

## Criteria per la definizione e assegnazione degli obiettivi operativi 2020

**Le attività che** ciascuna Direzione regionale deve porre in essere nel corso dell'anno sono molte e complesse. Buona parte di esse **si inscrivono nel quadro di adempimenti richiesti dalla disciplina nazionale e regionale**. L'OIV ritiene che tali adempimenti **non debbano essere inseriti fra gli obiettivi il cui raggiungimento sarà oggetto di valutazione**, dal momento che si tratta di attività che debbono essere realizzate comunque e, rispetto alle quali, il risultato si misura in termini di adempimento/inadempimento e non in termini di qualità dell'azione posta in essere.

Altre attività sono invece da realizzarsi in esecuzione degli atti di pianificazione approvati dalla Giunta e della programmazione delle azioni deliberate da essa. Non tutte queste attività, tuttavia, sono suscettibili di misurazione oggettiva. Ai fini della valutazione dei direttori regionali (e, a cascata, dei dirigenti) appare opportuno selezionare **le azioni di perseguimento di obiettivi il cui raggiungimento sia effettivamente misurabile con indicatori efficaci**.

L'OIV propone, quindi, di identificare, per ciascuna Direzione Regionale, **un numero limitato di obiettivi** (compreso tra 4 e 6) che saranno oggetto di valutazione.

### **Nell'individuazione di tali obiettivi si dovrebbero osservare i seguenti criteri:**

1. L'obiettivo deve essere indicato in maniera chiara, evitando formulazioni che facciano riferimento al semplice "avvio" di un processo, all'"implementazione" di una azione, alla "redazione di un progetto" o di una "relazione". Sono da preferirsi gli obiettivi che rappresentano un progresso rispetto ad un dato di partenza che dovrà essere indicato (ad esempio: percentuale di finanziamenti effettivamente impiegati, numero di operatori autorizzati, opere realizzate) e che hanno una ricaduta apprezzabile in termini di outcome (ad esempio: numero di lavoratori che, una volta formati, abbiamo ottenuto un impiego).
2. L'obiettivo deve essere accompagnato da indicatori che ne garantiscano la effettiva misurabilità. Laddove l'obiettivo rappresenti un progresso rispetto ad un dato numerico di partenza, la quantità di aumento richiesto deve essere indicata in maniera chiara inserendo il valore iniziale sulla relativa colonna. Occorre evitare formulazioni che facciano riferimento ad un semplice "incremento" o "miglioramento" senza indicare la quantità attesa. E' possibile, e in alcuni casi auspicabile, graduare il livello di raggiungimento atteso. Per tutti gli obiettivi deve essere comunque individuato almeno un adeguato indicatore di output (con il relativo target). Per almeno due degli obiettivi assegnati occorre indicare anche un indicatore di outcome da apprezzarsi, anch'esso, in termini quantitativi.
3. Occorre prestare attenzione alla differenza fra obiettivi e indicatori. **L'obiettivo deve essere formulato come azione attesa** (ad esempio: razionalizzazione dei tempi di conclusione del procedimento, al fine di abbreviare i termini e aumentare il numero di provvedimenti adottati nel corso del periodo considerato), **l'indicatore, invece, deve consistere nella misura individuata come significativa dell'effettivo raggiungimento del risultato atteso** (ad esempio: riduzione del 25% dei tempi medi di adozione del provvedimento; aumento del 15% del numero dei provvedimenti adottati nel corso dell'anno). Per questo motivo è essenziale che gli indicatori possano essere ricostruiti a partire da dati noti, rispetto ai quali misurare il miglioramento atteso. L'indicatore potrà anche essere graduato mediante l'utilizzo della colonna "Valore di output" (ad es: riduzione dei termini da 2 a 3 giorni 80% del conseguimento; da 4 a 6 100% del conseguimento).
4. L'obiettivo deve essere coerentemente accompagnato dall'assegnazione delle risorse necessarie a realizzarlo e conseguibile in tempi che ne rendano possibile la valutazione. Al tempo stesso, tuttavia, occorre evitare che l'obiettivo sia sottodimensionato rispetto alle capacità della struttura. In questa prospettiva occorre presidiare con attenzione la fase di negoziazione che deve accompagnare l'individuazione da parte della Giunta degli obiettivi su cui fondare la valutazione.

5. Almeno due degli obiettivi individuati debbono essere accompagnati da un cronoprogramma, l'effettivo rispetto del quale dovrà essere considerato in termini di effettivo ottimale raggiungimento del risultato atteso.
6. Si auspica che **tra gli obiettivi trasversali** (comuni a tutte le Direzioni/Servizi) venga inserito almeno un obiettivo che rappresenti la realizzazione di una misura programmata nell'annualità corrente del **Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** e almeno un **obiettivo afferente il Ciclo della performance** al fine di consolidare e valorizzare le fasi e le procedure del ciclo stesso.
7. Gli obiettivi individuati dovranno essere collegati agli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale della Regione, in modo da verificarne l'effettiva rilevanza e congruenza rispetto alle prospettive di sviluppo e alle strategie dell'Ente. La rilevanza è intesa come attinenza degli obiettivi alle linee strategiche dell'ente; la congruenza è intesa come coerenza tra l'obiettivo proposto e le competenze della posizione dirigenziale ricoperta dal valutato.
8. Ad ogni obiettivo individuato dovrà essere assegnato un peso percentuale individuato in base alla priorità assegnata all'azione prevista dall'obiettivo. Tra i fattori che determinano la priorità rientrano: l'impiego di risorse umane, strumentali e finanziarie; la durata dell'obiettivo; la rilevanza rispetto alla strategia dell'Ente; la complessità dell'azione prevista; ecc...
9. Come già evidenziato nel 2017 al fine di misurare più efficacemente la performance di direttori e dirigenti si raccomanda di utilizzare il parametro relativo alla "capacità di valutazione differenziata", assegnando un punteggio maggiore a coloro che hanno valutato i dirigenti o il personale assegnato con un apprezzabile margine di differenziazione.