indirizzi contenuti nella D.G.R. n.1147/2016. In tale arco temporale tuttavia si registra un miglioramento nel rispetto della tempistica indicata dalla normativa vigente.

Il Piano della Performance 2018-2020, infatti, è stato approvato con D.G.R. n.365 del 30/04/2018, in anticipo rispetto alla conclusione dell'iter di approvazione dei documenti di programmazione economico-finanziaria, sulla base del D.E.F.R. 2018-2020 e del Bilancio di Previsione Pluriennale 2017-2019 per gli esercizi 2018 e 2019.

A seguito della emanazione della L.R. n. 9 del 31 maggio 2018, di approvazione del Bilancio di Previsione Finanziario per il Triennio 2018-2020 e della variazione apportata dalla L.R.n.18 del 20 agosto 2018, il Piano Triennale della Performance è stato, quindi, aggiornato con D.G.R.n.1390/2018.

È opportuno sottolineare che comunque durante i primi quattro mesi dell'anno gli uffici ed il personale hanno regolarmente svolto le attività di competenza in coerenza con le previsioni per l'anno 2018 contenute nel D.E.F.R. 2018-2020 approvato con D.G.R. n.683 del 5 luglio 2017, nonché del Piano della Performance 2017-2019.

Nel corso degli anni l'applicazione del SMVP, di cui alle D.G.R. n.559/2015 e n. n.1147/2016 (quest'ultima contiene indirizzi per l'applicazione del sistema) ha evidenziato alcune criticità, in primis una difficile comprensione della metodologia e delle procedure da parte dei soggetti coinvolti nei processi di valutazione, dovuta anche alla lunghezza del testo, impostato su una ampia trattazione teorica.

Tali circostanze hanno indotto la Giunta Regionale della Basilicata a redigere un nuovo SMVP, approvato, previo parere dell'Autorità per la Valutazione e il Merito, con D.G.R. n.1391 del 28/12/2018.

Con il nuovo SMVP l'Amministrazione ha inteso costruire una normativa di valutazione della performance che, oltre ad essere maggiormente snella e di più agevole applicabilità, fosse condivisa da tutti gli Enti del Sistema Basilicata (Giunta Regionale, Consiglio Regionale ed Enti strumentali vigilati dalla stessa Autorità per la Valutazione e il Merito – Nucleo di Valutazione NdV), al fine di conseguire una programmazione e valutazione delle politiche messe in atto sul territorio regionale nei vari settori, basate su regole, criteri e metodologie maggiormente omogenee rispetto al passato.

Per le motivazioni suesposte ai fini della redazione del nuovo Sistema, la Regione ha costituito un gruppo di lavoro, coordinato dal Dirigente dell'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione

della Giunta, composto da personale attestato agli uffici competenti in materia di performance di vari Enti del Sistema Basilicata, affinché ciascuno portasse nel gruppo l'esperienza maturata, pervenendo alla elaborazione congiunta di un testo normativo in grado di superare le criticità riscontrate nell'applicazione di quello precedente.

Il gruppo di lavoro è stato supportato dall'Autorità per la Valutazione e il Merito con la quale vi sono stati frequenti momenti di confronto, grazie ai quali sono stati acquisiti importanti elementi conoscitivi su metodologie, criteri, best practices in tema di misurazione e valutazione, trasposti nel sistema medesimo.

Il nuovo Sistema sarà applicato a partire dall'anno 2019, e dovrà essere oggetto di costante monitoraggio, sia per quanto attiene alla Regione medesima, sia per quanto attiene agli altri enti del Sistema Basilicata.

## **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Il SMVP di cui alla D.G.R. n.559/2015 definisce la performance organizzativa come il risultato complessivo raggiunto dall'Ente o da un suo ambito o da una unità di intervento.

Ai fini della valutazione del personale la performance organizzativa per la Giunta della Regionale della Basilicata è rappresentata:

- dal grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati all'Ente nel suo complesso, per quanto attiene ai Dirigenti Generali;
- dal grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ufficio, per il personale dirigente e per il personale non dirigente.

Nel 2018 è stata svolta la valutazione della performance organizzativa dell'Ente riferita al personale dirigente e di comparto e della performance individuale del personale non dirigente, relativamente all'annualità 2017.

La valutazione è stata svolta secondo quanto previsto dal SMVP suddetto. L'analisi e la rendicontazione dei risultati conseguiti, effettuate sulla base dei dati rivenienti dai monitoraggi trimestrali, sono stati sintetizzati nella Relazione sulla Performance 2017, approvata con D.G.R. n.1094 del 30/10/2018, validata dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito -Prot.02 del 11/01/2019.

Nel suindicata validazione l'Autorità ha sottolineato come il grado di raggiungimento della performance organizzativa fosse in maniera generalizzata pari al massimo. In relazione a ciò si richiama la dirigenza dell'Ente a definire obiettivi ed indicatori più sfidanti.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Ai sensi del SMVP sopra richiamato la performance individuale è valutata sulla base di tre elementi fondamentali: grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, comportamenti, comunicazione e ascolto.

Ciascuno di questi tre fattori ha un peso diverso secondo la tipologia del personale.

La prassi di assegnazione degli obiettivi individuali è la seguente: sulla base degli obiettivi strategici triennali ed operativi annuali definiti dal Piano della Performance, i dirigenti assegnano al personale attestato all'ufficio, mediante colloqui, gli obiettivi individuali, le azioni e gli indicatori necessari a misurare il perseguimento dell'obiettivo assegnato.

Nel corso del 2018, non vi sono state difformità rispetto a quanto previsto dai SMVP, né per quanto attiene la fase di assegnazione degli obiettivi, né per quanto attiene la valutazione delle performance individuali di cui all'annualità 2017.

Le valutazioni sono state effettuate secondo i contenuti del SMVP di cui alle D.G.R. n.559/2015 e n.1147/2016.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla chiusura delle attività valutative come segue:

- Validazione del processo valutativo del personale dirigente relativamente all'annualità 2013 e Proposta valutativa dei Dirigenti Generali relativamente alla stessa annualità;
- Validazione del processo valutativo del personale non dirigente per l'annualità 2016;
- Validazione del processo valutativo del personale non dirigente per l'annualità 2017 nei primi giorni di gennaio 2019 (validato dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito con Verbale n.64 dell'11/01/2019, unitamente alla Relazione sulla Performance 2017).

Per quanto attiene la gestione della performance individuale del personale non dirigente non vi sono state particolari difficoltà. Una certa criticità, tuttavia, è ascrivibile ad una scarsa differenziazione dei giudizi da parte dei dirigenti, come in più occasioni evidenziato dall'ARVM, dovuta in alcuni casi a scarsa sensibilità al tema, in altri casi alla volontà di non generare conflittualità fra il personale all'interno dell'ufficio. In generale non si può negare che la cultura del riconoscimento del merito si sta affermando con difficoltà, ed è uno dei temi sui quali è necessario che l'Amministrazione nell'immediato futuro, ponga particolare attenzione, anche superando il riconoscimento del valore e del merito del personale attraverso il solo incentivo economico.

Per quanto attiene il personale dirigente si registrano dei ritardi, sia da parte dei dirigenti generali nel redigere le valutazioni, sia da parte dei dirigenti. Questi ultimi, pur avendo effettuato con sostanziale puntualità la valutazione delle performance del personale assegnato, cosa che costituisce comunque un merito, non sono stati altrettanto puntuali nelle fasi di programmazione ed elaborazione degli obiettivi e/o in quelle del monitoraggio e rendicontazione finale.

In sintesi con riferimento a quest'ultimo punto, si ribadisce quanto già scritto nella relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del 2017, ovvero che persiste un ingiustificato ritardo nella chiusura delle valutazioni delle performance individuali dei dirigenti. Nel corso del 2018 si è riusciti a chiudere il processo di valutazione del 2013, mentre nel 2019 è stata fatta la validazione del processo valutativo dei dirigenti e la proposta valutativa dei dirigenti generali per il 2014.

Dal punto di vista dei risultati valutativi l'Autorità per la Valutazione e il Merito nei vari verbali redatti, ha più volte invitato i diversi valutatori dell'Ente (i dirigenti e i D.G.) ad adottare valutazioni maggiormente differenziate e comunque a dare adeguata motivazione delle valutazioni delle performance individuali pari al 100%.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Anche per l'anno 2018, alla stregua degli anni 2015, 2016 e 2017, il ciclo della performance è stato attuato secondo il sistema di misurazione di cui alle D.G.R. n.559/2015 e n. 1147/2016.

### *Programmazione*

La fase di programmazione è stata avviata di fatto con l'approvazione del D.E.F.R. 2018-2020, avvenuta con D.G.R. n.683 del 5 luglio 2017, con il quale sono stati definiti gli obiettivi strategici per il triennio 2018-2020, individuate e specificate le relative risorse economiche da appostare nel Bilancio di Previsione pluriennale, e i risultati attesi, collegati agli obiettivi ed ai risultati relativi agli Accordi di Programma.

Sulla base del D.E.F.R. è stato elaborato il Piano della Performance 2018-2020, approvato con D.G.R. n.365 del 30/04/2018.

Al fine di superare le criticità verificatesi nell'anno precedente, che avevano portato all'approvazione del Piano della Performance in ritardo rispetto ai termini previsti dalla normativa in conseguenza della lunga tempistica per la conclusione dell'iter di approvazione dei documenti di programmazione economico-finanziaria, nel 2018 la Giunta Regionale, anche su suggerimento dell'O.I.V., ha proceduto all'approvazione del Piano della Performance 2018-2020 facendo riferimento al D.E.F.R. 2018-2020, ed al Bilancio di Previsione Pluriennale 2017-2019 per gli esercizi 2018 e 2019, riservandosi poi di aggiornare il Piano della Performance in occasione dell'approvazione definitiva dei documenti citati da parte del Consiglio Regionale.

Successivamente con L.R. n. 9 del 31 maggio 2018 è stato approvato il Bilancio di Previsione Finanziario per il Triennio 2018-2020, a cui è seguita l'approvazione della D.G.R. n.474 dell'1 giugno 2018 per la ripartizione finanziaria in capitoli dei titoli, tipologie e categorie delle entrate e delle missioni, programmi e *macroaggregati* delle spese del Bilancio di Previsione Pluriennale per il triennio 2018-2020.

Il Bilancio di Previsione Finanziario per il Triennio 2018-2020 è stato, inoltre, variato con L.R. n.18 del 20 agosto 2018, seguita da una nuova ripartizione finanziaria approvata con la D.G.R. n.856 del 28 agosto 2018.

A fine 2018, pertanto, in conseguenza degli atti sopra citati, si è resa necessaria la redazione di un aggiornamento del Piano della Performance 2018-2020, riguardante i soli obiettivi operativi coinvolti nelle variazioni del bilancio di cui alla L.R.n.9/2018 e alla L.R.n.18/2018; si tenga conto che di fatto, ai fini della continuità amministrativa, già all'indomani dell'esecutività delle variazioni del bilancio, quindi a partire dal 1° settembre 2018, si è proceduto nello svolgimento delle attività modificate.

L'aggiornamento del Piano è stato approvato con D.G.R. n.1390/2018 recante "D.Lgs.150/2009 – L.R.n.31/2010 – art.73 L.R.n.34/2001 come modificato dall'art.3 L.R.n.8/2014 – Piano della Performance 2018-2020 – Approvazione aggiornamento". In sede di aggiornamento le variazioni proposte dai dirigenti sono state accompagnate da specifiche motivazioni verificate dal controllo di gestione. Nel corso del 2018 è stata attivata una modifica all'interno del sistema informatico di supporto che consente anche all'Autorità per la Valutazione e il Merito di verificare le modifiche apportate agli obiettivi.

Sul sistema informativo di supporto non si segnalano particolari problematiche, anche se il sistema è soggetto a continui aggiustamenti.

### *Monitoraggio e rendicontazione*

I monitoraggi intermedi e finali sul grado di raggiungimento degli obiettivi è avvenuto trimestralmente da parte degli uffici, ciascuno per gli obiettivi di competenza.

Si è attualmente in fase di consuntivo relativamente ai risultati conseguiti nel 2018, ai fini della valutazione del personale e della predisposizione della Relazione sulla Performance per la medesima annualità.



## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

Ai fini della gestione del ciclo della performance sono stati realizzati sistemi informativi integrati nel sistema informativo di gestione della programmazione e del Bilancio regionale, interagenti con i sistemi a supporto della gestione delle risorse umane e con quelli a supporto della produzione degli atti amministrativi.

Tale complessa strutturazione rende i sistemi informativi a supporto del ciclo di gestione della performance potenzialmente in grado di far fronte ad una vastità di esigenze informative, come quelle legate al controllo di gestione, alla programmazione, alla gestione del bilancio, alla gestione e alla valutazione online del personale; tuttavia la stessa complessità rappresenta anche un punto di debolezza.

I vantaggi dei sistemi a supporto al ciclo della performance, però, si sono rivelati sin da subito notevoli; ciascun ufficio è stato messo in grado di gestire on line, in maniera del tutto autonoma, le proposte del Piano della Performance, l'aggiornamento della propria pianta organica, il monitoraggio trimestrale degli obiettivi ed il processo di valutazione del personale, seppure con il costante supporto e supervisione dell'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione.

La funzionalità dei sistemi suddetti viene di continuo monitorata e migliorata, anche apportando piccole modifiche atte a risolvere modeste criticità che via via emergono durante il suo utilizzo da parte di tutti i soggetti coinvolti nel ciclo della performance.

Al fine di assicurare adeguati livelli di trasparenza il Responsabile per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione monitora l'implementazione della pubblicazione dei dati sul sito web istituzionale, il cui aggiornamento avviene secondo modalità sia di tipo automatico che manuale.

Nella sezione trasparenza del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sono individuati i responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati, ai sensi dell'art.10 del d.lgs.33/2013.

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha svolto in corso d'anno diverse verifiche periodiche e ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica sono state rilevate le seguenti criticità:

- In alcune sottosezioni i dati presenti sono riferiti ad annualità precedenti come risultanti dalla Griglia di rilevazione ed in alcuni casi la strutturazione delle informazioni non risulta ben articolata;
- In varie sottosezioni il dato pubblicato non è adeguatamente coerente con le informazioni richieste dalle previsioni normative (informazioni ambientali, pianificazione e governo del territorio, opere pubbliche, pagamenti);
- I dati sull'ammontare complessivo dei premi non sono aggiornati.

Di recente si è provveduto, inoltre, alla ottimizzazione della consultazione online degli atti prodotti dall'Ente, mediante il trasferimento, anche per le delibere, decreti e ordinanze, dell'iter amministrativo-procedurale nella piattaforma già precedentemente funzionante per la gestione degli altri atti amministrativi, quali determinazioni e disposizioni.

In tema di prevenzione della corruzione è stata programmata l'attivazione di una procedura automatica per le segnalazioni anonime di illeciti (whistleblowing), attraverso l'utilizzo della piattaforma informatica di ANAC, secondo le indicazioni della stessa Autorità.

Tuttavia, essendo stati riscontrati, dai competenti uffici tecnici della Regione, problemi di tipo applicativo, rappresentati al soggetto esterno che per conto di ANAC ha realizzato la piattaforma, la procedura non è ancora attiva. Qualora le problematiche informatiche riscontrate non dovessero essere superate in tempi ragionevoli, si provvederà alla realizzazione autonoma di un applicativo conforme alla normativa vigente.

## STANDARD DI QUALITA'

Sul sito istituzionale della Giunta Regionale è stato pubblicato un documento che contiene un elenco dei servizi erogati, non propriamente strutturato come carta dei servizi.

Si rappresenta, tuttavia, che il tema della “carta dei servizi” e degli “standard di qualità” è stato posto dal Responsabile per la Trasparenza e la Prevenzione della Corruzione all’attenzione del Comitato Interdipartimentale di Coordinamento Organizzativo (C.I.C.O.), che nella riunione del 3 aprile 2019 ha deciso di costituire un Gruppo di lavoro con 1 o 2 referenti per ciascun dipartimento regionale, al fine di rivedere e aggiornare la mappatura dei servizi e rivedere gli standard di qualità degli stessi. L’Autorità precisa che, al fine di rendere realmente attuabile tale attività l’Ente deve necessariamente rivedere la metodologia di lavoro finora messa in campo per la effettiva realizzazione di tale strumento, nel rispetto delle finalità che si propone.

## UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Le valutazioni del personale di comparto per le annualità 2015, 2016 e 2017 sono state utilizzate, nel 2019, anche per una motivazione diversa da quella dell’applicazione del sistema premiante. Esse, infatti, nell’ambito del concorso per le progressioni economiche orizzontali, pubblicato nell’aprile 2019 ed in corso di espletamento, hanno rappresentato uno dei criteri per l’attribuzione dei punteggi ai fini della redazione delle graduatorie di merito.

Si registra, comunque, un incremento dell’interesse ai temi della performance da parte di tutti i soggetti coinvolti, dimostrato anche durante le iniziative informative organizzate dall’Amministrazione, con il supporto dell’Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito – NdV. Tale interesse dovrà essere costantemente sostenuto anche creando nuove occasioni formative e di confronto, eventualmente correlate a quelle riguardanti le tematiche della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

## PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO

- Assicurare un più coerente svolgimento del Ciclo della Performance ponendo maggiore attenzione al rispetto dei tempi della Programmazione e Rendicontazione, considerando anche che il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ha semplificato le procedure soprattutto per quanto attiene alla fase di rendicontazione dei risultati. Al fine di agevolare la necessaria azione di monitoraggio finalizzata ad accelerare la rendicontazione finale, nonché prendere adeguati provvedimenti laddove vi siano scollamenti rispetto alla programmazione iniziale, come previsto peraltro dalla normativa vigente, si reputa opportuno attivare in sede di secondo monitoraggio trimestrale una fase di prevalutazione da parte dell’Autorità. Ciò consentirà inoltre all’Autorità medesima di rendicontare al Presidente della Giunta Regionale lo stato di avanzamento dei lavori ai fini di un adeguato **controllo strategico**, previsto dalla normativa vigente sia nazionale che regionale.

Attivare momenti formativi/informativi per il personale dirigente, tenuto conto delle modifiche intervenute nella normativa sul ciclo della performance ed in tema di contrattazione decentrata/integrativa, tenendo altresì conto che il 2019 sarà il primo anno nel quale troverà applicazione il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione.

## CONSIGLIO REGIONALE

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

Il processo di gestione del ciclo della performance nel corso del 2018 si è sviluppato sostanzialmente come negli anni precedenti sia come regole che come prassi operative.

A seguito di un incontro convocato dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito nel mese di marzo 2018 a cui hanno partecipato gli operatori della Regione e degli enti strumentali coinvolti nelle attività del Ciclo di Gestione della Performance, sono state acquisite le indicazioni su come procedere nella stesura del Piano della Performance. Il Piano come concordato con l'Autorità è stato successivamente approvato nel mese di aprile 2018.

Il Piano della Performance 2018/2020 del Consiglio Regionale è stato approvato con Delibera dell'Ufficio di Presidenza (DUdP) n.66 del 26/04/2018. Il Piano 2018/2020, come il precedente per l'anno 2017, intende essere non un mero adempimento normativo, ma un efficace strumento di confronto tra Amministrazione e cittadini e di adeguata rappresentazione di ciò che viene prodotto, in termini di valore pubblico, attuando il programma politico ed amministrativo del Consiglio regionale. Le scelte adottate dall'amministrazione sono state coerenti con le linee programmatiche, approvate dall'Ufficio di Presidenza con delibera n.103 del 6 Giugno 2017, confermate per il Piano Triennale della Performance 2018 – 2020. Quest'ultimo pertanto, è stato redatto tenendo conto delle suddette linee programmatiche, in coerenza con la programmazione finanziaria e di bilancio ed in raccordo con gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Nelle Tabelle obiettivi strategici/operativi 2018/2020 vengono riportati gli obiettivi strategici con peso e risultati attesi a cui sono collegati gli obiettivi operativi per i quali viene riportata la descrizione, i capitoli, gli indicatori e i target. L'approvazione del Piano Performance ad aprile ha fatto slittare i relativi tempi di verifica intermedia delle attività svolte. A seguito dell'approvazione nel mese di aprile 2018 del Piano della Performance, le tempistiche relative al monitoraggio (verifiche intermedie e finali sul grado di raggiungimento degli obiettivi) hanno subito uno slittamento dei tempi previsti.

Per quanto concerne il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Consiglio Regionale ha proceduto alla sua modifica a seguito della D.G.R. n.1391 del 28/12/2018 che ha rivisto il SMVP degli enti del Sistema Basilicata.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Piano della Performance 2018/2020 segue la struttura impostata nel ciclo di programmazione dell'anno precedente, che vede due obiettivi strategici e un obiettivo di governance che si riferisce ad attività ordinarie. All'interno di questi tre "contenitori" vi sono poi gli obiettivi operativi (con relative azioni e target) che sono in buona parte variati rispetto agli anni precedenti.

La valutazione della performance organizzativa secondo la metodologia di valutazione in uso riguarda il raggiungimento medio degli obiettivi strategici.

In generale secondo quanto riferito dall'Amministrazione, la Performance Organizzativa ha contribuito a migliorare e ottimizzare i procedimenti organizzativi e legislativi, nonché a raccordarsi con le attività monitorate dal controllo di gestione e dal Piano della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla validazione del processo valutativo del personale non dirigente relativamente all'annualità 2016.

A fine 2018 l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito ha svolto le attività istruttorie relative alla validazione della Relazione sulla Performance, annualità 2017, rilevando la mancata valutazione della performance individuale dei dirigenti. A tal proposito la medesima ha sottolineato che dal punto di vista normativo e logico, la valutazione del Ciclo della Performance dovrebbe costituire un "*atto unitario non scindibile per fasi o soggetti*". Si è riscontrato che, per il personale di comparto, tutti gli obiettivi di performance individuale sono stati rendicontati e la relativa valutazione è avvenuta in piena rispondenza con quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione vigente, pertanto, con Verbale n. 65 del 12/01/2019, si è proceduto alla validazione del processo valutativo medesimo.

Per quanto riguarda invece la procedura di valutazione del personale dirigente, non essendo la medesima riportata nella Relazione sulla Performance, l'Autorità ha invitato l'Ente a trasmettere con celerità la documentazione inerente la stessa per l'anno 2017. In tale occasione, si è ribadita l'urgenza di acquisire tutta la documentazione inerente la performance individuale area dirigenza, anche per le annualità 2015 e 2016, ancora in sospeso.

Con riferimento al 2018, si sottolinea che il livello di raggiungimento degli obiettivi è stato mediamente molto elevato (solo in due casi gli obiettivi strategici hanno avuto gradi di raggiungimento inferiori al 100% ma comunque maggiori del 95%). Allo stesso modo, pur con differenziazioni a livello di punteggio, 91 dipendenti sono in prima fascia (valore tra 100%-90%) e 6 hanno avuto valutazioni tra il 60% e l'89%. Nessuno è stato valutato con un grado inferiore a 60%. I risultati rappresentati dagli indicatori degli obiettivi operativi sono chiari ma dalla Relazione non si evincono le modalità con le quali vengono riscontrati. Si presuppone che tale rendicontazione sia sviluppata in base alle relazioni degli Uffici interni. Sarebbe auspicabile in futuro che nelle tabelle di rendicontazione fossero indicati (almeno per categorie di massima) le fonti di raccolta delle informazioni e i soggetti che le effettuano.

L'Autorità ha nuovamente ribadito di procedere in futuro differenziando maggiormente il grado di raggiungimento delle performance sia organizzative che individuali.

L'Autorità Regionale Valutazione e Merito è in attesa di ricevere la Relazione sulla Performance per l'annualità 2018.

## PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE

Nella gestione del ciclo della performance si riscontra una efficace partecipazione di tutta la dirigenza. In particolare la procedura prevede che il Comitato di Direzione individua collegialmente gli obiettivi operativi, declinandoli dagli strategici e dalle linee programmatiche approvati con provvedimenti dell'Ufficio di Presidenza.

L'amministrazione inoltre dispone di una procedura informatica utilizzata per la gestione del ciclo della performance. Tale procedura è considerata tuttavia ancora piuttosto articolata e, ad avviso dell'amministrazione dovrebbe essere almeno in parte semplificata.

Il monitoraggio intermedio è sviluppato su apposite schede riepilogative per facilitare l'attività di monitoraggio e l'inserimento dei dati nella piattaforma SIC.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

L'Autorità per la Valutazione e il Merito, nell'effettuare le verifiche relative agli adempimenti in tema di trasparenza, ha constatato la funzionalità delle procedure interne messe in atto dal Consiglio Regionale per adempiere ai relativi obblighi. In particolare, nel corso del 2018, l'Ente ha affermato di avere raggiunto la piena funzionalità della piattaforma informatica "*profilo del committente*" che consente la trasmissione automatica da parte dei Responsabili Unici del Procedimento dei dati relativi a Bandi e Gare e la generazione automatica del file da trasmettere all'Autorità Nazionale Anti Corruzione.

Parimenti si dispone della procedura informatica relativa al "*Sistema di gestione dei provvedimenti amministrativi*" affinché possano essere correttamente ed automaticamente pubblicati.

Nel 2018 è stato anche revisionato completamente il sito internet del Consiglio Regionale in modo da renderlo più fruibile da parte dei cittadini e permettendo ai singoli uffici la diretta gestione delle informazioni di competenza, il cui inserimento non è automatizzato. La finalità di tali attività è di ottimizzare i tempi e richiamare, così, tutti maggiormente al rispetto degli obblighi di trasparenza della Pubblica Amministrazione.

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica non sono state riscontrate criticità rilevanti.

## **STANDARD DI QUALITA'**

Nel corso del 2018 si è proceduto a sviluppare attività inerenti ad una più attenta definizione degli standard di qualità, dell'attività di controllo dei risultati dell'attività di monitoraggio e relativo gradimento dell'utenza. A tale fine si è definita una nuova mappatura dei procedimenti che è stata sviluppata con il coinvolgimento di tutto il personale del Consiglio in modo collaborativo, attraverso momenti informativi, predisposizione degli strumenti standardizzati di rilevazione e descrizione dei procedimenti. Entro il mese di dicembre del 2018, come riferito dal personale dell'Ente, tutti gli uffici hanno trasmesso i documenti richiesti.

L'obiettivo sarà quello di individuare gli indicatori e gli standard di qualità, misurarne il livello qualitativo, promuovere interventi di miglioramento e quantificare i costi annuali dei servizi.

Tale approccio risulta essere positivo al fine di un consolidamento di uno "stile di lavoro" volto al miglioramento continuo dei servizi erogati.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Come evidenziato le attività inerenti il ciclo della performance oltre che essere state utilizzate ai fini dei sistemi retributivi variabili di merito sono stati altresì utilizzati per il miglioramento dell'attività amministrativa e per la qualità dei servizi.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

Sviluppare un maggiore raccordo tra Giunta e Consiglio nella gestione del ciclo della performance per creare opportune sinergie di tipo tecnico, in relazione allo svolgimento delle attività tipiche di gestione del ciclo medesimo.

## ALSIA

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

Durante il 2018 l'attività inerente la performance non ha avuto mutamenti particolari.

L'ALSIA esercita le competenze che la legge regionale istitutiva le affida sulla base di un Piano Triennale di attività e di un Programma annuale coerenti con la programmazione regionale. Questo elemento rende, come già evidenziato in altri documenti di questa Autorità (per esempio la Validazione della Relazione sulla Performance 2017) particolarmente critica, ai fini di una corretta gestione del ciclo della performance, la piena coerenza fra il Programma annuale delle attività ed il Piano della Performance.

Anche nel corso del ciclo della performance 2018 il collegamento tra i due documenti di programmazione è apparso problematico sia per quanto concerne i tempi, sia per quanto concerne i contenuti. In particolare il Piano della performance 2018-2020 è stato approvato con delibera D.G.n.110 del 12/09/2018 (anche nel 2017 il piano fu approvato a settembre). Tale tempistica è conseguita ad un lungo processo di programmazione delle attività dell'Agenzia, iniziato il giorno 13 dicembre 2017 con un primo incontro con il Dipartimento Politiche Agricole e Forestali e sviluppatosi fino all'approvazione finale del Programma da parte della Giunta in data 21 giugno 2018 (D.G.R. n.553/2018).

Il Piano della Performance è stato approvato solo a valle dell'approvazione del Piano delle Attività in data 12 settembre 2018.

Per quanto attiene ai contenuti non sono chiare le relazioni fra obiettivi del Piano delle Attività e obiettivi del Piano della Performance. In particolare l'Agenzia specifica che mentre gli obiettivi del Piano delle Attività sono rivolti verso l'esterno e misurati in termini di impatto sul territorio, gli obiettivi del Piano della Performance sono interni all'Amministrazione e misurano l'efficienza e l'efficacia della realizzazione del Piano delle Attività. Tale "specializzazione" dei documenti di programmazione appare complessa e costosa da attuare e non sempre chiara.

Si reputa opportuno valutare per l'Agenzia di uniformare per quanto possibile i due documenti di programmazione.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La valutazione della performance organizzativa è stata effettuata conformemente al Sistema di Misurazione e Valutazione vigente (approvato con delibera D.G. n.250 del 30/12/2016). In particolare avviene con riferimento al raggiungimento degli obiettivi strategici, raggiungimento del target finanziario e di un determinato grado di soddisfazione degli utenti.

Il sistema è almeno al secondo anno di adozione secondo questa specifica conformazione e non ha presentato particolari punti di criticità se non in relazione alla mancanza di uno specifico di software di gestione dedicato.

Le indicazioni dei risultati ottenuti in termini di performance organizzativa costituiscono, sulla base di quanto affermato dall'Agenzia, elementi di riflessione considerati dalla Direzione per la programmazione degli anni successivi.



## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione della performance individuale è stata effettuata conformemente al Sistema di Misurazione e Valutazione vigente, di cui alla delibera D.G. n.250 del 30/12/2016. In tale ambito a tutti i dipendenti, come riportato dall'Agenzia, sono comunicati, attraverso colloqui individuali o di gruppo, gli obiettivi a cui partecipano e rispetto ai quali avranno una quota di incentivo.

Al momento non si dispone dei risultati della valutazione della performance individuale per l'annualità 2018; tuttavia il sistema di valutazione in essere presso ALSIA consente, come già avvenuto nel 2017, un sufficiente grado di differenziazione sebbene nell'ambito di punteggi mediamente elevati.

Dal punto di vista tecnico l'Agenzia evidenzia una esigenza di una migliore definizione dei comportamenti attesi in relazione al ruolo ricoperto. Riteniamo che tale problematicità possa e debba essere risolta attraverso riunioni tecniche interne tra i valutatori che peraltro consentiranno anche una più omogenea attuazione delle valutazioni stesse.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha validato il processo valutativo del personale non dirigente e del personale dirigente relativamente all'annualità 2016. Nei primi mesi del 2019 ha proceduto a validare il processo valutativo del personale di comparto per l'annualità 2017.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Anche in considerazione dei tempi di approvazione del Piano della Performance non sono stati effettuati monitoraggi ulteriori rispetto a quello di fine anno. I Dirigenti hanno compilato le rispettive schede di monitoraggio trasmettendole all'Area Affari Generali e Finanziari che misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e li sottopone a specifica approvazione del Direttore. A tale fase di misurazione della performance organizzativa segue quella della performance individuale, operata dai singoli Dirigenti e trasmessa all'Area Affari Generali e Finanziari, che raccoglie ed elabora i dati.

Su segnalazione dell'Agenzia si osserva una esigenza di migliorare le modalità di monitoraggio e misurazione finale degli obiettivi, anche attraverso una integrazione delle modalità di monitoraggio/verifica degli obiettivi tra i diversi soggetti coinvolti (anticorruzione, performance, altre funzioni) e lo sviluppo di adeguati sistemi informatici.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

Gli obiettivi del Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione richiedenti maggiore impegno o implicanti un più rilevante impatto organizzativo sull'Agenzia sono stati integrati tra gli obiettivi operativi del piano della Performance, al fine di assicurarne, anche con un adeguato monitoraggio, la loro attuazione.

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica è stato rilevato che:

- molti documenti sono pubblicati in formato non aperto, in difformità alle indicazioni della normativa sulla Trasparenza;
- alcuni dati riportati non risultano aggiornati.

## STANDARD DI QUALITA'

L'Amministrazione non dispone ancora di un sistema di rilevazione dei costi dei singoli servizi a causa di perduranti difficoltà nell'acquisizione di un software integrato con il SIC, secondo quanto segnalato dall'Agenzia.

L'Agenzia dispone della Carta dei Servizi e nel corso del 2018 ha modificato le diverse schede dei servizi con relativi standard. Tuttavia, come già rilevato dall'Autorità nell'ambito della Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'annualità 2017, per quanto riguarda la Carta dei Servizi permane una disomogeneità nella descrizione degli standard nelle diverse aree e sarebbe logico e opportuno che l'Agenzia sviluppasse una unica carta redatta secondo le modalità previste dalle migliori prassi.

## UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

Al di là degli utilizzi istituzionali relativi alle pratiche di retribuzione variabile del personale all'interno dell'Agenzia, Ente peraltro abituato all'attività di programmazione, si è evidenziato come l'utilizzo del sistema di gestione della performance inneschi riflessioni organizzative volte al miglioramento dei processi e delle azioni intraprese. In altri termini, sebbene si ritenga positivo che il sistema abbia aiutato al miglioramento della consapevolezza interna circa la continuità/discontinuità delle azioni intraprese nel medio periodo, alla individuazione di spazi di miglioramento delle performance, a spinte all'integrazione degli strumenti di programmazione e controllo, si reputa che sarebbe auspicabile che tali miglioramenti trovino riscontro anche negli strumenti operativi di programmazione e controllo.

## PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Per quanto attiene alle attività di programmazione e pianificazione si ritiene opportuno, nel limite del possibile, integrare i contenuti del Piano delle Attività e del Piano della Performance. Si precisa in proposito che non necessariamente i due Piani devono essere sovrapposti, ma che il Piano della Performance dovrebbe riprendere anche gli obiettivi "*di impatto*", connessi cioè agli effetti esterni generati dalle attività, e/o gli obiettivi di maggiore rilevanza della Pianificazione annuale.

Sarebbe utile attivare momenti di confronto interni per trovare modalità coordinate ed omogenee in relazione alle attività di monitoraggio dei diversi ambiti di controllo e criteri omogenei di valutazione delle performance individuali, eventualmente anche descrivendo in modo più approfondito e definito i fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi (incontri di coordinamento). Allo stesso modo si reputa opportuno procedere alla realizzazione di una Carta dei Servizi maggiormente omogenea e strutturata secondo le migliori prassi.

È necessario inoltre che l'Agenzia si doti di procedure e modalità organizzative che assicurino una maggiore "*compliance*" rispetto agli obblighi di pubblicazione e trasparenza.

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

L'ARPAB in tema di gestione del ciclo della performance ha operato nel corso del 2018 sostanzialmente nel pieno rispetto della normativa di riferimento. Il Piano della Performance 2018-2020 è stato predisposto e adottato nei termini previsti dalla normativa entro gennaio 2018 con la D.D.G. n.32 del 31/01/2018 (così come avvenuto nel 2017). La Relazione sulla Performance 2017 è stata anch'essa predisposta nel rispetto delle tempistiche di riferimento (D.D.G. n.182 del 29/06/2018 - Prot. n.139 del 02/07/2018).

La valutazione è stata effettuata in modo conforme al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente al momento della valutazione stessa ed è stato validato dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

A seguito dell'approvazione formale del Bilancio di Previsione Finanziario per il triennio 2018-2010 dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Basilicata (A.R.P.A.B.), approvato con L.R. n.14 del 10/08/2018, è stata poi attuata una revisione parziale degli obiettivi che sono stati formalmente attribuiti ai dirigenti. Tale modalità ha consentito all'Agenzia di procedere nella sua programmazione rispettando le tempistiche del ciclo della performance anche in presenza di un bilancio provvisorio, fermo restando poi l'assegnazione definitiva degli obiettivi appena terminato l'iter di approvazione del bilancio.

Nel corso del 2018, o meglio ad inizio del 2019, l'Agenzia ha modificato il Sistema di misurazione e valutazione della performance a seguito dell'approvazione di quello della Giunta Regionale. L'ARPAB, infatti, con la D.D.G. n.129/2019 ha recepito e personalizzato il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione, approvato dalla Regione Basilicata con D.G.R. n.1391 del 28 dicembre 2018. La personalizzazione, che tiene conto dell'appartenenza di ARPAB al SNPA (Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente – D.Lgs. n.132/2016), è stata elaborata in modo da interagire ed integrarsi con i principali sistemi di programmazione e controllo dell'Ente (Piano Annuale e Triennale delle attività, Programmazione di Bilancio, Piano Industriale, Controllo di Gestione). A tal proposito l'Autorità scrivente ha espresso proprio parere vincolante.

In particolare, in tema di valutazione della performance individuale, con l'adozione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione, di cui alla D.G.R. 1391 del 28 dicembre 2018, sono state introdotte importanti novità, recepite con personalizzazione da ARPAB, tra cui la rivisitazione dei pesi della performance organizzativa e individuale, come peraltro richiesto anche dalle normative contrattuali.

Il Piano della Performance triennale, in termini di aree strategiche, obiettivi ed indicatori si è sviluppato sostanzialmente con contenuti simili a quelli del 2017, avendo in quell'anno effettuato uno sforzo di programmazione strutturato in linea con gli indicatori e gli standard del settore di riferimento (ARPA nazionali) e quindi, applicando gli aggiornamenti annuali con la logica dello scorrimento. Inoltre l'ARPAB si è attrezzata a partire dal 2017 per la gestione del Piano della Performance costituendo uno specifico gruppo di lavoro che si occupa del ciclo della performance e che opera in stretto contatto con il Comitato di Direzione.

## **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione della performance organizzativa ha seguito quanto stabilito nel SMV con specifici adeguamenti adottati da ARPAB. In particolare gli obiettivi assegnati sono di due tipi, quelli operativi vengono assegnati ai dirigenti, e quelli gestionali/traversali al personale di comparto. Questa modalità, come riferito dai funzionari dell'Agenzia, insieme agli obiettivi relativi alla performance organizzativa che si riferisce al grado complessivo di raggiungimento dei medesimi, ha contribuito positivamente all'incentivazione del lavoro di squadra, cosa che sicuramente favorisce il miglioramento complessivo quali-quantitativo della performance.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione della performance individuale è avvenuta secondo quanto stabilito dal Sistema di Misurazione e Valutazione in vigore. Sulla base dell'esperienza di questi anni e seguendo le indicazioni del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione, nel recepimento con personalizzazione della D.G.R. 1391 del 28 dicembre 2018, per il 2019 sono stati rivisti i pesi attribuiti alla Performance Organizzativa e a quella Individuale, che sono passati, rispettivamente, dal 30% e 70% al 60% e 40%.

L'assegnazione degli obiettivi in via definitiva ai dirigenti e ai dipendenti è avvenuta formalmente non appena si è avuta certezza delle risorse disponibili per il perseguimento dei medesimi indicati nel Piano.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla chiusura delle attività valutative come segue:

- Proposta valutativa del Direttore Generale relativamente alle annualità 2016 e 2017;
- Diniego di validazione del processo valutativo del personale dirigente relativamente all'annualità 2013;
- Validazione processo valutativo del personale dirigente e non dirigente relativamente all'annualità 2017.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo della Performance 2018, si è svolto regolarmente. Avviato con l'adozione del Piano della Performance 2018/2020 (D.D.G. n. 32/2018), cui ha fatto seguito l'assegnazione degli obiettivi, e concluso con la Relazione sulla Performance 2018, inviata all'Autorità scrivente in data 25/06/2019 – Prot. n.109. Il monitoraggio è avvenuto con cadenza trimestrale. Il sistema di misurazione utilizzato (D.D.G. 146/2016) è quello della Regione Basilicata (D.G.R. 559/2015) integrato con la personalizzazione.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

I sistemi informativi ed informatici a supporto del Programma Triennale della Trasparenza e l'Integrità sono costituiti prevalentemente dai software per la gestione del personale, per la contabilità e per i provvedimenti amministrativi. Il rispetto degli altri obblighi di pubblicazione è ancora assolto come trasmissione via e-mail o pec da parte dai responsabili dell'elaborazione dei dati indicati nel Piano per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza ai responsabili della pubblicazione, tuttavia le procedure sono state adeguatamente strutturate.

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione “Amministrazione Trasparente”, l’Autorità Regionale Valutazione e Merito ha effettuato, ai sensi dell’art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull’aggiornamento e sull’apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell’Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica non sono state riscontrate criticità rilevanti.

## **STANDARD DI QUALITA’**

L’Agenzia sviluppa e monitora gli standard di qualità attraverso una propria Carta dei Servizi. L’adozione e l’aggiornamento annuale della “Carta dei Servizi” costituisce la definizione degli standard di qualità implementati nei documenti di Programmazione Annuale e Triennale dell’Agenzia. Le voci della Carta dei Servizi, aggiornate nel Piano Annuale 2019, ripropongono quelle dell’ultima revisione del Catalogo Nazionale dei Servizi del SNPA (Ed. 8, Rev. 2), che riporta prestazioni e servizi del Sistema.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

L’attività dell’Agenzia, per sua natura si sviluppa sulla base di attività programmate e verificate con indici ed indicatori strutturati. Il sistema della performance usufruisce di tale condizione e a detta degli interessati contribuisce ad effettuare valutazioni dell’efficacia/efficienza della programmazione agenziale, con possibile rivisitazione in corso, di output e obiettivi inizialmente previsti. Ciò anche grazie al fatto che tale attività è oggetto di attenzione del Comitato di Direzione.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

Nel corso del 2019 è stato proposto un nuovo sistema di misurazione e valutazione di cui l’Agenzia ha effettuato una propria personalizzazione atta a migliorare l’efficacia complessiva del ciclo della performance. Tali modifiche dovranno essere oggetto di valutazione al termine del ciclo della performance per proporre eventuali ulteriori misure a punto che consentano di rendere sempre più utile il medesimo.

Resta l’esigenza di investire, nei limiti del possibile, su un adeguato sistema informativo rendendo sempre più efficace la valutazione delle prestazioni individuali. A tal proposito potrebbe essere utile proporre iniziative formative a supporto dell’attività di valutazione, ritenendo che il contesto organizzativo di ARPAB possa rendere efficace tale tipologia di intervento.

## ARDSU

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

L'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario della Basilicata (ARDSU) è stata istituita con L.R. n.11/1997, successivamente modificata e integrata, con lo scopo di disciplinare “gli interventi per l'attuazione del diritto allo studio universitario, finalizzati a rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale che impediscono ai capaci e meritevoli, ancorché privi di mezzi, di raggiungere i gradi più alti dell'istruzione, nonché a favorire l'accesso, la frequenza e la regolarità degli studi per la generalità degli studenti”.

L'Azienda, al 31 dicembre 2018, ha un organico costituito dal solo Direttore Generale, anche se per lo svolgimento dei compiti assegnati, alla stregua degli anni precedenti, ha utilizzato personale esterno: due unità con contratto di collaborazione a tempo determinato e due unità con incarico di consulenza.

Il Piano della Performance 2018-2020 è stato approvato con delibera del Comitato Paritetico di Amministrazione (CPA) n.2 del 10/04/2018, con una tempistica non in linea con le prescrizioni normative. Il precedente Piano, che si riferiva alla sola annualità 2017, era stato approvato con delibera del Comitato Paritetico di Amministrazione (CPA) n.2 del 14/03/2017.

I due Piani contengono sostanzialmente gli stessi obiettivi, le stesse attività ed indicatori, e presentano, all'interno dei paragrafi, vari refusi. La sovrapposibilità degli obiettivi riguarda anche il Piano della Performance 2019-2021, approvato con delibera del Comitato Paritetico di Amministrazione (CPA) n.3 del 07/02/2019.

Si ritiene, pertanto, che sebbene l'Agenzia sia riuscita, a partire dal 2016, a mettersi a “regime” adeguandosi almeno negli aspetti fondamentali alla logica della gestione del ciclo della performance, come specificato nella Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'annualità 2017 redatta dall'Autorità, non si riscontra, negli anni successivi una tensione, seppure compatibile con la disponibilità di risorse e competenze, al superamento della ordinarietà degli obiettivi di performance.

Per quanto attiene ai Piani Triennali per la prevenzione della corruzione risultano approvati sia quello riguardante il triennio 2018-2020 (delibera CPA n.5 del 10/04/2018), sia quello relativo al triennio 2019-2021 (delibera CPA n.4 del 07/02/2019). Anche con riferimento a tali Piani si riscontra una certa ripetitività di contenuti prettamente teorici, e la mancanza di misure specificamente ritagliate sulle caratteristiche dell'Ente.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato approvato con delibera del CPA n.2 del 28/01/2016. Nel 2018 con delibera del CPA n.3 del 10/04/2018 il Sistema è stato aggiornato al fine di esplicitare l'utilizzo della metodologia regionale per quanto attiene alla valutazione della performance individuale del D.G. e del personale dirigente e non dirigente.

I sistemi suddetti presentano alcune criticità, fra le quali l'indicazione di una tempistica del ciclo della performance non in linea con la normativa vigente. Tali criticità dovranno essere superate con l'approvazione del SMVP per l'annualità 2019. Riguardo a tale annualità l'Agenzia ha inviato all'Autorità, ai fini dell'acquisizione del parere vincolante ai sensi del D.Lgs.74/2017, art.7 c.1, una proposta di personalizzazione (acquisita agli atti dell'Autorità al prot.n.22 del 06/02/2019) del

SMVP regionale approvato con D.G.R.n.1391/2018, sulla quale l'Autorità ha chiesto alcune modifiche e integrazioni, che l'Azienda non ha ancora inviato.

La rendicontazione della performance organizzativa relativamente alle annualità 2017 e 2018 è stata elaborata e trasmessa all'Autorità, presso la quale sono in corso le attività istruttorie.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Allo stato attuale la valutazione della performance individuale riguarda il solo Direttore, unica figura appartenente all'organico dell'Agenzia, essendo operanti nell'Ente, oltre al Direttore medesimo, unicamente collaboratori a tempo determinato e consulenti.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla chiusura delle attività valutative come segue:

- Validazione del Ciclo Performance relativamente alle annualità 2015 e 2016;
- Proposta valutativa del Direttore Generale relativamente alle annualità 2015 e 2016.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

A partire dagli anni 2015 e 2016 l'Azienda ha sostanzialmente standardizzato le attività per lo svolgimento del ciclo della performance, elaborando la documentazione necessaria alla programmazione e rendicontazione del ciclo medesimo, ma si riscontra, nelle annualità a seguire, una ripetitività dei contenuti dei documenti della performance e delle attività programmate.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica sono state rilevate alcune criticità che di seguito si riportano:

- Pubblicazione di molti dei documenti in formato non aperto, in difformità alle indicazioni della normativa sulla Trasparenza;
- In diverse sottosezioni i dati non risultano coerenti con quelli richiesti dalle previsioni normative;
- Il Piano per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza 2019-2021 presenta una struttura non coerente, non risulta aggiornato;
- Il Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza non riporta i nominativi dei responsabili di cui all'art.10 del D.Lgs.33/2013, sebbene nel medesimo è fatto cenno ad un allegato contenente tali nominativi che di fatto non risulta presente (Allegato 2).

## **STANDARD DI QUALITA'**

L'Azienda dispone di una Carta dei servizi comprendente tutti i servizi erogati agli studenti universitari, con previsioni di eventuali reclami e indennizzi gestiti con soluzioni organizzative adeguate. Gli standard di qualità sono pertanto definiti all'interno della Carta dei servizi stessa.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Oltre che per il sistema premiante del Direttore i risultati della misurazione della performance sono stati utilizzati per la revisione degli standard di qualità dei servizi sportello unico, mensa e gestione posti letto nelle residenze universitarie.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

Superare la ordinarietà e ripetitività degli obiettivi di performance, introducendo anche obiettivi collegati in modo più chiaro e diretto con il Piano delle attività deliberato dal Comitato Paritetico di Amministrazione, in particolare con le attività progettuali in esso contenute.

Porre maggiore cura e attenzione nella stesura dei testi dei documenti della performance, evitando refusi o riferimenti che possono generare confusione e scarsa chiarezza dei contenuti dei documenti medesimi;

Migliorare i contenuti del sito web, sia integrando i documenti mancanti, sia pubblicando testi in formato aperto in sostituzione delle scansioni riscontrate;

Elaborare ed inviare quanto prima all'Autorità la proposta di personalizzazione del SMVP regionale, modificata secondo quanto richiesto dall'Autorità con nota prot.n. 47 del 18/03/2019, ai fini dell'acquisizione del parere vincolante dell'Autorità medesima.



## ARLAB

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

L'ARLAB, Agenzia Regionale per il lavoro e le transizioni nella vita attiva – LAB (Lavoro e Apprendimento in Basilicata) è un Ente di recente istituzione, avvenuta con Legge Regionale n. 9 del 13 maggio 2016, finalizzata al riordino delle funzioni amministrative e dei compiti in materia di formazione, orientamento e politiche attive del lavoro già conferiti alle province e da esse esercitate per il tramite delle Agenzie di cui all'art. 16 della Legge Regionale n° 33/2003 (Apofil e Ageforma).

L'avvio del ciclo della performance è avvenuto con una certa lentezza. Il Piano della Performance 2017-2019 è stato approvato soltanto con delibera DG n.52 del 27/12/2017, con una tempistica evidentemente non confacente ad una corretta programmazione delle attività. Tale circostanza è stata evidenziata dall'Autorità con nota prot.167 del 20/12/2017 (in risposta alla Nota dell'ARLAB acquisita al prot.n.166 del 15/12/2017), con la quale è stata posta, a causa del forte ritardo, la necessità di rendere noto con quale atto gli obiettivi siano stati individuati precedentemente all'approvazione del Piano medesimo, presupponendo che la realizzazione degli obiettivi stessi non possa essere successiva alla assegnazione.

Parimenti si segnala che anche per quanto riguarda l'annualità 2018 il Piano della Performance 2018-2020 è stato approvato con estremo ritardo (delibera DG n.168 del 19/12/2018) nonostante, peraltro, l'Autorità avesse diffidato l'Ente circa la mancata predisposizione del Piano medesimo e ricordandogli le conseguenze derivanti dal punto di vista amministrativo (Nota prot.n.163 del 12/09/2018).

Tutto ciò evidenzia che tra il 2017 ed il 2018 l'Agenzia non ha migliorato il proprio modus operandi in tema di programmazione.

In particolare per quanto riguarda i contenuti del Piano della Performance sia nel 2017 che nel 2018, si osserva che gli obiettivi sono descritti in termini di mera attività, quindi mancanti delle caratteristiche specifiche previste dell'Art. 5 del D.Lgs. 150/2009, mentre gli indicatori sono sostanzialmente privi di significato in quanto anche essi descrittivi di mera attività accompagnati da valori percentuali privi di ogni metrica e spiegazione atti a chiarirne l'applicazione.

Ad oggi non si dispone, peraltro, di alcuna Relazione sulla performance, né con riferimento al 2017, né con riferimento al 2018.

La motivazione addotta dall'Agenzia in relazione a tali problematici ritardi riguarda il fatto di essere ancora in una fase di strutturazione e organizzazione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance risulta essere stato approvato con delibera n.52 del 27/12/2017. Sul Sistema l'Autorità ha espresso, con la medesima nota sopra richiamata, parere positivo con prescrizioni, fra le quali quella di integrare il sistema stesso con altri sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione di bilancio.

Non si ha riscontro, ad oggi, di una specifica risposta alle integrazioni richieste al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che risulta essere pubblicato sul sito web in maniera conforme al primo invio effettuato.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

L'Ente non ha ancora proceduto ad una valutazione della performance organizzativa, né con riferimento all'anno 2017 né con riferimento all'anno 2018. Riguardo a quest'ultimo sarebbe

peraltro opportuno sapere attraverso atti formali quale sia il SMVP da applicarsi, posto che la normativa prevede una sua revisione annuale.

Inoltre si sottolinea che con riferimento all'anno 2019 ad oggi non è stato effettuato l'adeguamento del Sistema previsto dalla DGR n.1391 del 28/12/2018. Tale assenza potrebbe rendere problematica la corretta misurazione della performance organizzativa ed individuale.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Ad oggi non si ha riscontro di valutazioni della performance individuale, né chiarezza circa le modalità di valutazione nei termini già specificati con riferimento alla performance organizzativa.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Con riferimento alla fase di programmazione l'aggiornamento del Piano della performance per il triennio 2018-2020 è stato avviato con un incontro operativo della direzione generale con i responsabili delle strutture/uffici dell'Agenzia, tenutosi nel mese di ottobre 2018, di conseguenza il Piano è stato approvato solo nel mese di dicembre con estremo ritardo.

Per quanto riguarda tutte le altre fasi procedurali del processo attuativo del ciclo della performance non si ha alcun riscontro, non essendo venuta a compimento la fase di rendicontazione.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha svolto in corso d'anno diverse verifiche periodiche e ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica sono state rilevate le seguenti criticità:

- Tutti i documenti consultati sono prevalentemente in formato non aperto, in difformità alle indicazioni della normativa sulla Trasparenza;
- Alcune sottosezioni di "Amministrazione Trasparente" risultano vuote.

Con riferimento ai temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza l'Agenzia ha approvato il PTPC 2018-2020 con delibera D.G. n.5 del 10/04/2018, e quello 2019-2021 con delibera D.G. n.17 del 25/01/2019.

Non è presente, tuttavia, una mappatura dei processi e la relativa attribuzione delle classi di rischio, né, conseguentemente misure specificamente costruite sulle caratteristiche dell'Agenzia.

## **STANDARD DI QUALITÀ**

L'Agenzia non ha redatto la Carta dei servizi, né definito i propri standard di qualità.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Nel 2018 il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance non è stato perfezionato e quindi non vi sono riscontri di nessun genere circa il suo utilizzo nell'ambito dell'organizzazione.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

L'Agenzia pur avendo avviato tutte le strumentazioni necessarie per la gestione del ciclo della performance sembra poco attenta nella corretta gestione della tempistica del medesimo, invalidandone in gran parte l'efficacia e l'utilità, con conseguenze gravemente negative in tema di validazione dello stesso.

Si reputa assolutamente necessario che l'Agenzia sia maggiormente rispettosa dei tempi e delle diverse fasi del ciclo della performance.

Per quanto concerne i contenuti della programmazione si raccomanda l'Agenzia di porre maggiore attenzione all'applicazione di corrette metodologie di performance management in particolare nella definizione degli obiettivi e degli indicatori ed in generale delle metriche di valutazione.

È necessario chiarire con atti precisi il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance valido per il 2018 e adeguarsi tempestivamente alla D.G.R. n.1391/2018 per l'annualità 2019.

È necessario adottare provvedimenti precisi in relazione alle misure organizzative che assicurino il regolare funzionamento dei flussi informativi.

## APT BASILICATA

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

Il Piano Triennale della Performance 2018/2020 è stato approvato con delibera del D.G. n. 102 del 30/04/2018, tale ritardo è dovuto in particolare alla tardiva approvazione definitiva del Bilancio di Previsione dell'APT da parte della Regione Basilicata, tuttavia l'attività di programmazione era già stata in sostanza effettuata attraverso il programma delle attività promozionali e strategiche approvato da APT con delibera del D.G. n. 313 del 22/12/2017.

Si fa notare che il Piano della Performance è stato approvato con delibera del D.G.

Ricordiamo, come già avvenuto in precedenti occasioni, che il Piano della Performance deve essere deliberato dagli organi di indirizzo dell'Ente. È opportuno chiarire se nel caso di specie tale organo di indirizzo sia il Direttore Generale o il Comitato di Indirizzo di cui all'articolo 13 della legge istitutiva dell'Agenzia. In questo secondo caso la delibera di approvazione del Piano spetterebbe al suddetto Comitato di Indirizzo e non al Direttore Generale.

Ad ogni buon conto si fa notare inoltre che sia nel Piano della Performance che nel Sistema di Misurazione e Valutazione non si ravvisa alcun ruolo da parte del Comitato di Indirizzo né nella definizione degli obiettivi strategici né in eventuali azioni di controllo dei risultati.

Si ritiene che tale situazione debba essere meglio chiarita negli opportuni atti di riferimento.

Rispetto al periodo di programmazione precedente il Piano ha visto una ridefinizione e focalizzazione degli obiettivi strategici ed operativi, che sono stati ridotti di numero passando rispettivamente da 9 strategici e 27 operativi del Piano 2017/2019 a 4 obiettivi strategici e 15 operativi nel Piano 2018/2020. Questa riduzione è stata effettuata dall'ente sia per rendere più efficace la programmazione, sia per contenere i costi relativi alla rilevazione dei risultati.

Per quanto attiene al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance l'Agenzia ha approvato, con delibera del D.G. n.216 del 27/10/2017, una personalizzazione di quello della Giunta Regionale di cui alla D.G.R. n.559/2015. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del 2018 è rimasto invariato rispetto al 2017, il quale aveva peraltro apportato modifiche che tengono conto delle specificità dell'Ente ed in particolare tese a semplificare il sistema. La cosa più rilevante è data dal fatto che la performance organizzativa si riferisce ad un obiettivo/indicatore unico per tutto l'Agenzia. Riguardo al Sistema, tuttavia, vi sono alcuni elementi critici, soprattutto in termini di trasparenza, quale ad esempio la mancata pubblicazione del Sistema sul sito web, nella sottosezione dedicata, come prescritto dalla normativa sulla trasparenza, o la presenza, in alcuni documenti, di rimandi ad atti di approvazione di sistemi non riscontrabili. Ad esempio nel Piano della Performance 2018-2020 si richiama un SMVP deliberato in data 30/04/2018, del quale l'Autorità non ha alcun riscontro. Da quanto riferito dal personale dell'Ente, le verifiche intermedie relative all'andamento delle performance sono state tutte effettuate attraverso i modelli previsti dal SMVP.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa in APT è effettuata con riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici nel loro insieme e con riferimento al livello di gradimento delle attività da parte degli stakeholder, secondo metriche stabilite nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del luglio 2017 in vigore anche nel 2018. La performance organizzativa, declinata come grado di raggiungimento medio degli obiettivi strategici e livello di gradimento degli stakeholder, si connota nella sostanza come performance organizzativa di Ente e viene utilizzata

ai fini della retribuzione di risultato, ciò è correttamente giustificato dalle dimensioni ridotte dell'Ente e dal fatto che svolge attività fortemente integrate tra i diversi uffici.

Per quanto riguarda il grado di soddisfazione degli utenti, che costituisce criterio di valutazione della performance organizzativa secondo il SMVP adottato dalla stessa Agenzia, non vengono chiarite le modalità con le quali debba essere misurato né nel Sistema stesso, né nel Piano della Performance. In particolare non viene chiarito quali debbano essere gli interlocutori per la rilevazione e, laddove si fa cenno agli stakeholder, il richiamo è generico e non utile a fini operativi.

Nella concreta applicazione di tale elemento di valutazione della performance organizzativa, con una logica di tipo ex-post, l'Agenzia dichiara che sono state ascoltate le Pro Loco quali stakeholder diretti. Gli utenti diretti, attraverso il punto informazione APT aperto nel 2018, non hanno dato un riscontro di informazioni utili ai fini della valutazione della performance.

Si ritiene che per il 2019 il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza debba essere strutturato ex-ante, ovvero prima che avvenga la valutazione. Tutto ciò assume particolare rilevanza anche in considerazione dell'importante attrazione turistica rappresentata da Matera Capitale della Cultura 2019.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il SMVP dell'Agenzia approvato con delibera del D.G. n.216 del 27/10/2017, alla stregua di quello regionale, basa la valutazione della performance individuale su tre fattori: il grado di perseguimento degli obiettivi individuali, i comportamenti organizzativi, la comunicazione e l'ascolto.

Ciascuno dei tre fattori ha pesi diversi secondo il ruolo e le funzioni attribuiti al valutato.

Il sistema individua anche i pesi da attribuire alla performance organizzativa (30%) e a quella individuale (70%) ai fini dell'utilizzo del sistema incentivante.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla chiusura delle attività valutative come segue:

- Validazione del processo valutativo del personale dirigente e del personale non dirigente relativamente all'annualità 2015;
- Proposta valutativa del Direttore Generale relativamente alle annualità 2013 e 2014;
- Validazione del Ciclo Performance relativamente alle annualità 2016 e 2017;
- Proposta valutativa del Direttore Generale relativamente all'annualità 2015.

A seguito di tali attività valutative, si è riscontrato che la performance individuale è stata misurata secondo i criteri del SMVP già utilizzato per il 2017 non essendo stato modificato il SMVP stesso. Gli obiettivi operativi sono stati assegnati alle figure apicali mentre le azioni al personale non apicale, attraverso un incontro collettivo e successiva assegnazione di schede controfirmate. La valutazione è stata effettuata in modo congruente con il SMVP.

Le valutazioni come nel 2017 risultano poco differenziate.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Come già rilevato precedentemente, nel processo di attuazione del ciclo della performance non si ha alcun riscontro di un ruolo attivo del Comitato di Indirizzo, né per quanto attiene alla

formulazione degli obiettivi strategici, né in relazione all'attività di controllo e monitoraggio, attività che peraltro, è in qualche modo prevista nel SMVP approvato dalla stessa Agenzia.

Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio essa è stata svolta, secondo quanto dichiarato dall'Agenzia, come segue:

- a) sono state elaborate delle schede di calcolo ricavate dalle schede obiettivo;
- b) ogni figura apicale al termine del trimestre, ha ricevuto una scheda di monitoraggio relativa esclusivamente agli obiettivi operativi ed alle azioni in carico al proprio ufficio, nella quale evidenziare i risultati raggiunti rispetto agli indicatori e ai target previsti;
- c) le figure apicali hanno fornito i dati e le fonti del dato stesso;
- d) tali schede sono state poi analizzate ai fini della verifica e validazione da un Comitato specifico composto dal responsabile apicale stesso, il responsabile per la performance e dalla direzione generale;
- e) sono poi stati redatti i modelli di monitoraggio trimestrale previsti dal SMVP.

Non risultano variazioni di obiettivi rispetto a quanto programmato. Il grado di raggiungimento degli obiettivi è generalmente molto elevato.

Dal punto di vista delle infrastrutture di supporto l'Agenzia, considerate anche le sue limitate dimensioni, si avvale di semplici fogli di calcolo gestiti dal responsabile della P.O. Risorse Umane che ha l'incarico di redigere e conservare la documentazione relativa alla performance, a supporto del direttore generale.

L'agenzia aveva avviato delle azioni per sviluppare il supporto informatizzato relativo alle attività di gestione del ciclo della performance ma le medesime sono state momentaneamente sospese in relazione all'emergere di altre priorità.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

In tema di trasparenza si evidenziano costanti criticità nella pubblicazione dei dati e nella gestione del Sito web. L'accesso ai documenti in varie sottosezioni non segue la giusta articolazione, molti documenti non sono in formato aperto, vi sono impropri rinvii al sito web della Giunta Regionale, come ad esempio nel caso della sottosezione "Sistema di misurazione e valutazione della performance", ove è presente il link alla sottosezione "Piano della Performance" della Regione, invece che il documento richiesto.

Le criticità riguardo ai contenuti della sezione "Amministrazione Trasparente" sono state rappresentate dall'Autorità all'Agenzia in fase di verifica sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, ai sensi della delibera ANAC n.141/2019. In particolare le criticità sono state dall'Autorità così sintetizzate:

- Molti documenti non sono in formato aperto in difformità alle indicazioni della normativa sulla Trasparenza;
- L'accesso ai documenti in varie sottosezioni non segue la giusta articolazione;
- Vi sono rinvii impropri al Sito Istituzionale della Giunta Regionale per quanto riguarda i temi della Performance;
- Il Piano per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza non riporta i nominativi dei responsabili di cui all'art.10 del D.Lgs.33/2013 (manca l'Allegato 2).

A meno di quest'ultimo punto, le restanti criticità non risultano, ad oggi, risolte.

Criticità simili sono state, peraltro, riscontrate dall'Autorità anche per il 2018 e per il 2017, circostanza che evidenzia che l'APT non ha sostanzialmente migliorato, nel corso degli anni, il "modus operandi" su tale tematica.

## **STANDARD DI QUALITA'**

L'Agenzia dispone di una Carta dei servizi, con relativi standard, a partire dal 2016. Nel Piano della Performance del 2017 e del 2018 gli standard sono stati fatti oggetto di obiettivi di performance, prevedendo il miglioramento o il mantenimento degli indicatori previsti dalla carta stessa.

Tale prassi, come riferito dall'Agenzia, è stata positiva sia per le prestazioni in sé, sia perché laddove si prevedevano standard di prestazioni interni, questi hanno consentito di distribuire meglio i carichi di attività tra i dipendenti, mentre con gli standard esterni hanno consentito una migliore gestione dei rapporti con altri soggetti e dell'immagine e reputazione dell'Agenzia.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

La gestione della performance è stata utilizzata prevalentemente al fine della erogazione della retribuzione variabile di merito.

Un ulteriore utilizzo del sistema che si ritiene essere positivo riguarda il miglioramento degli standard di qualità definiti dalla Carta dei servizi.

A detta dell'Agenzia nel 2018, pur non essendovi state grosse differenziazioni nelle valutazioni, il personale negli ultimi anni pare avere preso consapevolezza della logica degli incentivi legati alla performance, orientando maggiormente la propria azione personale al perseguimento degli obiettivi programmati dall'Agenzia e generando un certo grado di interesse e di proattività.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

In primo luogo si segnala l'esigenza di chiarire il ruolo del Comitato di Indirizzo, anche in relazione alla funzione del Direttore Generale, in tema di ciclo della performance; occorre in altri termini un atto o un documento interpretativo che consenta di chiarire definitivamente la situazione e allineare la normativa, il Sistema di Misurazione e Valutazione e la prassi operativa.

È necessario che l'Ente si doti delle procedure organizzative interne che consentano un tempestivo e corretto rispetto di tutti gli adempimenti connessi alla trasparenza. Permangono ad oggi, infatti, troppe criticità già evidenziate dall'Autorità in riferimento alle pubblicazioni effettuate nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito web, ed inoltre il non rispetto delle modalità di pubblicazione dei documenti (documenti non in formato aperto).

Con riferimento all'anno 2019 è importante che siano definite ex-ante le modalità di misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza. Ciò dovrà essere fatto o nel di Piano della Performance o nel di Sistema di Misurazione e Valutazione o con altro atto del D.G. che integri i documenti sopra citati.

## ATER MATERA

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

Con Delibera dell'Amministratore Unico (AU) n.79 del 21/12/2017 l'Ater Matera ha modificato il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, conformandosi alle indicazioni regionali. Il 2018 è stato quindi il primo anno di applicazione del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il Piano Triennale della Performance 2018-2020 è stato adottato con delibera dell'amministratore unico n.26 del 16 marzo 2018, nella quale sono stati assegnati gli obiettivi relativi a ciascuna delle unità operative dell'ente, così come approvati dall'ente con deliberazione AU n. 15 del 06/03/2018. In pratica la programmazione della performance pur avvenendo in ritardo rispetto alle indicazioni della normativa nazionale è stata effettuata secondo tempi congruenti con una corretta programmazione e in maniera tempestiva rispetto alle modifiche dell'assetto organizzativo, la cui stabilità è necessaria per un'adeguata e corretta programmazione. La struttura del piano della performance è sostanzialmente la stessa di quella adottata nel corso del 2017, i cui obiettivi peraltro hanno indicatori relativi allo stato di avanzamento delle attività nei vari anni. Inoltre il Piano ha la stessa struttura di quello adottato anche da Ater Potenza. Riteniamo che lo sviluppo di pratiche comuni e di sinergie tra enti simili sia una pratica da sviluppare ai fini dello sviluppo delle competenze complessive del sistema regionale.

Non si riscontra un chiaro collegamento tra gli obiettivi del Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2018-2020 (approvato con Delibera dell'A.U. n.30 del 23/03/2018 e successivo aggiornamento con Delibera A.U. n.50 del 16/05/2018) con quelli del Piano della Performance relativo allo stesso triennio, rilevando in quest'ultimo solo richiami teorici al primo.

Come riferito dall'Ente, le verifiche intermedie sullo stato di attuazione del Piano della Performance 2018/2020, sono avvenute al 30 giugno, al 30 settembre e al 31 dicembre 2019. A tale scopo l'Ente si è avvalso di un soggetto esterno incaricato quale "esperto per il controllo di gestione" (deliberazione AU n.20 del 09/03/2018).

Il 2018 per l'Ente è stato il primo anno di sviluppo lineare e sostanzialmente corretto del ciclo della performance, dopo che negli anni precedenti (come riportato dalla Relazione dell'Autorità sui Controlli Interni del 2017) vi sono state varie difficoltà istituzionali ed organizzative di Ater MT che hanno reso molto difficoltoso lo sviluppo di una efficace programmazione. Nel corso del 2017 sono stati completati, per quanto possibile, i processi valutativi degli anni dal 2014 al 2016 e sviluppata la programmazione del 2017.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il SMVP vigente nel 2018 è quello approvato con delibera dell'A.U. n.79 del 21/12/2017, che sostanzialmente recepisce quello regionale di cui alla D.G.R. n.559/2015, pur presentando qualche criticità interpretativa della normativa. Il Piano della Performance 2018-2020 comprende al proprio interno un obiettivo volto all'approvazione di un nuovo Sistema, ma di tale approvazione non si ha evidenza.



Secondo il SMVP vigente la performance organizzativa è caratterizzata da due fattori: il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente/Uffici/Struttura ed il grado di soddisfazione dell'utenza.

Non si ha evidenza di valutazione della performance organizzativa per quanto attiene all'annualità 2018.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Secondo il SMVP adottato dall'Ente, la performance individuale si basa su tre fattori: grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, comportamenti organizzativi, comunicazione e ascolto. Al momento in cui si scrive la valutazione della performance individuale per il 2018 non è ancora pervenuta.

L'Azienda in data 12/09/2018 ha avviato, anche se non più obbligatoriamente richiesto dalla normativa nazionale, un'indagine sul benessere organizzativo, ma al momento non si dispone delle risultanze di tale indagine, che tuttavia, una volta acquisite dall'ente potrebbero essere utili anche al fine di migliorare le prassi interne in tema di valutazione delle performance individuali.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla validazione del Ciclo della Performance relativamente all'annualità 2017.

Nel corso invece dell'annualità 2017, l'Autorità non ha proceduto alla validazione del ciclo della performance sia per l'anno 2014 che per il 2015, ritenendo che *"il perseguimento dei risultati è avvenuto sostanzialmente in assenza di un corretto e formalizzato Ciclo della Performance"*. Per l'annualità 2016, invece, l'Autorità, avendo constatato che comunque l'Azienda aveva strutturato in modo più opportuno le attività inerenti il ciclo della performance, ha ritenuto di poter procedere alla validazione della Relazione sulla Performance per la stessa annualità, raccomandando l'Ente di colmare le carenze rilevate e riportate nel verbale n.35 nei cicli di performance futuri.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

L'Ater Matera ha sviluppato le diverse fasi del ciclo della performance 2018 tranne la valutazione finale.

Come già precisato nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema Valutazione Trasparenza e Integrità dei Controlli Interni per l'annualità 2017, la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi avviene sulla base delle relazioni dei dirigenti che riportano lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati per l'anno di riferimento.

Nel corso del 2018, come riferito dal personale dell'Ente, è peraltro stata avviata l'attività di controllo interno di gestione anche a supporto del ciclo della performance, attraverso l'acquisizione delle prestazioni professionali di un esperto esterno.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

In sede di verifica degli obblighi di pubblicazione l'Autorità per la Valutazione e il Merito non ha notato particolari problematiche di natura organizzativa e procedurale relative al rispetto degli obblighi di trasparenza. Le prassi interne prevedono che la pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente sia effettuata dal soggetto responsabile della pubblicazione stessa con accesso diretto o attraverso il link alle banche dati di archivio, mentre l'accesso alle banche dati di archivio per la pubblicazione dei dati avviene da parte di tutti i soggetti. L'ente dispone

inoltre di un sistema per la rilevazione quantitativa degli accessi alla sezione amministrazione trasparente.

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha svolto in corso d'anno diverse verifiche periodiche e ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica è emerso che in diverse sottosezioni i dati non sono pubblicati in formato aperto, in difformità alle indicazioni della normativa sulla Trasparenza.

## **STANDARD DI QUALITA'**

In relazione agli standard di qualità l'Ente dispone di una propria "Carta dei Servizi", pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale, nonché delle informazioni specifiche richieste dalla normativa in relazione alle diverse tipologie di procedimento.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo della performance resta fortemente ancorato alle problematiche connesse alla retribuzione variabile (premi di risultato) dei dipendenti e della dirigenza.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

L'Azienda ha richiesto all'Autorità il parere obbligatorio sul Sistema di Misurazione e Valutazione per l'annualità 2019, predisponendo una proposta di personalizzazione del Sistema Regionale di cui alla D.G.R. 1391/2018. Su tale proposta l'Autorità ha espresso, con nota prot.n.118 del 01/07/2019 parere positivo con prescrizioni.

L'Ater Matera negli ultimi 2 anni ha avuto una significativa capacità di adeguamento del sistema della performance agli standard tecnici e normativi. Considerato il livello attuale di standardizzazione del sistema si auspica che Ater Matera sia in grado nei prossimi periodi di qualificare meglio gli obiettivi di performance e i relativi indicatori, rendendoli più precisi, sfidanti e utili anche ai fini della gestione operativa annuale.

Si auspica inoltre lo sviluppo di un laboratorio comune tra le due Aziende Territoriali di Edilizia Residenziale per la soluzione dei problemi comuni, così come per la definizione di standard di performance.

## ATER POTENZA

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

L'Ater Potenza a partire dal 2017, dopo alcuni anni di difficoltà, è riuscita a sviluppare le procedure relative al ciclo della performance in modo sostanzialmente congruente con la norma.

Nel 2018 di conseguenza ATER Potenza ha adottato il Piano Triennale della Performance 2018-2020, con delibera dell'AU n. 22 del 22.05.2018, quindi con qualche mese di ritardo, ma comunque in grado di effettuare una ragionevole programmazione. La struttura del Piano della Performance è sostanzialmente la stessa di quella adottata da Ater Matera.

Il piano del 2018 è sostanzialmente lo stesso di quello del 2017, le differenze principali riguardano il fatto che è stata aggiunta un'area strategica (avvocatura) e variati alcuni obiettivi strategici (1 aggiunto e 1 tolto). Per il resto anche i pesi degli obiettivi e gli indicatori sono rimasti i medesimi.

Si segnala che alcuni elementi di carattere descrittivo all'interno del piano della performance potrebbero essere tolti o modificati, anche perché richiamo norme nazionali (per esempio la definizione della performance organizzativa e di quella individuale) e non quelle regionali e del sistema di misurazione e valutazione in essere che sono ovviamente più specifiche e talora diverse. Ciò induce ad una visione delle attività inerente alla gestione delle performance difforme dal dato reale.

Come nel 2017, la metodologia della valutazione della performance organizzativa, in base al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (approvato nel 2016 attraverso il recepimento di quello elaborato dalla Regione Basilicata – D.G.R. n.559/2015 - con i necessari adeguamenti rispetto all'assetto organizzativo dell'Azienda).

Il nuovo sistema è stato utilizzato quindi per la prima volta relativamente all'annualità 2017.

Per l'annualità 2019 l'Azienda ha richiesto all'Autorità il parere obbligatorio sul Sistema di Misurazione e Valutazione predisponendo una proposta di personalizzazione del Sistema Regionale di cui alla D.G.R. 1391/2018. Su tale proposta l'Autorità ha espresso, con Nota prot. n.119 del 01/07/2019 parere positivo con prescrizioni.

Si registrano una serie di difficoltà attinenti alle tempistiche di predisposizione del Piano ed all'assegnazione degli obiettivi e relative al presidio adeguato di tutte le fasi di successivo controllo (verifiche intermedie).

La motivazione di tali problematiche, a detta degli organi interni all'ente, sono connesse in modo particolare alle riscontrate difficoltà e da porsi in relazione alla specificità dell'Amministrazione ed alla grave carenza di personale, anche considerati i processi complessi e con tempistiche molto strutturate che si svolgono all'interno dell'ente.

Riteniamo che tale elemento, che sicuramente influisce in modo significativo sull'operatività aziendale in tema di gestione del ciclo della performance possa essere comunque affrontata, almeno parzialmente e per quanto possibile, attraverso una maggiore strutturazione dei processi interni.

L'ente negli anni precedenti al 2017 ha avuto, come sopra già ricordato, una serie di difficoltà nella gestione del ciclo della performance. Nel 2016 non ha neppure predisposto il Piano Triennale della Performance, mentre nei due anni precedenti ha attivato il ciclo in modo del tutto difforme rispetto alle norme nazionali e regionali. Ad oggi non sono di conseguenza stati validati i cicli della performance degli anni sopra citati.

Questi ed altri aspetti interni all'Azienda hanno creato, come riferito dal personale, un clima organizzativo caratterizzato da una certa tensione e conflittualità. In particolare vengono sottolineati due elementi:

- a) un forte ritardo nella erogazione della premialità;
- b) la carenza di un adeguato livello di comprensione del sistema valutativo che, a volte, si riflette in una non chiara e definita consapevolezza della relazione tra prestazione individuale e sistema premiante.

Con riferimento a tale aspetto, fermo restando che le gravi carenze degli anni 2014, 2015 e 2016 non consentono all'Autorità di affermare che il ciclo della performance si sia svolto correttamente, la scrivente si rende disponibile a concertare con l'ente qualsiasi iniziativa ritenuta utile per migliorare la comprensione e la consapevolezza della relazione tra prestazione individuale e sistema premiante.

## **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione della performance organizzativa, in corso al momento in cui si scrive, avviene in conformità a quanto stabilito dal "Sistema di misurazione e Valutazione", adottato dall'ATER di Potenza, con delibera dell'Amministratore Unico n. 36 del 012.08.2016, in virtù di quanto contenuto nella Delibera di Giunta Regionale n. 559/2015.

Il nuovo Sistema è stato utilizzato per la prima volta relativamente all'annualità 2017, non essendosi l'ente conformato al Sistema regionale e alle successive delibere, nelle annualità precedenti.

Gli organi interni di Ater PZ hanno evidenziato come possibile punto di criticità quello relativo all'identificazione di criteri maggiormente oggettivi per la definizione della performance organizzativa, in quanto il risultato può essere influenzato da fattori esterni non riconducibili direttamente all'attività posta in essere. Tale osservazione tuttavia, ad avviso dell'Autorità può essere affrontata solo attraverso una efficace definizione degli obiettivi e degli indicatori del Piano della Performance ed una corretta adozione del ciclo della performance ed in particolare delle fasi di monitoraggio intermedio.

Il risultato della valutazione della performance organizzativa, effettuata sulla base del suddetto Sistema, unitamente a quello della performance individuale, sarà utilizzato per l'attuazione della progressione economica orizzontale. L'Autorità ritiene che tale modalità, pur essendo corretta in quanto rientra nelle autonome prassi gestionali interne in coerenza con le norme nazionali e contrattuali, se non ben gestita, può indurre fenomeni distorsivi nelle valutazioni sia a livello organizzativo che, soprattutto, individuale.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione della performance individuale è attualmente in corso ed avviene in conformità al Sistema di Misurazione e Valutazione in uso, sopra citato.

L'assegnazione degli obiettivi individuali si è svolta con un certo ritardo e difficoltà rispetto all'adozione del Piano della Performance. Quanto sottolineato, sulla base di quanto riferito dal personale dell'ente, è stato dovuto alle difficoltà oggettive derivanti dalla complessità organizzativa del medesimo e dalla scarsità di risorse professionali.

Gli obiettivi sono stati assegnati in virtù di specifiche disposizioni dirigenziali, ovvero risultano coincidenti con gli incarichi formalmente assegnati a ciascun dipendente.

Nell'anno 2017, per la prima volta, è stato utilizzato il nuovo "Sistema di Valutazione" il quale, nella sua formulazione, ha creato nella dirigenza alcune difficoltà, soprattutto nell'attribuzione dei punteggi collegati ai fattori "Comportamenti" e "Comunicazione e ascolto". L'ente ha di conseguenza riscontrato che i "Comportamenti organizzativi" definiti per la valutazione non risultano del tutto adeguati rispetto alle esigenze di Ater PZ. In relazione a ciò si invita l'ente stesso ad apportare quanto prima le opportune variazioni, sia modificando i fattori considerati non corretti sia opportunamente specificando le declaratorie dei fattori esistenti, rendendole più coerenti con le specificità di Ater PZ.

Come sopra ricordato il risultato della valutazione della performance individuale, effettuata sulla base del suddetto Sistema, unitamente a quello della performance organizzativa, sarà utilizzato dall'ente per l'attuazione della progressione economica orizzontale.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Secondo quanto riferito dal personale dell'ente, il Piano della Performance risulta coerente con il ciclo della programmazione economico-finanziaria di cui al Bilancio preventivo (sempre adottato nei termini di legge e successivamente approvato dalla Regione Basilicata), ed è stato adottato previa concertazione con la dirigenza dell'Azienda.

La dirigenza ha reso comunque partecipe del suo contenuto e degli obiettivi, i titolari dell'area delle Posizioni Organizzative.

La verifica intermedia, sebbene parziale, viene effettuata in occasione delle visite ispettive per il mantenimento della Certificazione di Qualità. In tal senso il Sistema della qualità è risultato certamente utile.

In generale l'Autorità segnala comunque difficoltà organizzative dovute, a detta degli interessati, anche ad elementi connessi alla situazione delle risorse interne, che rendono difficoltoso lo sviluppo di un corretto ed efficace ciclo di gestione della performance.

In particolare si sono avute alcune difficoltà nel rispetto della tempistica, all'assegnazione degli obiettivi individuali da parte dei dirigenti al personale dipendente, al coaching periodico che ogni valutatore deve garantire per aiutare il valutato ad ottenere la migliore prestazione.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

La verifica effettuata dall'Autorità in tema di trasparenza ha evidenziato significative criticità nel rispetto degli adempimenti formali.

Allo stato attuale non risultano ancora adottate strutturali misure tecniche/organizzative tali da assicurare il regolare funzionamento dei flussi informativi per la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente".

Attualmente è stato definito un iter standardizzato per la pubblicazione dei dati e delle informazioni relativamente alla sola materia degli appalti, che peraltro nel caso di specie è di centrale rilevanza in considerazione dell'attività svolta.

L'attivazione dei flussi automatici di pubblicazione dei dati è stata avviata mediante l'implementazione di servizi web e viene monitorata per garantire la loro corretta pubblicazione. In particolare è stato creato il Portale della piattaforma di E-procurement secondo i requisiti previsti dal Codice degli Appalti.

La gestione non automatizzata dei dati è garantita dalle singole strutture e monitorata mediante verifiche periodiche che in taluni casi non assicurano la completezza della pubblicazione.

L'ente prevede di individuare formalmente il Responsabile della trasmissione e della pubblicazione dei documenti, delle informazioni e dei dati ai sensi dell'art.10 del D Lgs. n. 33/2013, al fine di assolvere agli obblighi di pubblicazione, in maniera totale.

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica sono emerse le seguenti criticità:

- Difficoltà dell'articolazione della sottosezione Performance;
- La sottosezione "Provvedimenti" presenta un probabile malfunzionamento informatico. In particolare nei "Provvedimenti organi di indirizzo politico" non sono presenti le informazioni richieste, consultabili solo da "Provvedimenti dirigenti amministrativi";
- La sottosezione "Pagamenti dell'amministrazione" non risulta adeguatamente strutturata;
- I dati riportati non sono sufficientemente attendibili e completi.

## **STANDARD DI QUALITA'**

In relazione agli standard di qualità l'ente dispone di una propria "Carta dei Servizi", pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, nonché delle informazioni specifiche richieste dalla normativa in relazione alle diverse tipologie di procedimento.

L'Azienda dispone di certificazione di qualità ISO 9001-2018 sulla progettazione ed esecuzione dei lavori, manutenzione, gestione clienti e fornitori, gestione amministrativa del patrimonio.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

I sistemi di valutazione, anche sotto la spinta sindacale e in relazione al fatto che la retribuzione variabile non è stata erogata negli ultimi anni, sono fondamentalmente collegati al sistema di retribuzione variabile, ed in particolare anche al sistema delle progressioni orizzontali.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

L'Azienda ha inviato all'Autorità Regionale, la bozza del nuovo Sistema di Valutazione, da adottarsi tenendo conto della Delibera di Giunta Regionale n. 1391 del 28.12.2018, sulla base della quale dovrebbero svilupparsi messe a punto per razionalizzare il sistema di programmazione e valutazione della performance per l'annualità 2019.

L'Ater Potenza nell'ultimo anno ha posto maggiore attenzione alle problematiche relative al ciclo della performance sviluppando le diverse fasi in modo più coerente. Permangono tuttavia problemi relativi sia alle tempistiche che in parte ai contenuti, dovuti anche a carenze delle risorse disponibili, come riferito dal personale dell'ente. Al fine di migliorare tempistica e qualità della programmazione della performance, anche in carenza delle relative risorse, si auspica come già sottolineato per Ater Matera, lo sviluppo di un laboratorio comune tra le due Aziende Territoriali di Edilizia Residenziale della Regione Basilicata per la soluzione dei problemi comuni, così come per la definizione di standard di performance.

## SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

L'EGRIB è un Ente di piccole dimensioni di recente istituzione (L.R. n.1 del 08/01/2016). Nel corso del 2018 l'Ente ha evidenziato notevoli problematiche sia in tema di ciclo della performance che in tema di trasparenza e integrità. Le difficoltà incontrate dall'Ente probabilmente trovano parziale giustificazione in relazione alla sua recente istituzione e alle sue ridotte dimensioni organizzative, tuttavia alcune di queste difficoltà potrebbero essere risolte con semplici atti considerato che con l'Autorità Regionale Valutazione Merito vi sono stati incontri finalizzati ad una maggiore comprensione sull'articolazione del ciclo della performance.

L'Ente ha approvato il Piano della Performance 2018-2020 con decreto dell'A.U. n.2 del 31/01/2018, nel rispetto della tempistica indicata dalla normativa vigente, ma non risulta ancora approvato il Piano della Performance 2019-2021. Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2018-2020 è stato approvato con Decreto dell'A.U. n.1 del 31/01/2018. Il medesimo non contiene, tuttavia, la mappatura dei processi e conseguenti misure di contenimento di fenomeni corruttivi.

Con riferimento al Sistema di misurazione e valutazione nel 2017 l'Ente aveva adottato il medesimo in maniera non del tutto conforme a quanto stabilito dalle normative regionali, come già riportato nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni per l'annualità 2017. Per l'annualità 2018 non si ha riscontro dell'adozione di alcun sistema.

Inoltre, non risulta pervenuta, a questa Autorità, alcuna richiesta di parere, ai sensi del d.lgs.150/2009, modificato dal d.lgs.74/2017, (articolo 7, comma 1), in merito al SMVP per l'annualità 2019, per il quale l'Ente ha solo recepito, con decreto dell'A.U.n.2 del 08/03/2019, il Sistema approvato dalla Regione Basilicata con D.G.R. n.1391/2018, senza alcuna personalizzazione dello stesso.

Questi ed altri elementi che svilupperemo nel corso della presente Relazione sembrano evidenziare scarsa attenzione interna agli strumenti di controllo e di conseguenza una loro insufficiente attuazione e vi è il dubbio che l'ente fatichi non poco ad adeguarsi alle norme di riferimento.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Non si ha effettiva evidenza applicativa del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa con riferimento all'anno 2017 come rilevato nella precedente Relazione annuale dell'Autorità, né con riferimento all'anno 2018. Di conseguenza non si dispone di informazioni circa la tipologia di obiettivi di misurazione delle performance organizzativa. Il Piano della performance 2018-2020, sebbene presenti, rispetto a quello 2017-2019 una articolazione più efficace dei medesimi, questi ultimi sono soltanto riferiti alle diverse strutture, peraltro in molti casi in modo generale, con indicatore e target meramente descrittivi e molto ambigui in termini di possibilità di valutazione oggettiva o anche solo "oggettivabile".

Una possibilità di obiettivo di performance organizzativa è desumibile dalla presentazione del Piano nella quale si prevede che l'attuazione del piano anticorruzione costituisca un obiettivo trasversale a tutto l'Ente. Tuttavia nulla è specificato in proposito ed anche in questo caso l'obiettivo, che peraltro come descritto rappresenta di fatto un adempimento obbligatorio di legge, non è dichiarato come performance organizzativa.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

L'Autorità per la valutazione e il merito non riscontra documenti dal quale si evinca che Egrib abbia effettuato la valutazione della performance individuale dei suoi dipendenti, poiché non risulta agli atti, né scaricabile dal sito web istituzionale alcun atto di rendicontazione.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Come sopra descritto al di là di quanto riportato nel Piano della performance 2018-2020, la mancanza di riferimenti formali circa le modalità di attuazione del ciclo della performance e di informazioni circa i processi effettivi di programmazione e controllo, non consentono di fare considerazioni sulle modalità con le quali si sono espletate le diverse fasi attuative del ciclo medesimo.

Le gravi carenze descritte portano l'Autorità a confermare quanto già riferito nella Relazione sui controlli interni del 2017 circa l'impossibilità di validare il ciclo performance del 2017 (peraltro non si è mai ricevuta la relazione sulla performance) così come di esprimere fin da ora gravi dubbi sulla correttezza dell'esecuzione del ciclo performance 2018.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

In sede di verifica sono state rilevate le seguenti criticità:

Diverse sottosezioni di "Amministrazione Trasparente" risultano incomplete tra cui: Performance, Bilanci, Costi contabilizzati, Indicatori di tempestività pagamenti, Informazioni ambientali;

Alcuni dei documenti presenti non sono in formato aperto, in difformità alle indicazioni della normativa sulla Trasparenza.

## **STANDARD DI QUALITA'**

L'Autorità conferma che l'Ente sviluppa attività in via indiretta attraverso la Carta del Servizio Idrico Integrato che costituisce uno strumento di informazione e trasparenza nel rapporto tra gestore ed utenti. La medesima garantisce informazioni utili per la corretta interpretazione dei diritti degli utenti e il mezzo per ottenere il rispetto degli impegni assunti dal gestore relativamente ai servizi di acquedotto, fognatura e depurazione.

Non si riscontrano avanzamenti specifici rispetto agli standard di qualità.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Come già esplicitato ai punti precedenti, gli elementi di cui si dispone evidenziano in generale una scarsa attenzione interna agli strumenti di controllo e di conseguenza una loro insufficiente



attuazione. Non si segnalano nel corso dell'anno significativi sviluppi nell'attività inerente la performance.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

- Attenta predisposizione degli strumenti interni di controllo in tema di Ciclo della Performance e Trasparenza, nel rispetto delle norme di riferimento;
- Maggiore attenzione alla mappatura dei processi al fine di individuare specifiche misure idonee a prevenire fenomeni corruttivi, superando l'approccio meramente teorico;
- Maggiore approfondimento sulla predisposizione di strumenti per garantire buoni standard di servizi erogati per una più efficace valutazione della qualità e delle modalità di gestione dei rapporti con l'utenza;
- Adeguamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, approvato con decreto dell'A.U.n.2 del 08/03/2019, alle specificità organizzative dell'Ente, seguito da formale notifica all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito ai fini dell'acquisizione del parere vincolante di cui all'art. 7, comma 1 del D.Lgs. n.150/2009 come modificato dal D.Lgs. n.74/2017.

## PARCO GALLIPOLI COGNATO PICCOLE DOLOMITI LUCANE

### SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO

L'Ente Parco Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane è stato istituito con L.R. n.47/1997.

L'area del Parco ha una estensione di 27.027 ettari, ed interessa il territorio di cinque comuni, di cui tre in provincia di Matera (Accettura, Calciano e Oliveto Lucano) e due in provincia di Potenza (Pietrapertosa e Castelmezzano); sull'area vige il Piano Territoriale Paesistico di area vasta "Gallipoli-Cognato" approvato con legge regionale 12 febbraio 1990, n. 3, ad esclusione della porzione di territorio sulla quale ricade la Riserva antropologica "Monte Croccia" istituita con D.M. 11 settembre 1971 dal Ministero Agricoltura e Foreste.

La missione dell'Ente è quella della conservazione della natura e della biodiversità, la tutela e la conservazione del paesaggio, dei valori culturali, storici, artistici, identitari, nonché della promozione dello sviluppo sostenibile delle popolazioni valorizzando le attività agrosilvopastorali, l'artigianato, le produzioni tipiche, il turismo.

L'Ente ha una dotazione organica composta di 3 unità di personale, oltre al Direttore.

Nonostante la piccola dimensione della struttura organizzativa l'Ente svolge con regolarità le attività connesse al ciclo della performance.

Il sistema di gestione della performance, in questo Ente, è collegato essenzialmente all'azione programmatica di bilancio ed al sistema di qualità ISO 14001 a cui l'Ente è certificato. I punti critici sono essenzialmente 2: 1. La natura di Ente strumentale lega il Parco ai tempi della programmazione regionale che negli ultimi anni si caratterizza per ritardi e dilazioni temporali, impedendo di fatto all'Ente Parco il rispetto della tempistica di approvazione dei piani siano essi economici (bilancio) che gestionali (performance). 2. La difficoltà di identificare indicatori puntuali da legare alle azioni immateriali svolte in termini di tutela della natura.

Tali aspetti sono probabile causa di una certa ripetitività degli obiettivi e delle attività nel corso degli anni, conferendo al Piano della Performance una forte connotazione gestionale.

Tale tendenza, pur sottolineata dall'Autorità anche in fase di redazione delle precedenti Relazioni sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, è presente anche nel Piano 2019-2021.

Altro elemento di criticità è rappresentato dalla mancanza del Piano del Parco, che a distanza di più di venti anni dalla istituzione dell'Ente, non è stato ancora approvato.

Il Piano costituisce, ai sensi della normativa nazionale in materia di pianificazione e gestione delle aree protette dalla quale le leggi regionali direttamente discendono, strumento cardine per il perseguimento della tutela e conservazione del sistema ambientale, e della valorizzazione dello stesso ai fini dello sviluppo locale sostenibile, anche al fine di ricondurre le iniziative e le attività che l'Ente Parco svolge, all'interno di un quadro programmatico e normativo unico, costruito secondo le specificità del territorio.

La necessità di disporre del Piano è resa evidente dallo stesso Ente Parco Gallipoli Cognato Piccole Dolomiti Lucane, che in tutti i Piani delle Performance che si sono susseguiti ha sistematicamente reiterato, fra gli obiettivi, il conseguimento dell'approvazione del Piano, puntualmente non raggiunto, come evidenziato dallo stesso Ente nelle fasi di rendicontazione. Tutto ciò considerato, anche per il 2018 si rileva una certa staticità nella gestione della performance, i cui contenuti, come già sottolineato nella Relazione annuale sul funzionamento complessivo del 2017, permangono sostanzialmente invariati ogni anno.

## **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Il Piano della Performance 2018-2020 è stato approvato con delibera del C.D.n.8 del 31/01/2018. Il Piano 2019-2021 con delibera C.D.n.14 del 30/01/2019.

L'Ente dispone di un proprio SMVP, approvato con delibera del Consiglio Direttivo n.29 dell'29/04/2015, aggiornato successivamente con delibera del C.D.n.24 del 11/05/2016 e n.29 del 24/04/2018.

Il Sistema si applica per la valutazione del personale, ad esclusione del Direttore, valutato in conformità al Sistema Regionale in quanto assimilato ai Dirigenti Generali.

Il Sistema non prevede la differenziazione tra performance organizzativa e performance individuale; tale aspetto è stato sottoposto a revisione attraverso la modifica del sistema di misurazione e valutazione a valere nel 2019.

Con riferimento a quest'ultimo l'Ente ha inteso aderire al SMVP regionale di cui alla D.G.R. n.1391/2018, redigendo, congiuntamente al Parco della Murgia Materana, una proposta di personalizzazione del sistema stesso, trasmessa all'Autorità per l'acquisizione del parere ai sensi dell'art.7, c.1 del d.lgs.150/2009, come modificato dal d.lgs.74/2017.

Per quanto riguarda la performance organizzativa posto come sopra già scritto non vi è una chiara individuazione rispetto a quella individuale al lato pratico è identificata come grado di raggiungimento degli obiettivi delle strutture. In questo senso la valutazione effettuata è avvenuta in maniera coerente con il sistema di valutazione vigente.

Il grado di raggiungimento risulta generalmente elevato, posto anche la caratteristica dei obiettivi e dei relativi indicatori, è piuttosto schiacciata su attività operativa; l'Ente stesso sottolinea la difficoltà derivante anche dalla mancata pianificazione generale di identificare indicatori puntuali di outcome da legare alle azioni svolte in termini di tutela della natura.

Si sottolinea infine che l'Ente non dispone di un fondo per la produttività ed il miglioramento dei servizi e conseguentemente alla performance sia organizzativa che individuale non è legata alcuna premialità economica.

## **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione del personale non dirigente è stata svolta per le annualità 2016 e 2017, secondo il sistema approvato con delibera del Consiglio Direttivo n.29 del 29/04/2015, aggiornato successivamente con delibera del C.D.n.24 del 11/05/2016 e n.29 del 24/04/2018. Per il personale di comparto è stata effettuata una valutazione senza ricadute sul sistema premiante, in quanto la contrattazione decentrata approvata dall'Ente per il comparto per gli anni 2017 e 2018 non contemplava risorse connesse alla performance individuale o collettiva. Si è inoltre proceduto alla verifica delle Relazioni del Direttore del Parco per l'attività svolta nelle annualità 2015 e 2016 e conseguentemente si sono redatte le Proposte valutative del Direttore medesimo per entrambe le annualità.

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Le ridotte dimensioni dell'Ente in termini di strutturazione degli uffici rendono il percorso del ciclo della performance, un percorso agevole che rispetta le tempistiche (31.01 approvazione Piano, 30.06 approvazione Relazione, monitoraggi intermedi, eventuali revisioni come nel caso del 2018). Non vi sono strutture ramificate pertanto tutte le fasi sono gestite dal Responsabile con la collaborazione del referente.

Al fine di rispettare la tempistica di approvazione del ciclo della performance, questo Ente provvede a redigere un Piano Performance “provvisorio” in quanto, entro il 30/01, scollegato alla programmazione di bilancio, in ritardo perché sprovvisti di bilancio di previsione non redatto in assenza di comunicazioni regionale in merito ai trasferimenti ordinari. In termini di monitoraggio, questo Ente effettua 2 verifiche semestrali, una al 31.07 e l'altra al 31.12 di ogni anno, questo perché date le esigue dimensioni dell'Ente non si ritiene necessario ricalibrare l'azione gestionale con tempi più ristretti. La modalità di attuazione è di tipo diretto con colloqui e verifiche interne rese agevoli dal rapporto diretto tra dirigente e collaboratori.

Date le ridottissime dimensioni dell'Ente non vi sono sistemi informativi specifici di supporto al ciclo. Avviene però l'integrazione dei dati della Performance con i dati del SIC (Sistema Informativo Contabile) per quanto concerne le connessioni con il Bilancio, sia in termini di previsione che in termini di consuntivo. Infatti i dati finanziari del Piano della Performance coincidono con i dati del Bilancio di Previsione, mentre quelli della Relazione coincidono coi dati finanziari del Rendiconto.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

L'Ente è dotato di applicativi informatici che consentono di adempiere agli obblighi di trasparenza ai sensi del Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97. Il sistema consente inoltre anche la pubblicazione di dati di Amministrazione aperta: Atti di concessione (art. 26 e 27 D.Lgs. 33/2013), Contratti pubblici di lavori, servizi e forniture (art. 37 D.Lgs. 33/2013), Consulenti e collaboratori (art.3 commi 18 e 54 D.L. 244/2007 e art. 15 D.L. 33/13), Trasparenza sulle retribuzioni dei dirigenti e tassi di assenza e di maggiore presenza del personale (Legge n. 69/2009 - art. 21) In fase di verifica in materia di obblighi di pubblicazione ai sensi della Delibera A.N.A.C. n.141 del 27/02/2019 l'Autorità non ha riscontrato particolari criticità, attestando che l'Ente ha individuato al riguardo idonee misure.

Per quanto attiene ai temi della prevenzione della corruzione si riscontra che il PTPC 2018-2020 è stato approvato con delibera del C.D.n.8 del 31/01/2018; il PTPC 2019-2021 con delibera n.14 del 30/01/2019.

Essi contengono la mappatura dei processi e dei rischi e la conseguente individuazione delle misure di prevenzione.

## **STANDARD DI QUALITA'**

L'ente dispone di una carta dei servizi. È dotato altresì di Standard di qualità derivanti dall'attuazione del Sistema di Qualità ISO 14001:2015. L'organismo di certificazione effettua visita ispettiva annuale a cui segue verbale con prescrizioni ed indicazioni dei correttivi e dei miglioramenti da adottare.

## UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

La dimensione di complessità non elevata rendono difficile per l'Ente trovare modalità di creazione di modello aggiunto dei processi amministrativi attraverso sistemi di gestione complessi come quelli inerenti il cosiddetto "performance management".

È importante di conseguenza che l'Ente finalizzi al meglio l'utilizzo della gestione della performance focalizzando ogni anno l'attenzione sugli ambiti di miglioramento che intende perseguire in modo da utilizzare il sistema steso come strumento di innovazione e cambiamento. A tal fine occorre superare la ripetitività dei contenuti della programmazione focalizzandosi di anno in anno su miglioramenti fattibili sia nell'ambito dei servizi (ad esempio introduzione di un nuovo servizio per gli utenti) sia in termini di introduzione di nuove modalità amministrative (ad esempio introduzione di grado di soddisfazione degli utenti).

## PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO

L'Ente Parco ha attivato forme di collaborazione e confronto con il Parco Regionale Murgia Materana, in particolare nel corso della fase iniziale del 2019 i due Enti hanno collaborato ai fini della definizione congiunta del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Si ritiene che questa modalità operativa possa essere utilmente perseguita anche per quanto concerne gli obiettivi di performance organizzativa e le pratiche di gestione del ciclo attivando modalità formative secondo la metodologia delle cosiddette comunità di pratica.

Anche sulla base di tale attività si raccomanda l'Ente di superare gli elementi di ripetitività nell'attuale programmazione della performance, introducendo nel limite del fattibile progetti innovativi o creando maggiore tensione performativa confrontando i propri standard di attività, strutturati in maniera da essere confrontabili con quelli dell'Ente Parco Murgia Materana.

## **PARCO ARCHEOLOGICO STORICO NATURALE DELLE CHIESE RUPESTRI DEL MATERANO**

### **SINTESI DEI PRINCIPALI MUTAMENTI INTERCORSI NELL'ULTIMO ANNO**

L'Ente è di ridotte dimensioni con una attività specifica e avendo raggiunto negli anni precedenti un'adeguata strutturazione per quanto concerne le attività tipiche del ciclo della performance, non ha adottato particolari modifiche in ordine alla gestione del ciclo medesimo.

Unica modifica di rilievo da segnalare concerne l'aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance che con Delibera del C.D. n.8 del 26/04/2018 ha riguardato la modifica delle modalità di valutazione della performance organizzativa inserendo al suo interno, sebbene in via sperimentale, la misurazione del grado di soddisfazione degli utenti.

Per quanto riguarda i tempi di programmazione, anche su suggerimento dell'Autorità scrivente, è stata effettuata una prima versione provvisoria del Piano Triennale della Performance 2018-2020 (in data 26/04/2018) antecedente alla predisposizione del Bilancio di previsione per l'esercizio 2018-2020 e successivamente si è proceduto ad un aggiornamento dello stesso in data 01/08/2018.

### **PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione della performance organizzativa è stata effettuata, con riferimento all'ultimo anno di verifica dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito, in modo conforme a quanto stabilito nel Sistema di Misurazione e Valutazione in uso presso l'Ente.

Come richiesto nella precedente relazione redatta dall'Autorità scrivente sui controlli interni, nel 2018 il Parco, previa modifica del SMVP si è adeguato al Sistema Regionale introducendo in via sperimentale la valutazione della soddisfazione degli utenti attraverso questionari somministrati on line o per il tramite del CEAS ai visitatori dell'area del Parco. Al momento non si ha riscontro in relazione a tale sperimentazione della valutazione della performance organizzativa, tuttavia si ritiene opportuno che una volta avviata la sperimentazione della valutazione della soddisfazione degli utenti diventi uno strumento operativo ordinario indipendentemente del suo collegamento con i sistemi valutazione.

### **PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Considerato che le unità di personale da valutare sono pochissime (4 unità di cui n.1 cat.C e 3 di cat.D), l'Ente ha effettuato valutazioni coerenti con il sistema in essere e sufficientemente differenziati. Si sottolinea peraltro che la valutazione della performance, in relazione a quanto previsto da I Contratto integrativo di lavoro, non è collegata ad alcuna premialità.

L'Autorità scrivente evidenzia che nel corso dell'anno 2018 ha proceduto alla Validazione del processo valutativo del personale non dirigente relativamente alle annualità 2016 e 2017

## **PROCESSO ATTUATIVO CICLO DELLA PERFORMANCE**

Sempre considerate le dimensioni ridotte dell'ente parco tutto il processo di gestione ed attuazione del ciclo della performance viene svolto in maniera collegiale. In altri termini i 4 dipendenti dell'ente di cui tre assegnati all'ufficio tecnico ed uno all'ufficio amministrativo, hanno partecipato alla definizione degli obiettivi in sede di predisposizione del Piano della performance. Molti degli obiettivi previsti nel piano medesimo sono assegnati a più dipendenti congiuntamente e di conseguenza i due uffici hanno collaborato costantemente per il raggiungimento dell'obiettivo individuato.

## **PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.**

Per quanto riguarda il monitoraggio sugli obblighi di pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione Trasparente", l'Autorità Regionale Valutazione e Merito ha svolto in corso d'anno diverse verifiche periodiche e ha effettuato, ai sensi dell'art. 14, co. 4, lett. g), del d.lgs. n. 150/2009 e delle delibere ANAC n. 1310/2016 e n. 141/2019, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza, sull'aggiornamento e sull'apertura del formato di ciascun documento, dato ed informazione elencati nell'Allegato 2.1 – Griglia di rilevazione al 31 marzo 2019 della delibera n.141/2019.

Nel corso della rilevazione non si sono rilevati particolari aspetti di criticità.

## **STANDARD DI QUALITA'**

L'ente parco nel corso del 2017 ha introdotto la valutazione della customer satisfaction. Al di là di questo aspetto anche per la natura delle attività svolte nonché delle risorse interne disponibili non ha ritenuto economicamente e organizzativamente conveniente procedere alla definizione di ulteriori standard di qualità, peraltro particolarmente complessi da attuare in riferimento alle loro attività caratteristiche.

## **UTILIZZO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Le dimensioni di complessità non elevata dell'ente rendono estremamente difficile trovare le modalità di creazione di valore aggiunto nei processi amministrativi attraverso sistemi di gestione complessi come quelli inerenti il c.d. performance management. Tuttavia, ciò premesso si osserva che la principale ricaduta del sistema della performance attività nel corso del 2018 è stata quella relativa all'introduzione delle indagini di soddisfazione degli utenti.

## **PROPOSTE DI AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

L'Ente Parco ha attivato forme di collaborazione e confronto con il Parco Gallipoli Cognato, in particolare nel corso della fase iniziale del 2019 i due enti hanno collaborato per la definizione congiunta del SMVP semplificando, come previsto dalla delibera di sua definizione, il Sistema approvato con D.G.R. n. 1391 del 28/12/2018 dalla Giunta Regionale per tutti gli enti.

Si ritiene che questa modalità operativa possa essere utilmente perseguita anche per quanto concerne gli obiettivi di performance organizzativa e le pratiche di gestione mettendo in campo

pratiche comuni che consentano ai due enti di migliorare le proprie competenze amministrative e le professionalità interne in modo costante e soddisfacente.

Ulteriore elemento da monitorare nel corso del 2019 sarà la sperimentazione relativa alla soddisfazione degli utenti al fine di trarne utili indicazioni per il futuro.



## PARTE TERZA – ATTIVITA’ DI MONITORAGGIO DELL’AUTORITA’ PER LA VALUTAZIONE E IL MERITO

### 1. Le attività svolte dall’Autorità: l’esperienza di questi anni

Pur nella continuità, l’evoluzione delle attività e dell’esperienza dell’Autorità è coerente con l’evoluzione della normativa, con una prima fase di impostazione e una fase di sviluppo tutt’ora in corso.

Le due fasi corrispondono grosso modo, ai due mandati dell’Autorità. Nella prima fase si sono sviluppate le metodologie in modo omogeneo. Come già descritto, l’Autorità si è conformata alle pratiche e alle metodologie definite dalla CiVIT/ANAC e della Funzione pubblica ed ha proceduto a verifiche e controlli capillari di conformità alle norme ed alle metodologie da parte degli Enti, valutando sia gli aspetti formali che quelli sostanziali. Tali operazioni si sono poi manifestate attraverso gli atti tipici che gli OIV producono in base alla normativa (attestazioni, relazioni, verbali, ecc.).

Nella seconda fase si è continuato nell’attività già impostata cercando di semplificare e rendere più effettivi e meno costosi i sistemi di gestione delle performance.

Attualmente, l’attività dell’Autorità si sviluppa principalmente nei diversi adempimenti di controllo in tema di ciclo della performance:

- Validazione Relazione sulla Performance degli Enti ed attestazione del corretto sviluppo del ciclo della performance;
- Validazione processi valutativi comparto e dirigenti di primo livello;
- Proposta valutativa dei Dirigenti di vertice all’organo di indirizzo politico;
- Redazione Relazione annuale sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- Verifica degli adempimenti in tema di trasparenza per conto di ANAC;
- Parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Dal punto di vista delle attività svolte la tabella di seguito riportata rendiconta quanto fatto dall’Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito in tema di controlli e adempimenti formali inerenti il ciclo della performance.

Atti e controlli effettuati	Primo mandato (2013/2016)	Secondo mandato (primi 21 mesi)
Numero Enti Vigilati	12	12
Validazione Relazione sulla Performance	10	24
Relazioni sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	36	12
Attestazione Assolvimento degli obblighi di pubblicazione	36	24
Verbali di validazione processi valutativi e proposte valutative Dirigenti di Vertice	30	45
Pareri Codice Comportamento dipendenti pubblici	7	5
Pareri vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance		10
Sedute	280	120
Numerosi incontri con Dirigenti e funzionari degli Enti vigilati		

Il percorso di sviluppo evidenziato ha consentito all’Autorità e agli Enti del Sistema Regionale, di ottenere importanti “*economie di apprendimento*”. Dopo una prima fase costitutiva e di rodaggio e a

seguito di alcune semplificazioni applicative, si è infatti incrementata in modo significativo l'operatività e la produttività dell'Autorità.

A queste attività formali di controllo, si sono affiancate poi attività di supporto agli Enti vigilati attraverso:

- “Consulenze”, ovvero azioni informali di supporto e di confronto attraverso riunioni dirette con dirigenti e funzionari dei singoli enti, volti ad affrontare specifiche problematiche di loro interesse;
- Attivazione Gruppo di lavoro. In relazione a ciò sono stati individuati dei referenti degli Enti vigilati, che fanno da interfaccia e supporto all'Autorità. In questo caso per esempio è stato attivato un Gruppo di lavoro per riformare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ai sensi della previsione dell'art. 7 del D.Lgs. n.150/2009 come modificato dal D.Lgs. n.74/2017;
- Proposte di soluzioni a problematiche oggetto di interesse dell'Autorità agli Enti vigilati. Quest'ultima attività andrebbe sicuramente rinforzata, sviluppando altresì momenti di formazione e confronto, volti ad aumentare complessivamente le competenze interne al Sistema Regionale sulla questione della programmazione della performance e dei controlli interni.

L'Autorità si è inoltre dotata di un proprio Disciplinare di organizzazione (Deliberazione di Giunta n.340 del 30/04/2018) per assicurare e garantirne il corretto funzionamento della medesima.

Tutta l'attività ora descritta ha permesso di ottenere risultati in linea con le finalità istituzionali. In primo luogo attualmente gli Enti vigilati sono tra loro sostanzialmente allineati, sviluppando una corretta attuazione del ciclo della performance e delle attività inerenti la trasparenza ed operando in maniera unitaria rispetto alle regole del Sistema Regionale. Il risultato non è di poco conto se si pensa che gli Enti, alcuni dei quali significativamente complessi, fino a non molti anni fa operavano in autonomia e di fatto secondo modalità distanti rispetto a quanto previsto dal D.Lgs. n.150/2009 in quanto sviluppate con le norme contrattuali in tema di valutazione della produttività e rimaste in parte invariate.

Questo processo di apprendimento ha consentito di sviluppare anche regolazioni condivise, tant'è che a fine 2018, il Sistema Regionale ha prodotto un nuovo “*Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*” più semplice e condiviso mediando tra esigenze di omogeneità ed esigenze organizzative (D.G.R. n.1391 del 28/12/2018).

Il nuovo SMVP sulla base delle esperienze degli anni precedenti ha cercato di semplificare ulteriormente le modalità di sviluppo del ciclo della performance cercando di individuare regole che consentano agli enti di ottenere migliori risultati con minori costi organizzativi. In base alle previsioni di legge il SMVP dovrà essere annualmente revisionato. Riteniamo che tale attività di revisione sia utile, al di là dell'obbligo di legge, per riuscire a rendere sempre più efficace il sistema di programmazione e di incentivazione del personale.

## **2. Ipotesi di sviluppo del Sistema dei controlli nel sistema Regionale della Basilicata**

In tema di gestione delle performance, restano ancora aperti molti problemi (documentati nelle Relazioni annuali sul Sistema dei controlli interni redatti dall'Autorità), che peraltro sono quelli tipici che possiamo trovare a livello nazionale in tema di applicazione del “decreto Brunetta”.

Occorre sottolineare che negli anni passati si sono manifestati dei casi per i quali l'attività degli Enti era talmente carente in termini di correttezza del ciclo della performance che l'Autorità è stata costretta a non validare la performance poiché non si desumeva, in alcun modo dalla documentazione, il profilo della programmazione delle performance e il grado del loro raggiungimento. Questo fatto, non molto frequente nelle amministrazioni pubbliche italiane, ha naturalmente creato "traumi" negli Enti vigilati, che sebbene non auspicati dall'Autorità si sono resi inevitabili in applicazione della normativa vigente e quindi effettuati a tutela dell'amministrazione stessa e di chi in essa opera.

Per potenziare e rendere utile, oltre l'adempimento, il sistema di gestione delle performance occorre oggi affiancare/aggiungere alla «fase del controllo» la «fase dello sviluppo organizzativo», cioè creare competenze diffuse e pratiche che siano più efficaci dal punto di vista gestionale.

A questo scopo sarebbe utile:

- Affiancare gli enti nell'attività di programmazione e definizione degli obiettivi;
- Sviluppare attività formativa sul tema della valutazione delle prestazioni individuali;
- Potenziare i legami tra sistema di gestione della performance e Risk Assessment, creando così anche una corretta evoluzione del sistema di gestione dell'anticorruzione;
- Sviluppare pratiche innovative di controllo ed in particolare di audit che consentano attraverso azioni di controllo di terzo livello di migliorare ed integrare complessivamente il sistema di controllo interno.

Coerentemente a tali linee di azione si potrebbe ipotizzare nel corso della restante parte dell'anno 2019 e nell'anno 2020 la seguente serie di iniziative a supporto del sistema di gestione delle performance:

- Individuare sulla base di buone pratiche le modalità applicative dell'art. 69 del CCNL del 21/05/2018 in tema di differenziazione del premio individuale;
- Verificare la praticabilità, sulla base delle indicazioni degli organi di indirizzo politico della Giunta Regionale della Basilicata, di introdurre obiettivi di sistema (quelli che l'art.5, co. 1 lett a) del D.Lgs.n.150/2009 ss.mm.ii. chiama obiettivi generali) che consentano di dare adeguate linee guida sulle politiche regionali e sugli obiettivi da raggiungere ai diversi enti del Sistema in maniera coordinata a livello regionale;
- Attivare una "Conferenza annuale della valutazione" (eventualmente da attivare contestualmente alla Giornata della Trasparenza che si terrà per la Giunta Regionale e il Consiglio) nella quale si condividano tra gli enti le questioni operative e gli indirizzi generali in tema di gestione delle performance;
- Sviluppare percorsi formativi a livello regionale, eventualmente in collaborazione con l'Università della Basilicata, atti a sensibilizzare i dipendenti del Sistema Regionale sul tema della performance ed eventualmente a sviluppare momenti laboratoriali per gruppi di enti tra loro più simili.

Tali iniziative possono essere attivate da azioni volontarie degli enti con il supporto dell'Autorità per la Valutazione e il Merito per quanto di propria competenza. Riteniamo tuttavia che sarebbe opportuno che la Giunta Regionale dia un adeguato stimolo a tali attività al fine di renderle direttamente funzionali alla loro azione di governance e pienamente rispondenti alle norme.

*Tutte queste attività oltre ad avere risvolti operativi evidenti ed immediati dovrebbero contribuire a migliorare l'ambiente di controllo attualmente esistente nel Sistema Regionale della Basilicata, ancora oggi eccessivamente debole.*

## **Conclusioni: Le condizioni per un reale cambiamento ai fini del buon andamento dell'amministrazione**

Come noto l'efficacia dei sistemi di controllo dipende dal livello di sensibilità dei vertici aziendali verso la definizione degli strumenti principali del medesimo (ambiente interno di controllo).

A tal fine è necessario che l'Ente disponga di:

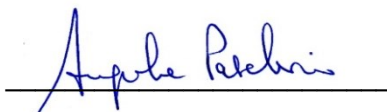
- una efficace organizzazione del controllo basata sia su documenti valoriali che su formalizzazione di ruoli, compiti e responsabilità (poteri delegati, regolamenti interni, funzionigramma, separazione delle funzioni);
- una adeguata strutturazione sistema informativo e di comunicazione interno (informazioni necessarie e tempistiche di produzione di flussi e report, tempestività delle informazioni, direttive, sensibilità e ricettività da parte delle strutture operative);
- strumenti di valutazione di allineamento tra struttura organizzativa, strategie e politiche adottate e gli obiettivi da perseguire annualmente.

Per fare tutto ciò è necessario che l'Organo di indirizzo politico-amministrativo:

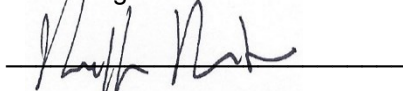
- Dia chiari messaggi sul valore attribuito ai controlli e all'integrità dei comportamenti;
- Potenzi le competenze del personale sui temi relativi alla performance, integrità e controllo;
- Sviluppi un assetto organizzativo adeguato all'interno dell'Amministrazione. Ciò implica la definizione delle principali aree di autorità e di responsabilità, come pure la creazione di adeguate linee gerarchiche;
- Integri il più possibile tutte le attività di controllo individuando un organismo di coordinamento interno.

Dal punto di vista amministrativo, tutto ciò che è stato precedentemente illustrato, può essere attuato nell'ambito della Regione Basilicata senza nuove norme poiché l'attuale legge di regolazione dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito (L.R. n.38/2018, art.56) apre la possibilità di attuare azioni coerenti con quanto appena delineato. Tuttavia è necessario che vi siano anche adeguati investimenti e risorse, ma non necessariamente maggiori spese, semplicemente maggiore attenzione all'organizzazione e maggiore coinvolgimento del personale.

AUTORITA' REGIONALE PER LA VALUTAZIONE E IL MERITO – O.I.V.



(Dott.ssa Angela Paschino – Presidente)



(Prof. Renato Ruffini– Componente)

ASSENTE

(Dott.ssa Sara Montanarella – Componente)