



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE DELL'AGENZIA REGIONALE PER LA TECNOLOGIA E L'INNOVAZIONE (ANNO 2022)



Sommario

PREMESSA .....	2
1. MISSIONE E ASSETTO DELL'AGENZIA .....	3
Missione .....	3
2. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ARTI.....	3
2.1 GLI AMBITI DI MISURAZIONE DELL'ARTI .....	4
2.2 IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE .....	5
2.3 PIANO DELLA PERFORMANCE.....	5
2.3.1 OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET .....	6
❏ OBIETTIVI .....	6
❏ INDICATORI .....	6
❏ TARGET.....	6
2.3.2 MONITORAGGIO.....	6
2.4 RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE .....	7
2.5 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA .....	7
3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	8
3.1 I PROTOCOLLI DI VALUTAZIONE .....	8
3.1.1 DIRETTORE AMMINISTRATIVO.....	8
3.1.2 PERSONALE DIPENDENTE (TITOLARI E NON DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE) .....	10
4 MODALITÀ DI INFORMAZIONE E RACCORDO CON LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI.....	11
5 MONITORAGGIO DEL SISTEMA DA PARTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE.....	11
6 MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO ..	11
7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	12
Elenco allegati .....	13



### PREMESSA

Il Decreto legislativo 150/2009 (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 7<sup>1</sup> 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 normativi (ex art. 7 del D.Lgs 150/2009) adotta e aggiorna annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione il proprio Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa e individuale (SMVP).

Alla luce delle esperienze di questi anni, dell'attività costante di monitoraggio posta in essere dall'Agenzia e le novità normative<sup>2</sup>, 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 e ne definisce metodi, scelte operative, tecniche per la misurazione e la valutazione 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.

---

<sup>1</sup> 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."

<sup>2</sup> Occorre ricordare che con il D.L. 80/2021 (Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113), all'art. 6 prevede l'obbligo per le Amministrazioni Pubbliche di adozione del Piano integrato di attività e organizzazione. Alla data di aggiornamento del presente SMVP si è in attesa dei decreti attuativi previsti dal comma 5 e dello schema tipo di cui al comma 6.



### 1. MISSIONE E ASSETTO DELL'AGENZIA

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. L'organizzazione e la struttura dell'ARTI, inizialmente disciplinate dalla legge istitutiva (L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004) e dal "Modello organizzativo e dotazione organica", sono state parzialmente modificate a seguito dell'approvazione della L.R. 7 febbraio 2018, n. 4 "Legge di riordino dell'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione (ARTI)" e del nuovo Atto di organizzazione e di funzionamento e Allegato Modello Organizzativo, approvato con DGR 52/2020.

L'Agenzia è dotata di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria, patrimoniale, gestionale e contabile sotto la vigilanza della Regione Puglia.

#### Missione

Ai sensi del più recente dettato normativo, l'Agenzia ha come obiettivo prioritario l'elaborazione di visioni strategiche per ambiti della politica industriale e di sviluppo del territorio della Regione Puglia, da realizzare attraverso processi di produzione, organizzazione e diffusione di conoscenza e attraverso il consolidamento di reti di collaborazione regionali, nazionali e internazionali.

Pertanto, l'Agenzia esercita in maniera crescente il suo ruolo di presidio per la Regione Puglia di tematiche, ambiti e tecnologie della modernità. Questo significa:

- articolare programmi e progettualità per rafforzare gli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;
- sviluppare visioni tecnologiche e di dominio e servizi innovativi;
- consolidare a livello regionale, nazionale e internazionale il ruolo della Puglia nelle reti di soggetti pubblici e privati che operano nella ricerca e nell'innovazione.

Pertanto, l'Agenzia concentra buona parte delle proprie attività sugli obiettivi strategici della Regione Puglia, offrendo le proprie competenze di analisi di contesto, studio di policy, animazione del territorio e delle filiere produttive, studio, progettazione e gestione di misure innovative, monitoraggio e valutazione di bandi e politiche negli ambiti prioritari della strategia regionale: dunque, operando in autonomia strategica, ma secondo un sostanziale modello di co-progettazione con la Regione e di stretta cooperazione.

La legge di riordino indica, inoltre, un elenco delle finalità istituzionali dell'Agenzia che sono: la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico, dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, delle politiche regionali di sviluppo economico; lo sviluppo della conoscenza e il sostegno alla ricerca scientifica, all'innovazione tecnologica, alla diffusione delle tecnologie digitali e al sistema di istruzione e universitario; il supporto alle politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, alle politiche giovanili, a quelle di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e di cooperazione interregionale.

### 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.

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

La performance organizzativa e la performance individuale delineano la performance complessiva dell'Agenzia, come delineato nella [Figura 1](#).

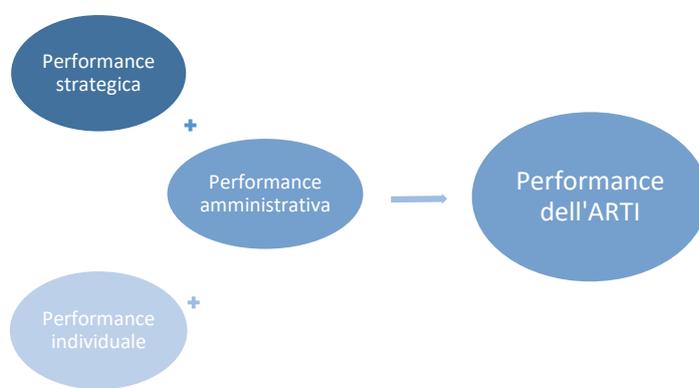


Figura 1 – La performance dell'Agenzia

Di seguito sono dettagliati gli ambiti di misurazione

#### PERFORMANCE STRATEGICA – AREE STRATEGICHE (PESO 75%)

Le aree strategiche e/o obiettivi strategici sono definiti nei documenti programmazione annuale e pluriennale dell'Agenzia (Piano annuale e Piano triennale delle attività) e sono di competenza del Vertice Politico.

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 (PESO 25%)

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. In tale dimensione, a partire dal 2020, rientrerà, in via sperimentale, il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e valutazione della performance (ex art. 19bis del Dlgs 150/2009) che sarà oggetto di un apposito progetto di sviluppo.

#### 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.



## 2.2 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:

- a. 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 Performance<sup>3</sup>;
- b. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d. misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f. 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 servizi<sup>4</sup>.

L'Agenda 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 <sup>5</sup>	SOGGETTI RESPONSABILI
<b>PROGRAMMAZIONE STRATEGICA</b>	Piano triennale delle attività; Piano della Performance	Vertice politico Vertice amministrativo
<b>PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E BUDGETING</b>	Piano annuale delle attività; Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza; Bilancio di previsione annuale	Vertice amministrativo
<b>MONITORAGGIO</b>	Scheda di monitoraggio del Piano della Performance; Scheda di monitoraggio del Piano triennale di prevenzione della Corruzione e della Trasparenza	Vertice amministrativo
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE</b>	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione; Monitoraggio delle premialità	Vertice politico Vertice amministrativo OIV
<b>RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI</b>	Relazione sulla performance; Bilancio consuntivo; Relazione sulla Gestione; Relazione sull'anticorruzione	Vertice amministrativo OIV

Tabella 1- Fasi, tempi e soggetti

## 2.3 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 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

<sup>3</sup> Comma così modificato dall'art. 2 del Decreto Legislativo n. 74/2017

<sup>4</sup> Comma così modificato dall'art. 2 del Decreto Legislativo n. 74/2017

<sup>5</sup> Alcuni documenti potrebbero subire delle modifiche alla luce del citato art. 6 del DL 80/2021



per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione. A partire dal Ciclo della Performance 2022, il Piano Integrato a partire dall'annualità 2022 tiene conto delle disposizioni contenute all'art. 6 del D.L. 80/2021 in tema di Piano integrato di attività e organizzazione.

### 2.3.1 OBIETTIVI, INDICATORI E TARGET

Il Piano 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.

### 2.3.2 MONITORAGGIO

Nel processo di gestione del ciclo della performance, un ruolo rilevante 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.



## 2.4 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'Oiv<sup>6</sup>.

## 2.5 ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Nel ciclo di gestione della performance, ARTI ha sempre ricondotto, anche, il ciclo di gestione dell'anticorruzione e della trasparenza. Tale aspetto di integrazione e complementarità è ancora più evidenziato dal nuovo quadro normativo previsto dal citato art. 6 del DL 80/2021.

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 introdotto dal Decreto n. 97/2016 "Recante revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione pubblicità 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"

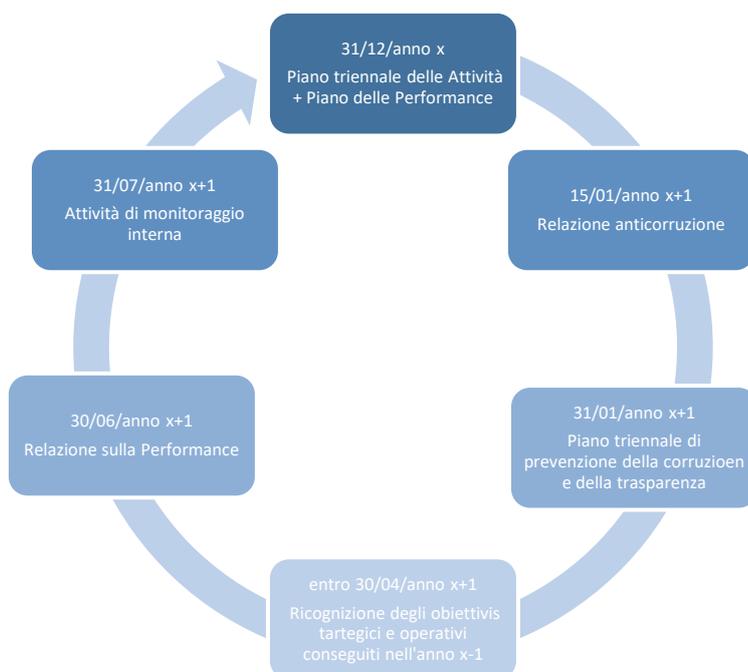


Figura 2 - I tempi del ciclo della performance

<sup>6</sup> Comma così modificato dall'art. 8 del Decreto Legislativo n. 74/2017



### 3 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;
- ☞ 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’Agenzia, in coerenza con quanto disposto dalla normativa vigente, effettua la valutazione del personale del vertice amministrativo (Direttore Amministrativo) e dei dipendenti dell’Agenzia (titolari o meno di Posizioni Organizzative-PO).

#### 3.1 I PROTOCOLLI DI VALUTAZIONE

##### 3.1.1 DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Il Direttore Amministrativo dell’Agenzia viene nominato dal Presidente con compiti di gestione amministrativa. Il protocollo di valutazione del Direttore Amministrativo è così suddiviso:

- 70% livello di conseguimento degli obiettivi individuali;
- 30% valutazione del comportamento manageriale, di cui:
  - 48% Presidente (ovvero 15%),
  - 48% OIV (ovvero 15%),
  - 4% Bottom up,
  - Autovalutazione.

Il processo valutativo del Direttore Amministrativo si compone in due parti:

- 📁 la prima prevede la compilazione della tabella di rendicontazione (**Allegato B**) degli obiettivi operativi assegnati al Direttore (**Allegato A**) dal Presidente dell’Agenzia nell’anno precedente a quello oggetto di valutazione;
- 📁 la seconda si caratterizza per la valutazione del comportamento manageriale secondo il protocollo sopra descritto (**Allegati C e D**). La valutazione è 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). Inoltre, a partire dal 2020, in linea con quanto indicato anche nelle Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale del Dipartimento della Funzione Pubblica (Dicembre 2019), il protocollo di valutazione del Direttore Amministrativo presenta, in via sperimentale:
  - la bottom-up, ovvero valutazione dal basso (nella quale sono i responsabili di posizione organizzativa esprimono una valutazione anonima sul Direttore Amministrativo);
  - l’autovalutazione del Direttore Amministrativo.La bottom-up e l’autovalutazione saranno effettuati sugli items e con le tecniche utilizzate per la valutazione del comportamento manageriale da parte del Presidente e dell’OIV (Tabella 2)

Gli obiettivi del Direttore Amministrativo devono essere rendicontati e validati dall’OIV.



FATTORE DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	PUNTEGGIO MAX
<b>Leadership</b>	<p>Valutare se ed in che modo il direttore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- è in grado di motivare le risorse umane, facendo un uso equilibrato delle funzioni di direzione e della facoltà di delega;</li> <li>- gestisce con padronanza e determinazioni le situazioni di lavoro impreviste;</li> <li>- coordina risorse interne/esterne per raggiungere gli obiettivi dell'Agenzia.</li> </ul>	15
<b>Strategia e pianificazione</b>	<p>Valutare se ed in che modo il direttore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha contribuito all'attuazione delle linee strategiche dell'Agenzia;</li> <li>- ha mostrato capacità di programmazione delle attività dell'Agenzia;</li> <li>- ha sviluppato soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazioni di costi/benefici.</li> </ul>	25
<b>Gestione delle risorse</b>	<p>Valutare se ed in che modo il direttore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha implementato procedure tese ad ottimizzare l'impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie a supporto delle attività dell'Agenzia;</li> <li>- ha provveduto a definire obiettivi e ad implementare in modo appropriato le procedure di valutazione del personale, in termini di contributo di ciascuno ai risultati;</li> <li>- ha promosso iniziative finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo;</li> </ul> <p>ha impostato relazioni di collaborazione e sinergie con le strutture regionali e i partner strategici dell'Agenzia</p>	25
<b>Processi e gestione del cambiamento</b>	<p>Valutare se ed in che modo il direttore:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha analizzato i punti di forza e di debolezza dell'Agenzia;</li> <li>- ha applicato procedure e metodi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione;</li> </ul> <p>ha realizzato semplificazioni procedurali.</p>	10
<b>Risultati delle performance-chiave</b>	<p>Valutare i risultati che il direttore ha ottenuto in relazione ad attività-chiave quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- obiettivi finanziari e/o gestionali;</li> <li>- grado di utilizzo delle risorse comunitarie;</li> <li>- piena applicazione dei criteri di trasparenza.</li> </ul>	25
<b>Totale</b>		<b>100</b>

Tabella 2 - I fattori di valutazione del comportamento organizzativo (Direttore Amministrativo)

I processi valutativi vengono avviati entro il trimestre successivo all'anno di riferimento della valutazione.

In prima istanza l'OIV, analizzati gli esiti della rendicontazione degli obiettivi, della valutazione bottom-up e dell'autovalutazione elaborata dal Direttore, formula una prima valutazione sui comportamenti manageriali e trasmette la documentazione al Presidente. Il Presidente a sua volta elabora la valutazione sui comportamenti manageriali e la ritrasmette all'OIV per la definizione della valutazione complessiva. Gli esiti del processo di valutazione sono evidenziati nella scheda di valutazione (allegato I), a cura dell'OIV.

La valutazione del Direttore, quindi, si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito.

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 3 - LE FASCE DI MERITO



### 3.1.2 PERSONALE DIPENDENTE (TITOLARI E NON DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE)

La valutazione del personale dipendente (titolare e non di incarichi di Posizioni Organizzative) avviene sulla base del seguente protocollo di valutazione:

- 70% livello di conseguimento degli obiettivi individuali;
- 30% valutazione del comportamento organizzativo, di cui:
  - 25% Valutazione gerarchica (Direttore Amministrativo),
  - 5% Autovalutazione

In particolare, il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati tiene conto anche della “qualità del contributo assicurato alla performance complessiva dell’amministrazione”. La valutazione del comportamento organizzativo, sia per la valutazione gerarchica che per l’autovalutazione, è 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).

L’autovalutazione e la valutazione avvengono in riferimento ai fattori indicati nella [Tabella 4](#).

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 4- 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 qualitativo 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 di autovalutazione del comportamento organizzativo - competenza Dipendenti (**Allegato G**);
- 📁 *entro il 15 giugno*, il Direttore Amministrativo provvede a verificare la documentazione fornita dal dipendente, confrontando quanto previsto e quanto realizzato, ed effettua la valutazione del comportamento organizzativo dei Dipendenti – competenza Dipendenti (**Allegato G**);
- 📁 la valutazione finale avviene mediante la compilazione di un'apposita scheda di valutazione (**Allegato H**) 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 5**).

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 5 - LE FASCE DI MERITO

La valutazione si intende negativa al di sotto di 60.

#### 4 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.

#### 5 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.

#### 6 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.

### 7 PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7 c. 3 lett. b) del Dlgs. 150/2009 si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del 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.

In particolare, entro e non oltre 20 giorni dalla sottoscrizione (anche telematica) della scheda di valutazione, i soggetti valutati possono instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione, inviando al soggetto indicato nella tabella che segue una specifica richiesta di riesame in cui siano analiticamente indicati i singoli elementi di valutazione oggetto del contraddittorio:

SOGGETTO VALUTATO	DESTINATARIO DELLA RICHIESTA DI RIESAME
Direttore Amministrativo	Presidente
Responsabili di Posizioni Organizzative	Direttore Amministrativo
Personale dipendente (non responsabile)	Direttore Amministrativo/ Responsabile di Posizioni Organizzative

TABELLA 6 – ATTORI DEL RIESAME

Il soggetto destinatario della richiesta di riesame analizza la scheda di valutazione e le contestazioni convocando, entro e non oltre 30 giorni dal ricevimento dell'istanza, il soggetto valutato e il soggetto valutatore (se quest'ultimo è un soggetto diverso da chi effettua il riesame) per il colloquio di riesame.

In sede di riesame e nella fase conciliativa possono essere analizzati esclusivamente:

- errori tecnico-metodologici nello sviluppo della procedura di valutazione (errato soggetto valutatore, mancanza di elementi fondamentali);
- ipotesi di distorsioni nel processo di valutazione, come ad esempio comportamenti palesemente difformi del soggetto valutatore rispetto ai suoi colleghi o situazioni analoghe.



### Elenco allegati

[Allegato A](#) – Assegnazione obiettivi Direttore Amministrativo

[Allegato B](#) – Rendicontazione obiettivi Direttore Amministrativo

[Allegato C](#) – Scheda di valutazione del comportamento manageriale (a cura del Presidente)

[Allegato D](#) - Scheda di valutazione del comportamento manageriale (a cura dell'OIV)

[Allegato E](#) – Scheda di assegnazione degli obiettivi (Dipendenti-PO)

[Allegato F](#) - Scheda di rendicontazione degli obiettivi (Dipendenti-PO)

[Allegato G](#) – Valutazione comportamento organizzativo (Dipendenti-PO)

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

[Allegato I](#) – Scheda di valutazione Direttore Amministrativo