



REGIONE PUGLIA

·a·r·t·i·

Agenzia regionale
per la tecnologia
e l'innovazione



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELL'AGENZIA REGIONALE PER LA TECNOLOGIA E L'INNOVAZIONE



Sommario

1.	INTRODUZIONE.....	2
1.1	MISSIONE E FINALITÀ DELL'ARTI.....	2
2.	IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ARTI	3
3.	GLI AMBITI DI MISURAZIONE DELL'ARTI.....	3
4.	IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	5
4.1	PIANO DELLA PERFORMANCE	5
4.1.1	OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET	6
	<i>GL</i> OBIETTIVI	6
	<i>GL</i> INDICATORI	6
	<i>GL</i> TARGET	6
4.2	MONITORAGGIO	6
4.3	RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE	7
4.4	ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	7
5.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	7
6.	MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI	9
7.	MONITORAGGIO DEL SISTEMA DA PARTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	9
8.	MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO ...	9
9.	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	10
	Elenco allegati.....	11



1. INTRODUZIONE

Il Decreto legislativo 150/2009¹ (d'ora in poi anche Decreto) dispone che le amministrazioni pubbliche misurino e valutino la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità/aree organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti. L'articolo 7² del Decreto stabilisce, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino e aggiornino il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". L'Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione (ARTI o Agenzia), in coerenza con i dettati normativo e in linea con quanto attuato dalla Regione Puglia³, aggiorna il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale (SMVP), adottato con decreto presidenziale n. 151 del 27/11/2012. Infatti, alla luce delle esperienze di questi anni e dell'attività costante di monitoraggio posta in essere dall'Agenzia si è ritenuto, di concerto con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), di procedere ad una revisione parziale del documento in essere.

Per performance, in linea con il decreto e le delibere ex CIVIT, si intende il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il SMVP si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance. Gli OIV monitorano il funzionamento complessivo del sistema e, a tal fine, elaborano la relazione annuale sullo stato dello stesso.

Attraverso il SMVP, l'Agenzia si propone di raggiungere i seguenti obiettivi:

1. realizzare un migliore collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
2. assicurare l'integrazione tra programmazione economico-finanziaria e programmazione delle performance;
3. garantire una effettiva valutazione della efficacia, efficienza ed economicità dell'attività dell'Agenzia;
4. individuare gli ambiti di misurazione e valutazione della performance.

1.1 MISSIONE E FINALITÀ DELL'ARTI

In attesa della ridefinizione del proprio assetto istituzionale, la missione, l'organizzazione e la struttura dell'ARTI sono disciplinate dalla legge istitutiva (L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004) e dal "Modello organizzativo e dotazione organica".

L'ARTI è un ente strumentale della Regione Puglia, diventato pienamente operativo nell'autunno del 2005 a seguito delle Deliberazioni n. 1172 del 06/08/2005 e n. 1297 del 20/09/05.

La sua attività è orientata a promuovere, stimolare e soddisfare la domanda di innovazione delle imprese e dei sistemi produttivi locali e la riqualificazione del capitale umano. In particolare, l'Agenzia concorre, in armonia con le politiche nazionali ed europee, alla crescita sostenibile della Regione promuovendo una rete di relazioni e scambi fra soggetti coinvolti nella creazione e utilizzazione di nuova conoscenza e nuove tecnologie, stimolando e favorendo, con azioni differenziate, comportamenti innovativi nella società pugliese. L'ARTI assume inoltre i compiti di coordinamento e sostegno del Sistema Innovativo Regionale, in costante raccordo con le strutture di servizio, produttive e della ricerca presenti nella regione.

¹ Si fa presente che in fase di redazione ed approvazione del seguente Sistema, è stato approvato il Decreto Legislativo n. 74/2017 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124." Nella redazione del Sistema, anche se non sempre esplicitamente richiamate si è tenuto conto delle modifiche introdotte.

² Articolo modificato dall'art. 5 del Decreto Legislativo n. 74/2017 "Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124."

³ La Regione Puglia ha recepito il Decreto Legislativo n. 150/09 con la Legge Regionale n. 1/2011, "Norme in materia di ottimizzazione e valutazione della produttività del lavoro pubblico e di contenimento dei costi degli apparati amministrativi della regione Puglia". In data 23 febbraio 2017, l'OIV ha provveduto alla predisposizione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.



È dotata di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile e agisce in attuazione delle direttive generali impartite dalla Giunta regionale. Le sue finalità sono definite dall'art.66 della legge istitutiva.

Nell'attuazione di questa missione, l'Agenzia promuove, coordina, attua, valuta, monitora tutte le iniziative nelle materie di competenza e ne cura l'assegnazione dei fondi sulla base dei criteri stabiliti dalla Regione. Si configura, quindi, come snodo regionale delle politiche della ricerca e dell'innovazione, contribuendo sia a monitorare i bisogni delle imprese e le opportunità di valorizzazione delle ricerche e della conoscenza sviluppate dal sistema della ricerca regionale, sia a prefigurare e a mettere progressivamente in atto nuovi percorsi di sviluppo basati sull'innovazione.

Nelle more di un prossimo provvedimento di riordino della materia, gli organi dell'Agenzia sono quelli previsti dal documento "Modello organizzativo e dotazione organica" come parzialmente modificato dal citato Decreto del Presidente della Giunta regionale del 22 luglio 2016, n. 507:

- il Commissario straordinario, carica ricoperta dal prof. Ing. Vito Albino, nominato dal Presidente della Giunta Regionale con Decreto n. 507 del 22 luglio 2016⁴;
- il Collegio dei Revisori, i cui tre membri in carica sono il dott. Mauro Giorgino (Presidente), la dott.ssa Pamela Palmi e il dott. Francesco Cafarchia, nominati dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 749 del 11/04/2013.

L'attuale assetto organizzativo dell'Agenzia fissa in complessive 15 unità l'organico del personale, in applicazione di quanto previsto dall'art. 73 della legge istitutiva dell'ARTI. Alla fine del 2016 sono in forza all'Agenzia 9 dipendenti a tempo indeterminato e 1 dipendente in assegnazione temporanea proveniente da InnovaPuglia SpA. L'ARTI al momento è dotata di un unico dirigente (Direttore Amministrativo).

2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ARTI

Il presente documento costituisce l'impianto metodologico di riferimento per la realizzazione coerente ed integrata del ciclo di gestione della performance dell'Agenzia. Il SMVP fornisce una chiara rappresentazione delle fasi, dei tempi, delle modalità, dei soggetti e delle responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance. L'obiettivo ultimo del SMVP è consentire il miglioramento delle attività e delle azioni delle Agenzia, contribuendo alla definizione e al raggiungimento degli obiettivi strategici, all'allineamento dei comportamenti organizzativi e al progressivo miglioramento della performance complessiva dell'ARTI.

Nelle prossime pagine si presentano gli ambiti ARTI di misurazione e valutazione della performance.

3. GLI AMBITI DI MISURAZIONE DELL'ARTI

La performance dell'ARTI è misurata e valutata in relazione a diversi livelli (c.d. profondità della performance):

- ☞ **Performance strategica**, collegata alla mission istituzionale e alle aree strategiche dell'Agenzia;
- ☞ **Performance amministrativa** in relazione alle attività ordinarie dell'Agenzia;
- ☞ **Performance individuale**, riferita alle persone che operano nell'Agenzia e che concorrono al conseguimento della performance organizzativa.

La performance strategica e la performance amministrativa contribuiscono alla definizione della performance organizzativa. La performance organizzativa e la performance individuale delineano la performance complessiva dell'Agenzia, come delineato nella [Figura 1](#).

⁴ Con DPGR n. 241 del 02 maggio 2017 il Presidente della Giunta regionale ha prorogato il Commissario Straordinario dell'ARTI

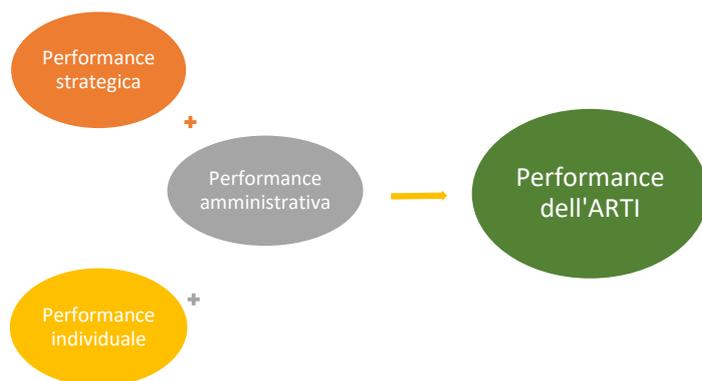


Figura 1 – La performance dell’Agenzia

Di seguito sono dettagliati gli ambiti di misurazione

PERFORMANCE STRATEGICA – AREE STRATEGICHE

Le aree strategiche, ad oggi⁵ definite nei documenti programmazione annuale e pluriennale dell’Agenzia (Piano annuale e Piano triennale delle attività), sono:

- Area 1 Front-office dell’innovazione a supporto della Regione Puglia e del Sistema Regionale dell’Innovazione
- Area 2 Valorizzazione dei risultati della ricerca e nuova impresa
- Area 3 Monitoraggio e Valutazione
- Area 4 Internazionalizzazione
- Area 5 Cultura dell’Innovazione

Gli obiettivi strategici dell’Agenzia sono perseguiti attraverso la realizzazione di specifiche linee di attività dell’Agenzia o attraverso specifici progetti, alcuni dei quali affidati dalla Regione.

PERFORMANCE AMMINISTRATIVA

La performance amministrativa, affianca la performance strategica dell’Agenzia, e si concretizza in quelle attività istituzionali e gestionali che l’Agenzia è tenuta ad adempiere (gestione ciclo della performance, anticorruzione, trasparenza; gestione del ciclo economico-finanziario; forniture lavori, servizi e beni etc.) Tale ambito ha una valenza rilevante nella misura in cui contribuisce, in maniera trasversale, all’effettiva realizzazione delle aree e degli obiettivi strategici.

PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale misura le prestazioni poste in essere dai singoli dipendenti all’interno dell’Agenzia. Naturalmente la performance individuale contribuisce al conseguimento della performance strategica e amministrativa. Si rinvia al paragrafo 5 per un maggiore dettaglio sui sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale.

Performance strategica		FRONT-OFFICE DELL’INNOVAZIONE	VALORIZZAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA E NUOVA IMPRESA	MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	DIVULGAZIONE CULTURA DELL’INNOVAZIONE
Performance amministrativa		GESTIONE AMMINISTRATIVA, VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE, ETC.				
Progetti (strategici e non)	Progetto 1	Performance individuale		Performance individuale		Performance individuale
	Progetto 2	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale
	Progetto 3	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	
	Progetto x				Performance individuale	Performance individuale
Attività istituzionali	Attività 1	Performance individuale		Performance individuale		Performance individuale
	Attività 2	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale

⁵ Il contenuto delle aree strategiche non è da intendersi definitivo ma può variare annualmente.



<i>Performance strategica</i>	FRONT-OFFICE DELL'INNOVAZIONE	VALORIZZAZIONE DEI RISULTATI DELLA RICERCA E NUOVA IMPRESA	MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	INTERNAZIONALIZZAZIONE	DIVULGAZIONE CULTURA DELL'INNOVAZIONE
<i>Performance amministrativa</i>	GESTIONE AMMINISTRATIVA, VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE, TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE, ETC.				
Attività x		Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale	Performance individuale

TABELLA 1 – ESEMPLIFICAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ARTI

4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance (ai sensi dell'art. 4 del Dlgs 150/2009) è articolato secondo le seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla Performance⁶;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi⁷.

L'Agenzia in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e con gli altri documenti di programmazione, sviluppa un ciclo, il più possibile integrato, di gestione della performance, della trasparenza e dell'anticorruzione.

FASI	DOCUMENTI	SOGGETTI RESPONSABILI
PROGRAMMAZIONE STRATEGICA	Piano triennale delle attività; Piano della Performance	Vertice politico Vertice amministrativo
PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E BUDGETING	Piano annuale delle attività; Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza; Bilancio di previsione annuale	Vertice amministrativo
MONITORAGGIO	Scheda di monitoraggio del Piano della Performance; Scheda di monitoraggio del Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Vertice amministrativo
MISURAZIONE E VALUTAZIONE	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione; Monitoraggio delle premialità	Vertice politico Vertice amministrativo OIV
RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	Relazione sulla performance; Bilancio consuntivo; Relazione sulla Gestione; Relazione sull'anticorruzione	Vertice amministrativo OIV

Tabella 2- Fasi, tempi e soggetti

4.1 PIANO DELLA PERFORMANCE

Al fine di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'art. 10 del Decreto, redigono annualmente un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio. Il Piano

⁶ Comma così modificato dall'art. 2 del Decreto Legislativo n. 74/2017

⁷ Comma così modificato dall'art. 2 del Decreto Legislativo n. 74/2017



della Performance individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione.

Per evitare duplicazione di documenti e informazioni, nonché per assicurare coerenza ed integrazione con la programmazione strategica, operativa e di budgeting, l'ARTI, da due anni, fa convergere in un unico documento il Piano triennale delle attività e il Piano delle performance. Il Piano della Performance dell'ARTI, che costituisce un allegato del Piano triennale delle attività, traduce le attività progettuali e non in specifici obiettivi strategici e operativi dell'Agenzia, in indicatori e in target di performance. Il Piano triennale della attività, comprensivo dell'allegato Piano delle performance, è entro il 31 dicembre di ogni anno, assieme al piano annuale delle attività e al bilancio di previsione.

4.1.1 OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

Il piano della Performance rappresenta gli obiettivi strategici e operativi che l'Agenzia deve conseguire, gli indicatori e i relativi target. Di seguito si indicano le linee guida a cui l'ARTI cerca di attenersi nella definizione degli stessi.

OBIETTIVI

La definizione degli obiettivi è una fase fondamentale della programmazione, non solo per impostare un coerente e completo ciclo di performance, ma più in generale per capire dove si sta andando e che risultati si intendono perseguire. Gli obiettivi sono definiti dal vertice politico-amministrativo.

Come ricordato dal decreto e dalle delibere ex CiVIT, gli obiettivi devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari. In tal senso occorre ricordare che un obiettivo, per quanto valido, se non è misurabile non deve essere considerato;
- riferibili ad un arco temporale determinato,
- confrontabili,
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

INDICATORI

L'indicatore di performance è un parametro sintetico di rilevazione della performance effettivamente conseguita. Gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati ad essi. Gli indicatori, naturalmente, non hanno un valore oggettivo ma possono essere interpretati diversamente a seconda di chi li legge.

TARGET

Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o di un processo. Rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti. Occorre che:

- il target sia ambizioso, ma realistico;
- il target sia quantificabile e misurabile;
- i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti;
- il target sia effettivamente raggiungibile;
- siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al target;
- siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- il target sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

4.2 MONITORAGGIO

Nel processo di gestione del ciclo della performance, un ruolo importante e strategico è svolto dall'attività di monitoraggio semestrale sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi programmati. Infatti, rispetto a quanto programmato nel mese di dicembre, bisogna tenere conto dei cambiamenti che si verificano in corso d'anno, dovuti a progetti e attività affidate dalla Regione Puglia all'ARTI e/o ad attività integrative legate all'emergere di nuove esigenze/priorità. Tali variazioni possono impattare sull'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi, e richiedere un riallineamento degli stessi nonché una previsione di nuovi. Pertanto, il Direttore Amministrativo, dopo la conclusione del



processo di rendicontazione della relazione sulla performance, attiva un'azione di monitoraggio interna volta a verificare eventuali variazioni.

4.3 RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE

La Relazione annuale sulla performance è il documento che conclude il ciclo della performance, evidenziando, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti (art. 10, comma 1.b del Decreto). La Relazione annuale sulla Performance è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OiV⁸.

4.4 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Nel ciclo di gestione della performance, ARTI riconduce anche il ciclo di gestione dell'anticorruzione e della trasparenza. Infatti, pur consapevoli della specificità e della diversità dei documenti, nonché delle finalità, dei due cicli, se ne sottolinea la complementarità, laddove nessuna performance può essere concretamente conseguita senza un'adeguata azione di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza. Gli stessi obiettivi inerenti la corruzione e la trasparenza contribuiscono all'effettivo conseguimento della performance amministrativa.

In tale ottica, la **Figura 2** riassume il ciclo integrato di gestione della performance, dell'anticorruzione e della trasparenza. Nella figura sono riportati anche le tempistiche e i documenti riguardanti l'anticorruzione e la trasparenza, alla luce delle modifiche introdotte dal Decreto n. 97/2016 "Recante revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblica e trasparenza correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"

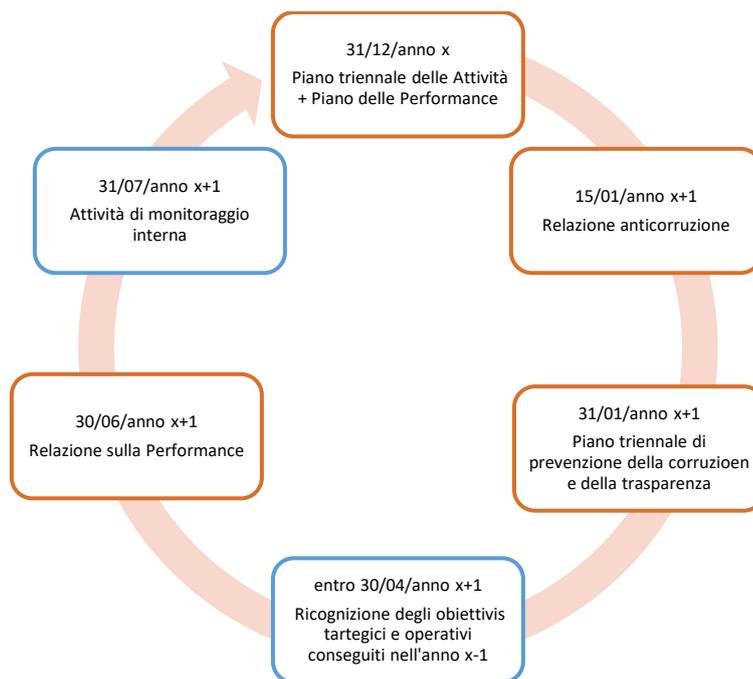


Figura 2 - I tempi del ciclo della performance

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il SMVP definisce modalità di realizzazione e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance individuale. Tale processo si propone di:

- ☞ mostrare il contributo delle risorse umane rispetto agli obiettivi complessivi dell'Agenzia;

⁸ Comma così modificato dall'art. 8 del Decreto Legislativo n. 74/2017



- ☞ evidenziare cosa ci si attende in termini di obiettivi, risultati e comportamenti contribuendo al progressivo miglioramento delle performance individuali e organizzative;
- ☞ valutare le performance conseguite in ottica di miglioramento continuo;
- ☞ premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti.

L'Agazia, in coerenza con quanto disposto dalla normativa vigente, effettua la valutazione del personale del vertice amministrativo (Direttore Amministrativo) e dei dipendenti dell'Agazia (titolari o meno di Posizioni Organizzative e Alte Professionalità).

DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Il Direttore Amministrativo dell'Agazia viene nominato dal Presidente con compiti di gestione amministrativa. Ai sensi dell'art. 12 dell'Atto Aziendale di organizzazione e funzionamento, "il provvedimento di nomina fissa la durata dell'incarico. In ogni caso, il Direttore Amministrativo cessa il proprio incarico contestualmente con il Presidente". Il Direttore Amministrativo dell'Agazia è valutato dal Presidente sulla base anche degli elementi forniti dall'OIV. I processi valutativi vengono avviati entro il trimestre successivo all'anno di riferimento della valutazione. Il processo valutativo del Direttore Amministrativo si compone in due parti:

- ☞ la prima ([Allegato A](#)) prevede la compilazione del Report Strutturato attraverso il quale il Direttore fornisce al Presidente dell'Agazia necessari elementi di valutazione, con riferimento a cinque fattori od aree di intervento politico-gestionale e funzionale, e in relazione agli obiettivi all'uopo assegnati dal Presidente all'atto della nomina o in qualunque successivo momento.
- ☞ la seconda ([Allegato B](#)) si caratterizza per la compilazione di una scheda, attraverso la quale il Presidente, con riferimento ai cinque fattori presi in considerazione, esprime la propria valutazione anche sulla base dell'esame preliminare compiuto dall'OIV ([Allegato C](#)). Per ogni fattore viene previsto un punteggio massimo attribuibile espresso in centesimi, articolato su tre livelli di giudizio. A tal fine, l'OIV riceve da parte del Presidente la documentazione consegnata dal Direttore Amministrativo ed entro 30 giorni fornisce un quadro informativo di sintesi, contenente primi giudizi qualitativi formulati con riferimento ai cinque fattori valutativi presi in considerazione nel relativo modello adottato.

PERSONALE DIPENDENTE (titolari e non di Posizioni Organizzative o Alte Professionalità)

La valutazione del personale dipendente (titolare e non di incarichi di Posizioni Organizzative o Alte Professionalità) avviene sulla base dei seguenti ambiti (art. 9, comma 1, del Decreto):

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (*max 70 punti*), che tiene conto anche della "qualità del contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione";
- comportamento organizzativo (*max 30 punti*). Il processo valutativo del comportamento organizzativo si suddivide in due fasi alle quali corrispondono due appositi modelli:
 - ☞ report strutturato di autovalutazione del comportamento organizzativo che è compilato direttamente dal Dipendente. Il Report è composto da n. 4 famiglie di capacità ([Parte I – Allegato D](#)), presentate nella [Tabella 3](#);
 - ☞ scheda di valutazione del comportamento organizzativo, compilata dal Direttore Amministrativo, e basata sulle cosiddette *Liste di controllo* (il valutatore in tal caso non esprime direttamente il proprio giudizio sul valutato ma sceglie, rispetto ad un insieme di possibili esempi di un dato comportamento, sia "positivi" che "negativi", quello/i che meglio fotografano il comportamento del valutato) ([Parte II – Allegato D](#)).

L'autovalutazione e la valutazione avvengono in riferimento ai fattori indicati nella [Tabella 3](#).

Fattore di valutazione	Descrizione	Punteggio max
Orientamento al cambiamento	Capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, flessibilità e gestione di cambiamenti	10
Capacità relazionale e integrazione personale nell'organizzazione	Orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi	7.5
Capacità organizzativa e di gestione	Capacità di organizzare il lavoro in modo da favorire il conseguimento degli obiettivi	7,5
Competenza professionale e capacità tecnica	Padronanza di conoscenze comuni	5



	Tot. 30
--	---------

Tabella 3- I fattori di valutazione del comportamento organizzativo

Il processo valutativo si struttura come dettagliato di seguito:

- ☞ *entro il 31 marzo di ogni anno*, il Direttore Amministrativo assegna ai Dipendenti degli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno (**Allegato E**). Gli obiettivi sono i risultati che ci si attende di realizzare nell'arco temporale preso in esame. Essi segnalano un miglioramento atteso della gestione; possono riguardare sia la dimensione strategica che operativa; devono risultare raggiungibili, chiari e misurabili e devono possedere connotazioni innovative e sfidanti tali da far registrare un miglioramento quali-quantitativo delle attività svolte. Gli indicatori dei risultati attesi per ciascuno degli obiettivi assegnati possono essere espressi in termini quantitativi, qualitativi e temporali, comunque devono essere numerabili e possedere elementi di misurabilità. Occorre sottolineare che gli obiettivi sono risultati attesi che potrebbero essere raggiunti se determinate ipotesi alla base delle previsioni si verificano. Ciò significa che c'è sempre una certa probabilità che gli obiettivi non vengano raggiunti. Giova precisare, inoltre, che gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di riferimento non sono immutabili. Infatti, possono verificarsi eventi inattesi che ostacolano il conseguimento degli obiettivi. In tali circostanze, il dipendente può richiedere una modifica degli obiettivi. Il Dirigente di riferimento deve verificare se sussistono i presupposti per procedere ad una rimodulazione in corso d'anno e, in caso affermativo, accetta le modifiche proposte, approvando una variazione degli obiettivi assegnati;
- ☞ *entro il 15 aprile*, i Dipendenti pre-compilano la scheda di rendicontazione degli obiettivi (**Allegato F**), allegando tutti i documenti volti ad attestare l'effettivo conseguimento dei risultati dichiarati, e compilano il report strutturato di autovalutazione del comportamento organizzativo (**Parte I – Allegato D**);
- ☞ *entro il 30 giugno*, il Direttore Amministrativo provvede a verificare la documentazione fornita dal dipendente, confrontando quanto previsto e quanto realizzato, e compila la scheda di valutazione del comportamento organizzativo per la parte di propria competenza (**Parte II – Allegato D**);
- ☞ la valutazione finale avviene mediante la compilazione di un'apposita scheda di valutazione (**Allegato G**) che riporta il punteggio complessivo della valutazione (*max 100*), il giudizio formulato dal Direttore Amministrativo, l'eventuale indicazione delle aree da migliorare rispetto alle capacità e ai comportamenti dimostrati, nonché ulteriori osservazioni del soggetto valutato e/o del soggetto valutatore.

La valutazione, quindi, si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito (**TABELLA 4**).

Fascia	Punteggi	% Retribuzione di risultato
A - fascia alta	Da 91 a 100	100%
B - fascia media	Da 75 a 90	90%
C - fascia bassa	Da 60 a 74	70%

TABELLA 4 - LE FASCE DI MERITO

La valutazione si intende negativa al di sotto di 60.

6. MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

L'Amministrazione provvede con specifiche comunicazioni a informare le OO.SS. in occasione di revisioni, modifiche ed integrazioni del SMVP, anche alla luce delle indicazioni dell'OIV.

7. MONITORAGGIO DEL SISTEMA DA PARTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Il SMVP e relative revisioni, modifiche ed integrazioni vengono trasmesse all'OIV per una condivisione delle procedure e per la verifica della congruità e coerenza del Sistema con le indicazioni normative.

8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il ciclo di gestione della performance deve essere coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio (art. 4, comma 1, del Decreto). Tale raccordo è in una certa misura assicurato dalla contestualità temporale con cui avviene la fase di pianificazione delle attività da realizzare e dei relativi obiettivi (Piano annuale delle attività, Piano triennale dell'attività in cui confluisce il piano della performance) e la programmazione economico-finanziaria (Bilancio di



previsione). L'elaborazione del Piano diviene così un processo che segue il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio e termina con la sua approvazione e pubblicazione entro il 31 gennaio.

9. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 c. 3 lett. b) del D.lgs. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale per prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Si tratta di procedure che costituiscono una fase eventuale al processo di valutazione, finalizzate al raggiungimento di un accordo tra le parti, e il cui esperimento nelle more dell'eventuale attuazione non è idoneo a sospendere il procedimento valutativo e gli effetti da esso derivanti. Tali procedure volte alla soluzione di contrasti sorti tra gli attori del processo valutativo (i valutatori e i valutati) nell'ambito della valutazione della performance individuale, devono rispettare i principi della celerità, della efficacia, della efficienza e della economicità tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.



Elenco allegati

[Allegato A](#) – Report strutturato di valutazione (a cura del Direttore Amministrativo)

[Allegato B](#) – Valutazione del Direttore Amministrativo (a cura del Presidente)

[Allegato C](#) – Valutazione del Direttore Amministrativo (a cura dell'OIV)

[Allegato D](#) - Valutazione del comportamento organizzativo

[Allegato E](#) – Scheda di assegnazione degli obiettivi ai dipendenti

[Allegato F](#) - Scheda di rendicontazione degli obiettivi dei dipendenti

[Allegato G](#) – Scheda di valutazione finale dei dipendenti