



Allegato n. 1 alle DDG n. 480 del 11-12-2020
composto da n 20 facciate

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE
DELL'AGENZIA REGIONALE STRATEGICA PER LO
SVILUPPO ECOSOSTENIBILE DEL TERRITORIO**

S.Mi.Va.P. ASSET PUGLIA



INDICE

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	p. 4
2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE DI ASSET PUGLIA	p. 5
3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	p. 10
4. ATTI E DOCUMENTI DEL "CICLO DELLA PERFORMANCE"	p. 10
4.1. Piano della Performance	p. 10
4.2. Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	p. 11
4.3. Relazione sulla performance	p. 11
4.4. Anticorruzione e trasparenza	p. 11
5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	p. 12
5.1. La struttura del Piano della Performance	p. 12
5.2. La struttura della Relazione sulla Performance.....	p. 12
5.3. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.....	p. 12
5.4. La metodologia adottata per la misurazione della performance.....	p. 13
Organizzativa	
5.5. La tipologia degli indicatori.....	p. 13
5.6. Analisi degli impatti.....	p. 14
5.7. Le modalità adottate per il miglioramento del Sistema.....	p. 14
5.8. Monitoraggio.....	p. 15
5.9. Valutazione della performance.....	p. 15
6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	p. 15
6.1. La metodologia adottata per la misurazione della performance individuale.....	p. 15
6.2. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale.....	p. 16
6.3. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e del personale di comparto.....	p. 16
6.4. Gli ambiti di analisi della performance individuale dei Dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e del personale di comparto	
6.5. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti	p. 17
6.6. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di PO.....	p. 17
6.7. Misurazione e valutazione della performance individuale e per progetti relativa al personale di comparto.....	p. 19
7. PARTECIPAZIONE.....	p. 19



8. PERSEGUIMENTO DELLE PARI OPPORTUNITA' E SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	p. 19
9. AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA.....	p. 19
10. PROCEDURE DI CONCLILIAZIONE.....	p. 20



1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

Premessa.

Il presente documento, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150 del 2009, costituisce lo strumento per il corretto svolgimento dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale dell'Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio – ASSET Puglia, a partire dall'anno 2021.

Il presente atto tiene conto delle variazioni normative intervenute con i decreti legislativi n. 74 e n. 75 del 25 maggio 2017, che hanno modificato, rispettivamente, il d.lgs n. 150 del 2009 e il d.lgs n.165 del 2001.

La predisposizione dello SMIVAP compete alle singole amministrazioni, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009, che provvedono anche al suo aggiornamento annuale, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Per le ragioni appena richiamate, la misurazione e la valutazione degli impatti (*outcome*) generati sul territorio regionale costituiscono uno snodo cruciale di tutta l'analisi, come pure l'esame del grado di attuazione delle strategie deliberate, della qualità dei servizi offerti, dello stato di salute finanziario, organizzativo e relazionale.

Accanto a tale consapevolezza, e in funzione della effettività del sistema, appare essenziale, in un intento di semplificazione, rendere il presente documento facilmente consultabile e, al contempo, agevolmente applicabili i criteri di misurazione e valutazione rappresentati.

Il sistema delineato dal presente atto è un modello *in progress* che non può non tener conto degli atti di programmazione ed organizzazione adottati dalla Regione Puglia, con i quali deve necessariamente raccordarsi, operando ASSET all'interno dell'assetto organizzativo regionale.

In riferimento a tali ultimi profili considerati, infatti, la Regione Puglia ha posto in essere importanti cambiamenti di cui occorre dare conto nel presente documento.

Al riguardo, il presente Sistema, che si focalizza sulla performance organizzativa e su quella individuale, tiene conto, oltre che delle modifiche normative succitate:

- degli atti che sono espressione delle opzioni politiche generali che rappresentano le scelte fondamentali della Regione in termini di individuazione delle priorità programmatiche;
- dell'attuale modello organizzativo, denominato MAIA (DPGR 443/2015 e ss.mm.ii), strettamente connesso agli output dell'azione amministrativa;
- degli strumenti in atto e in itinere, a fini di rendicontazione e trasparenza.

Il modello statale, come modificato con i decreti legislativi n. 74 e n.75 del 2017 prevede:

1. il riallineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica;
2. una maggiore attenzione al livello "alto" della pianificazione e alla centralità della *performance* organizzativa, facendo riferimento ai risultati attesi dell'organizzazione nel suo complesso;
3. alla necessità di dare visibilità ai risultati conseguiti nell'anno/i precedente/i mediante l'inserimento degli ultimi dati resi disponibili dai sistemi di monitoraggio in uso.

Il Piano Performance assume, di fatto, la funzione di vero parametro di riferimento ai fini sia del controllo strategico che di quello di gestione, nonché della valutazione del personale.

Il Documento SMiVaP intende perseguire l'obiettivo di integrare e rendere connessi tra loro i documenti di programmazione. In particolare, si dovrà consentire di inserire gli Obiettivi del Piano della Performance organizzativa come uno degli elementi cardine del Sistema di Valutazione individuale. Parimenti importante è la necessità di muoversi verso la definizione di tempi certi e perentori della fase di programmazione/assegnazione degli obiettivi *in primis*, e di monitoraggio/valutazione. Tempi che assicurino effettività ed efficacia ai processi di programmazione e che mettano le strutture organizzative in grado di presidiare in modo virtuoso ed efficace le fasi di monitoraggio e valutazione.



2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE DI ASSET PUGLIA

Con deliberazione n. 1518 del 31/7/2015 la Giunta regionale ha inteso ridefinire la struttura organizzativa dell'Amministrazione regionale pugliese attraverso l'adozione del "Modello Ambidestro per l'Innovazione della Macchina Amministrativa regionale – MAIA".

Il modello approvato dalla Giunta regionale si propone di introdurre nella struttura organizzativa della Regione elementi capaci di compiere contemporaneamente sia attività di innovazione, grazie ad una struttura capace di esaltarne la flessibilità e la creatività, sia attività ordinarie svolte in modo sempre più efficiente e secondo una struttura che enfatizza la competitività e la riduzione dei costi.

A tal fine, il **modello MAIA** definisce le strutture che devono perseguire le attività di "exploration", distinguendole da quelle finalizzate all' "exploitation" che, benché separate da un punto di vista organizzativo, devono essere al tempo stesso connesse attraverso l'interazione dei rispettivi dirigenti.

In particolare, in associazione a ciascuno dei Dipartimenti regionali, il modello MAIA prevede di affiancare altrettante **Agenzie regionali definite strategiche**, destinate ad agire come motore di *exploration* della macchina amministrativa regionale.

Tali Agenzie svolgono attività esplorative volte ad analizzare *best practice* esistenti, ad intraprendere percorsi di miglioramento *ex novo*, ad ascoltare e coinvolgere ogni categoria di *stakeholder* al fine di soddisfare bisogni specifici, acquisire attrattività e competitività rispetto a realtà nazionali e internazionali affini nelle materie dei Dipartimenti a cui esse sono associate.

Il nuovo modello organizzativo approvato dalla Giunta regionale, quindi, individua quelle Agenzie regionali che, attraverso opportuni interventi di riorganizzazione e/o ampliamento/modifica delle proprie competenze, compatibilmente con le norme vigenti, sono destinate ad essere trasformate per svolgere tale ruolo strategico.

Il modello MAIA ha ritenuto l'Agenzia Regionale per la Mobilità nella Regione Puglia – AREM Puglia, istituita con Legge regionale n. 18/2002, perfettamente idonea, una volta ristrutturata secondo un modello organizzativo consono, ad assumere il ruolo di **Agenzia regionale strategica in favore del Dipartimento Mobilità, Qualità Urbana, Opere Pubbliche, Ecologia e Paesaggio**, con il compito di:

- promuovere piani di miglioramento infrastrutturale del trasporto pubblico locale (TPL);
- favorire l'orientamento del Piano regionale dei trasporti verso temi quali la sicurezza stradale e ferroviaria;
- incoraggiare soluzioni che facilitino l'organizzazione della rete logistica e l'integrazione tra le reti di trasporto;
- supportare l'integrazione delle politiche di mobilità e di realizzazione delle opere pubbliche con quelle di gestione del territorio e di tutela del paesaggio;
- verificare il livello di servizio e la qualità del TPL, del sistema di bigliettazione e l'intermodalità;
- svolgere attività di analisi e miglioramento della normazione in materia di edilizia residenziale pubblico-privata e delle politiche di riqualificazione degli ambiti urbani;
- promuovere la pubblica utilità delle opere di interesse regionale.

Viene demandato alla **nuova Agenzia Strategica** anche il compito di avviare progetti per migliorare il ciclo dei rifiuti, rafforzare l'uso di tecnologie per la produzione di energia alternativa e la riduzione dei consumi energetici in contesti urbani, incentivare azioni di riqualificazione dei paesaggi degradati anche attraverso interventi di forestazione urbana, promuovere la riqualificazione ed il recupero del patrimonio edilizio esistente.

In linea con le previsioni contenute nel modello MAIA, con la **legge regionale 2 novembre, n. 41**, recante "Legge di riordino dell'Agenzia regionale per la mobilità nella regione Puglia (AREM): istituzione dell'Agenzia regionale strategica per lo sviluppo ecosostenibile del territorio (ASSET)", è stata disposta la soppressione dell'Agenzia regionale per la mobilità nella regione Puglia (AREM) e la **costituzione dell'Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio (ASSET)**.

L'ASSET è un **organismo tecnico-operativo** che opera a supporto della Regione Puglia, nonché, nei casi previsti dal comma 5 della L.R. n. 41/2017, anche a supporto di altre pubbliche amministrazioni, ai fini della



definizione e gestione delle politiche per la mobilità, la qualità urbana, le opere pubbliche, l'ecologia e il paesaggio, nonché ai fini della prevenzione e la salvaguardia del territorio dai rischi idrogeologici e sismici.

Con DPGR n. 593 del 27/10/2017, pubblicato sul BURP n. 124 del 2/11/2017, è stato nominato il Commissario Straordinario dell'istituita Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Eco-sostenibile del Territorio (ASSET), al fine di garantire la continuità amministrativa dell'Ente durante la fase transitoria di trasformazione, con particolare riferimento agli adempimenti di natura contabile, amministrativa e legale necessari all'avvio della nuova Agenzia e fino alla nomina del Direttore Generale dell'Agenzia ASSET.

Successivamente, con D.G.R. n. 2251 del 21 dicembre 2017, pubblicata sul BURP n. 6 *suppl.* del 11-01-2018, è stata approvata la **struttura organizzativa dell'ASSET**, comprendente anche l'organigramma funzionale e le mansioni attribuite alle aree e sezioni operative, rinviando ad un successivo atto di Giunta per la dotazione organica, da adottare tenendo conto della dotazione finanziaria assegnata all'Agenzia dalla legge di bilancio vigente e con riferimento alla procedura prevista dalla L.R. n. 41/2017. Unitamente alla dotazione organica sarà adottato anche il regolamento per il funzionamento dell'Agenzia.

L'Agenzia è **operativa dal 1° gennaio 2018**.

Il modello organizzativo dell'Agenzia è strutturato sulla base di ciò che è stato indicato nell'allegato n. 1 "IL FLUSSO SISTEMICO NELLA GOVERNANCE DELLA REGIONE PUGLIA" della D.G.R. n. 1518 del 31 luglio 2015, relativa all'adozione del modello organizzativo denominato "Modello Ambidestro per l'innovazione della macchina Amministrativa regionale - MAIA", atto di Alta Organizzazione previsto per la Regione Puglia e le Agenzie Strategiche.

La struttura organizzativa si propone l'obiettivo di assicurare un'efficiente organizzazione delle risorse umane, da perseguire attraverso un più razionale impiego della forza lavoro, unita alla valorizzazione delle diverse figure professionali presenti in organico.

Gli organi istituzionali dell'Ente sono individuati dalla legge istitutiva e corrispondono al **Direttore Generale** e al **Collegio dei revisori contabili**. Le regole di funzionamento degli stessi sono definite dalla stessa legge, a cui si rinvia.

L'Agenzia è diretta dal Direttore Generale con l'obiettivo di perseguire la finalità e gli obiettivi dell'Agenzia stessa. Nelle proprie attività, il Direttore Generale è coadiuvato dai **Dirigenti** responsabili delle Aree tecniche, articolate in Servizi, e supportato dalla **Struttura Amministrativa di funzionamento**, diretta da un Dirigente amministrativo, articolata in Servizi, oltre ai **Servizi di staff** direttamente dipendenti dalla Direzione Generale.

Al personale di comparto e dirigenziale dell'Agenzia si applica il CCNL "Regioni e Autonomie Locali".

Allo stato attuale non sono stati individuati centri di costo diversi dall'unico in capo alla Direzione Generale.

L'Agenzia opera, quali proprie **finalità istituzionali**, in materia di mobilità di passeggeri e merci, di mobilità sostenibile, di integrazione delle politiche di mobilità e di realizzazione delle opere pubbliche con quelle di gestione del territorio e di tutela del paesaggio, di politiche abitative e di riqualificazione degli ambiti urbani, per rafforzare l'uso di tecnologie per la produzione di energia alternativa e la riduzione dei consumi energetici in contesti urbani, per incentivare azioni di riqualificazione dei paesaggi degradati anche attraverso interventi di forestazione urbana, per promuovere la riqualificazione ed il recupero del patrimonio esistente, per la valutazione e gestione dei georischi (sismici, idrogeologici e di erosione costiera), per la valutazione e gestione delle georisorse (patrimonio geologico, acque sotterranee, geotermali e geotermiche).

Accanto alle finalità istituzionali dell'Agenzia, come sopra delineate, costituiscono **attività trasversali quelle più propriamente di staff al vertice tecnico dell'ASSET**, inerenti:

- Affari legali, Anticorruzione e Trasparenza;
- Affari Generali, Provveditorato, Segreteria e Sicurezza nei luoghi di lavoro.



I Servizi competenti in materia svolgono per l'Agenzia attività di interfacciamento con l'esterno e forniscono supporto alle attività generali di carattere orizzontale e d'istituto della stessa.

E' poi prevista all'interno dell'Agenzia **una struttura indipendente**, competente a fornire supporto tecnico alla Regione Puglia, agli Enti regionali, agli Enti locali pugliesi, nonché ai concessionari di opere pubbliche, **per le attività di verifica preventiva e di valutazione dei progetti**, ai sensi dell'art. 26 del D. Lgs. n. 50/2016 (Codice dei Contratti Pubblici), nonché per ulteriori attività ispettive e di controllo che richiedano accreditamento ai sensi delle norme UNI EN ISO/IEC 17020 o norme similari.

Infine, la **Struttura Amministrativa di funzionamento** provvede a tutte le attività "orizzontali" dell'Agenzia indispensabili per la gestione delle attività di carattere amministrativo (Personale, Contabilità e bilancio, Economato, Sistemi informativi).

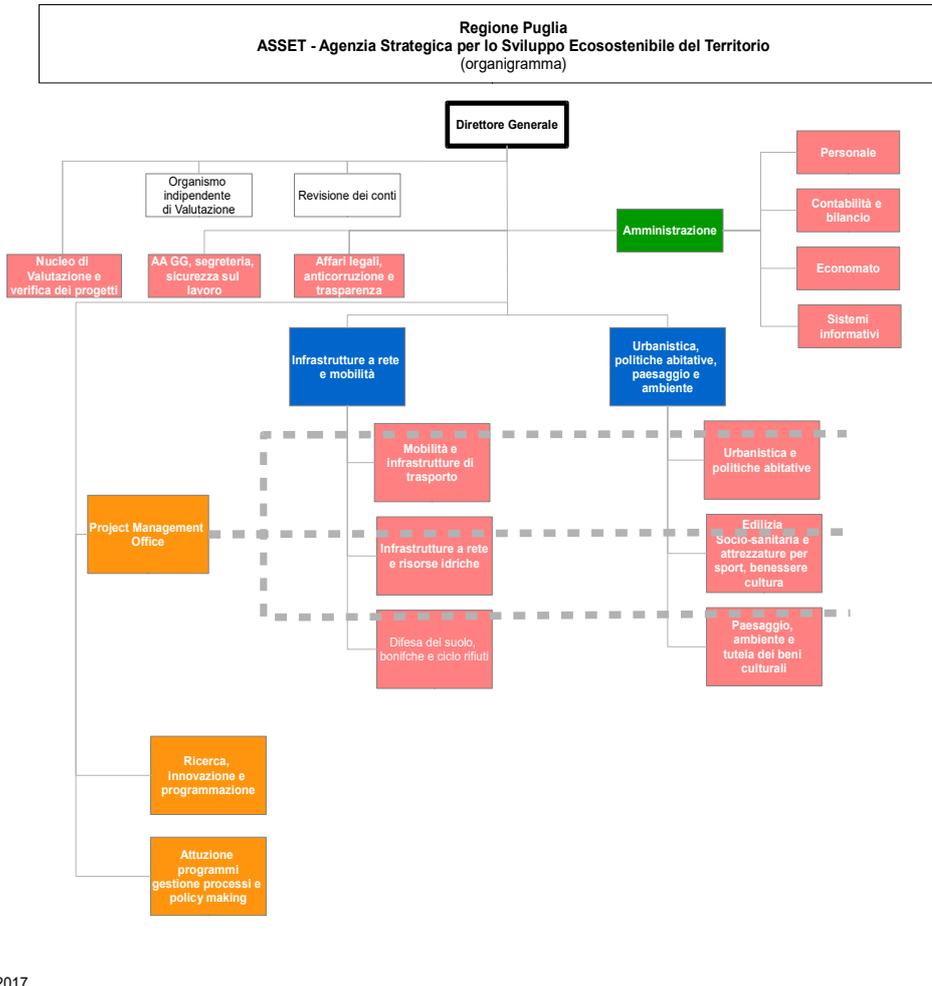
La struttura organizzativa di Asset è una **struttura a matrice**.

La struttura a matrice vede, come riportato in figura 1, **sulle colonne i temi operativi ovvero le Aree tecniche** attraverso le quali tale organizzazione deve agire e che costituisce il *core* dell'attività di *exploration* dell'Agenzia e **sulle righe della matrice le Funzioni** che saranno trasversali alle Aree, a cui non sono assegnate risorse umane fisse, ma saranno di volta in volta individuate nelle Aree, nella Struttura e nei Servizi.

La struttura organizzativa dell'Ente, coerentemente con le previsioni del modello organizzativo MAIA, adottato con D.G.R n. 1518 del 31 luglio 2015, si articola nei seguenti livelli, come individuati con DGR n. 2251 del 21 dicembre 2017, con cui è stata approvata la struttura organizzativa dell'ASSET:

- Direzione Generale, alla quale è preposto un Direttore Generale;
- 2 Aree tecniche e 1 Struttura Amministrativa di funzionamento, alle quali sono preposti 2 Dirigenti Tecnici e 1 Dirigente Amministrativo;
- 13 Servizi, di cui 6 relativi alle Aree Tecniche, 4 alla Struttura Amministrativa di funzionamento e 3 alla Direzione Generale, alle quali sono preposte figure di responsabilità del comparto;
- 2 Organismi indipendenti: Organismo Indipendente di Valutazione e Collegio dei Revisori, regolamentati in base alla normativa nazionale e regionale.
- 3 Funzioni: Project Management Office, Ricerca innovazione e programmazione e Attuazione programmi, gestione processi e policy making.

Questi livelli sono stati individuati tenuto conto dei compiti assegnati all'Asset dalla Legge istitutiva (L.R. 41/2017 del 02/11/2017) e dal Modello Maia, con l'obiettivo di assicurare il funzionamento generale, le attività di programmazione e di supporto specialistico, nonché la realizzazione delle attività progettuali dell'Agenzia.



ver. 1.5 del 14/11/2017



Ad oggi, la struttura organizzativa di ASSET risulta rappresentata dal seguente schema riassuntivo, per categorie e per profili professionali:

	Struttura/Area	Servizi	Direttore Generale	Dirigenti	Cat. D	Cat. C	Totale	
Direttore Generale			1			1		
		Nucleo valutazione e verifica progetti (UN/ISO17020)			2		2	
		AAGG, provveditorato, segreteria, sicurezza del lavoro			1	1	2	
		Affari legali, anticorruzione e trasparenza			1		1	
		Amministrazione			1	1	2	
		Personale			2		2	
		Contabilità e bilancio			1	1	2	
		Economato			1		1	
		Sistemi informativi			1		1	
		Infrastrutture a rete e mobilità		1	1	2		
		Mobilità e infrastrutture di trasporto				3		3
		Infrastrutture a rete e risorse idriche				3		3
		Difesa del suolo, bonifiche e ciclo dei rifiuti				3		3
		Urbanistica, politiche abitative, paesaggio e ambiente		1	1	2		
		Urbanistica e politiche abitative				3		3
		Edilizia socio-sanitaria e sport, benessere e cultura				3		3
		Paesaggio, ambiente e tutela dei beni culturali				3		3
			1	3	27	5	36	

La fase di commissariamento dell'Agencia è cessata a seguito della **nomina del Direttore Generale dell'ASSET, avvenuta con DGR n. 1711 del 23 settembre 2019**, pubblicata sul BURP n. 115 del 07/10/2019, all'esito di una selezione pubblica.

Nel corso dell'anno 2019, nel mese di dicembre, n. 3 unità di personale sono passate in mobilità alla Regione Puglia, oltre alle tre unità che, rispettivamente, ad aprile, giugno e agosto sono passate definitivamente alla Regione Puglia (n. 2 unità) e al Comune di Conversano (n. 1 unità).

Con Determina del Direttore Generale dell'ASSET n. 8 del 10 gennaio 2020, è stata adottata la proposta di **nuova "Struttura organizzativa e dotazione organica" dell'ASSET, approvata con DGR n. 225 del 25/02/2020**, pubblicata sul BURP n. 39 del 20/03/2020. Essa tiene conto che, in data 1/10/2018, l'ASSET ha ottenuto la certificazione n. 37144/18/S, ai sensi della norma ISO 9001:2015, che consente di operare secondo le procedure dell'Ente italiano per gli accreditamenti (ACCREDIA) per verifiche progettuali, ispezioni e controlli sulle opere pubbliche. In seguito all'ottenimento dell'accREDITAMENTO quale organismo di valutazione della conformità, l'Agencia potrà fornire supporto tecnico, ove richiesto, alla Regione, alla Città Metropolitana e alle Province, agli Enti locali pugliesi, agli altri Enti pubblici, nonché ai concessionari di servizi pubblici e per l'esecuzione di opere pubbliche, per le attività di verifica preventiva della progettazione, ai sensi dell'art. 26 del D. Lgs. n. 50/2016, nonché per ulteriori attività ispettive e di certificazione che richiedono accREDITAMENTO ISO 9001. Pertanto, la proposta di riorganizzazione prevede **l'individuazione di una nuova Area tecnica denominata "Organismo di valutazione della conformità"**, predisposto quale organismo autonomo e opportunamente separato dalle Aree tecniche che si occupano di progettazione e programmazione, con tre nuovi Servizi denominati "Ispezione sulla progettazione e sull'esecuzione delle opere pubbliche", "Certificazione ed ispezione sui servizi pubblici" e "Attività di committenza ausiliarie e certificazione delle competenze".

La proposta, inoltre, tiene conto della legge della Regione Puglia n. 4 del 27 febbraio 2020, di riforma della Legge regionale n. 41/2017, istitutiva dell'ASSET, che prevede il conferimento di ulteriori funzioni istituzionali all'Agencia.

In sintesi, la proposta di nuova Struttura organizzativa e dotazione organica dell'Agencia, proprio ai fini di una migliore efficienza delle procedure, prevede, oltre alla Direzione Generale e agli Organi di controllo e vigilanza, n. 3 Aree, n. 1 Struttura e n. 16 Servizi, con una dotazione organica portata a n. 45 unità di personale, escluso il Direttore Generale.

Rispetto alla Struttura organizzativa e dotazione organica proposta con la Determina del Commissario



Straordinario dell'ASSET n. 229 del 05/11/2018, si è proceduto a sostituire, per ciascuna delle tre Aree tecniche, nell'ambito della categoria C, n. 3 qualifiche di "Istruttore amministrativo" in "Istruttore tecnico/amministrativo".

3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE

Ai sensi dell'art. 4, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs. n. 74/2017, il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi strategici (a similitudine di quanto previsto dall'art. 5, comma 1, lettera a), del d. lgs. n. 150/2009) e specifici (definiti dall'art. 5, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150, nello SMIVAP definiti operativi), che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori e successiva definizione del Piano della Performance;
- 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 interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

In particolare, la disciplina delle fasi di tale procedimento e dei requisiti fondamentali per ogni fase di esso crea una circolarità che presuppone il riconoscimento dell'Amministrazione come sistema di interdipendenze e non più come assemblaggio di funzioni produttive e funzioni di supporto e che si realizza attraverso l'inquadramento unitario delle funzioni di pianificazione (ed allocazione delle risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, in conseguenza della rendicontazione. A tal fine, è di fondamentale importanza l'integrazione, in termini di coerenza, del ciclo della performance con gli altri cicli di programmazione di ASSET.

4. ATTI E DOCUMENTI DEL "CICLO DELLA PERFORMANCE"

4.1 Piano della Performance

I poteri di indirizzo confluiscono in un documento programmatico triennale, da aggiornarsi annualmente, denominato "**Piano della performance**", adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, che a loro volta consultano i dirigenti e i responsabili delle unità organizzative (cfr. art. 15, comma 2, lettera b, D. Lgs. n. 150/2009).

Il Piano della Performance si articola nelle seguenti sezioni

1. Presentazione dell'amministrazione (attività, organizzazione, personale , bilancio);
2. Aggiornamento annuale della pianificazione triennale
3. Performance organizzativa e performance individuale.

Il Piano definisce, con riferimento sia agli obiettivi specifici annuali che alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, fissa gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori (art. 10, comma 1, lettera a), D. Lgs. n. 150/2009).

Con particolare riguardo agli **obiettivi specifici**, essi sono definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici di cui alla normativa economica e finanziaria applicabile alle Regioni ed il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Essi devono essere (art. 5, comma 2, D. Lgs. n. 150/2009):

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche e alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

- d) riferibili ad un arco temporale annuale;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni analoghe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

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.

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. Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**" prevede due attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio ciclo della performance.

Infatti, è opportuno precisare che:

per *misurazione* si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e *stakeholders*, attraverso il ricorso a indicatori

per *valutazione* si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto a un valore di riferimento.

4.3. Relazione sulla performance

La "**Relazione sulla performance**" evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti, ed il bilancio di genere realizzato nell'anno precedente (art. 10, comma 1, lettera b), e art. 15, comma 2, lettera b), D. Lgs. n. 150/2009).

Essa è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV entro il 30 giugno di ogni anno.

4.4. Anticorruzione e trasparenza

Nel ciclo di gestione della performance, ASSET riconduce anche il ciclo di gestione dell'anticorruzione e della trasparenza. Infatti, pur nella consapevolezza 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.



5. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1. La struttura del Piano delle Performance

Il Piano della Performance di ASSET Puglia è utile per migliorare la qualità dell'azione del sistema pubblico regionale, per aumentare l'efficacia delle politiche pubbliche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività afferente il territorio e per favorire la partecipazione democratica dei cittadini e delle loro rappresentanze verso il sistema di decisione e programmazione della Regione Puglia.

Il Piano della Performance non deve censire il complesso delle attività che ASSET realizza, ma si deve soffermare sugli obiettivi qualificanti, innovativi e coerenti con le principali politiche. Pertanto, il Piano della Performance tende ad evidenziare risultati attesi ed impatti che le politiche e la relativa azione amministrativa determinano verso la società pugliese e il territorio di riferimento, oltretutto ad evidenziare i progressi dell'azione amministrativa. Il Piano della Performance non può prescindere dalla sua funzione previsiva e quindi dallo stabilire obiettivi ex-ante strategici ed operativi, giusta lettera a), comma 1, art. 10, D. Lgs. n. 150/2009; un Piano adottato temporalmente in là, nell'ambito dell'esercizio straordinario, o addirittura in limine o dopo lo stesso esercizio, semplicemente non ha ragion d'essere.

5.2. La struttura della Relazione sulla performance

La Relazione sulla performance rappresenta lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente ai cittadini e a tutti gli osservatori qualificati, concludendo in questo modo il ciclo di gestione della performance.

La Relazione sulla performance, in linea con quanto indicato nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 3 di Novembre 2018, è strutturata in modo da far emergere i seguenti contenuti minimi:

- sintesi dei principali risultati raggiunti;
- analisi del contesto e delle risorse (assicurando, per quanto riguarda le risorse finanziarie, la coerenza con le informazioni contenute nel Piano e nella Nota integrativa al Bilancio consuntivo);
- misurazione e valutazione (da intendersi, come chiarito nelle LG 2/2017, come attività complementari ma distinte):
 - della *performance* organizzativa;
 - della *performance* individuale.

5.3. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Gli ambiti di misurazione e valutazione, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009, sono: attuazione delle politiche e conseguimento degli obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività; attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi, anche attraverso modalità interattive; modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e programmi; sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Si distinguono:

- gli **"impatti" dell'azione amministrativa (outcome)**: si fa riferimento, in particolare, ai "risultati finali" attesi delle politiche dell'Ente nell'economia e nel mercato del lavoro, sul territorio e l'ambiente, nelle relazioni sociali e culturali della società pugliese;
- il **"grado di attuazione delle strategie deliberate"**: si raccolgono i dati necessari a verificare se le strategie sono realizzate e in che misura;
- la **"qualità delle attività e dei servizi"** erogati ai cittadini: si monitorano i livelli di soddisfazione degli utenti dei servizi allo scopo di migliorare la qualità delle prestazioni;

- lo “**stato di salute**” aziendale, dal punto di vista “economico, finanziario e patrimoniale, organizzativo e relazionale”: nello specifico, si raccolgono dati contabili, dati relativi al benessere organizzativo e informazioni utili a monitorare il grado di coinvolgimento degli attori esterni;
- i **livelli di performance di Enti similari**, allo scopo di favorire “confronti con altre amministrazioni” (*benchmarking*).

5.4. La metodologia adottata per la misurazione della performance organizzativa

L’analisi, la rappresentazione e la misurazione della performance organizzativa dell’Agenzia ASSET è articolata su due livelli di obiettivi. I livelli sono i seguenti:

a) Obiettivi Strategici Triennali

- ✓ Agli Obiettivi Strategici Triennali, da aggiornarsi annualmente, sono associati indicatori di *outcome*;
- ✓ Per ciascun indicatore sono definite le fonti informative di riferimento, facilmente reperibili e compendiabili, e le relative modalità di valorizzazione;
- ✓ La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato. La misurazione annuale degli OBST è evidenziata nella Relazione Annuale.

b) Obiettivi Operativi

- ✓ La effettività degli Obiettivi Operativi Annuali è assicurata attraverso il collegamento con gli Obiettivi Strategici.
Per ciascun indicatore sono definite le fonti informative di riferimento, facilmente reperibili e compendiabili, e le relative modalità di valorizzazione; gli indicatori possono essere solo enumerabili, salvo deroghe espressamente motivate; tanto va interpretato nel senso che, in mancanza di motivazione plausibile o di motivazione di mera circostanza, non deve essere consentito di attribuire valenza allo stesso indicatore non enumerabile. Causa la gran mole di lavoro di collazione, che rischia di allungare i tempi di verifica, per ogni Obiettivo Operativo, in sede di misurazione *ex post*, è consentita esclusivamente l’ostensione di documentazione riepilogativa di sintesi. Per lo stesso fine, gli Obiettivi Operativi associabili a ciascuna Struttura di Servizio non devono, di norma, superare il numero di quattro.
- ✓ A ciascuno degli Obiettivi Operativi Annuali, in fase di programmazione del Piano della Performance, dovrà essere assegnato un peso, che evidenzia l’importanza e la significatività dell’Obiettivo Operativo rispetto al raggiungimento dell’Obiettivo Strategico. Il peso sarà espresso in termini percentuali.

5.5. La tipologia degli indicatori

Gli indicatori assumono una funzione cruciale nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.

A livello di Obiettivo Operativo saranno individuati/selezionati specifici indicatori necessari per rappresentare/misurare il raggiungimento dell’obiettivo in questione.

Gli indicatori di risultato, in particolare:

- dovranno consentire di valutare il raggiungimento (in valore assoluto/percentuale) degli obiettivi prefissati,
- dovranno riferirsi a dati/informazioni elementari/complesse comunque riscontrabili nel patrimonio informativo di ASSET,
- dovranno riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all’obiettivo operativo.

Per ciascun Obiettivo Operativo saranno individuati indicatori riferiti alle seguenti dimensioni:

- **quantità**, per misurare variabili quantitative significative che fanno riferimento ad un determinato servizio;
- **qualità**, per misurare variabili riferite ad un fenomeno, ritenuto indicativo di un fattore di qualità ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di quel servizio, dal punto di vista dell’utente/cittadino oppure dell’amministrazione;
- **efficienza**, per rilevare il livello di efficienza ottenuta nell’erogazione di un determinato servizio e viene misurata mettendo a rapporto gli output con gli input al fine di misurare la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegate;

- **efficacia**, per rilevare il grado di raggiungimento degli obiettivi desiderati e viene misurata mettendo in relazione gli outcome con gli output/outcome effettivamente raggiunti rispetto agli attesi o richiesti o di riferimento comune, oppure rapportando gli output agli outcome. La dimensione dell'efficacia, dunque, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni).

Gli indicatori, sin dal loro inserimento nel Piano della Performance, sono verificati dall'OIV, ai seguenti fini:

- verificare che la definizione degli indicatori sia il frutto di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo;
- al fine della loro rispondenza con gli scopi previsti dalla legge e dunque sull'adeguatezza metodologica degli indicatori;
- verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e quelli indicati nel Piano della Performance.

5.6. Analisi degli impatti

L'analisi degli impatti tiene conto delle esigenze temporali di ASSET e delle fonti, esterne ed interne, dei dati ed informazioni realmente disponibili.

La selezione degli indicatori deve avvenire in maniera semplice; deve trattarsi di indicatori effettivamente semplici rispetto agli impatti desiderati, evitando in questo modo l'adozione di un numero eccessivo e spropositato di indicatori, che di fatto complicano enormemente le attività di misurazione e valutazione. Inoltre, tale strategia può garantire il processo di raccordo e collegamento tra gli obiettivi operativi e quelli strategici.

5.7. Le modalità adottate per il miglioramento del Sistema

Il miglioramento del sistema è incentrato sui seguenti aspetti principali:

- l'integrazione degli strumenti di programmazione, controllo, valutazione;
 - la semplificazione delle procedure di supporto;
- la comunicazione organizzativa a supporto dei processi di programmazione/partecipazione/valutazione;
- il benessere organizzativo.

a) L'integrazione degli strumenti di programmazione, controllo, valutazione

Occorre una effettiva integrazione dei diversi strumenti di programmazione, per fare in modo che il processo di programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche abbia carattere unitario e che, pure nelle diverse finalità dei singoli strumenti, sia assicurato un disegno unitario ed integrato del ciclo amministrativo.

b) La semplificazione delle procedure di supporto

E' inoltre necessario che gli atti di programmazione rechino un lessico comune e a tal fine è opportuno che siano approvati coevamente.

c) La comunicazione organizzativa a supporto dei processi di programmazione/partecipazione/valutazione

Occorre rafforzare la condivisione di programmi e obiettivi all'interno delle strutture dell'Ente (Aree e Servizi). Infatti, solo una reale partecipazione/coinvolgimento può assicurare un processo di programmazione virtuoso ed una valutazione condivisa migliorativa dell'organizzazione.

d) Il benessere organizzativo

Nonostante l'abrogazione del comma 5 dell'art. 14 del D. Lgs. n. 150/2009, intervenuta ad opera dell'art. 8, comma 1, lettera d), DPR n. 105/2016, e l'abrogazione della pubblicazione dei dati, di cui al comma 3, art. 20, del D. Lgs. n. 33/2013, ad opera dell'art. 19, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 97/2016, si rende opportuno mantenere la rilevazione del benessere organizzativo, che costituisce una delle dimensioni sfidanti di misurazione del miglioramento organizzativo delle Amministrazioni pubbliche.



5.8. 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 ed operativi programmati. Infatti, rispetto a quanto programmato nel mese di dicembre, bisogna tener conto dei cambiamenti che si verificano in corso d'anno, dovuti a progetti e attività affidate dalla Regione Puglia ad ASSET 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, la Struttura Tecnica Permanente, dopo la conclusione del processo di rendicontazione della Relazione sulla Performance, procede al monitoraggio intermedio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi programmati, verificando l'andamento della performance. A regime, tale verifica è effettuata entro il 30 settembre di ogni anno ed è riferita allo stato di avanzamento degli obiettivi al 30 giugno di ogni anno.

Il Monitoraggio viene verificato ed approvato dal Direttore Generale e comunicato all'OIV per eventuali indicazioni/osservazioni/prescrizioni in sede di Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, da redigere al 30 aprile di ogni anno, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a), D. Lgs. n. 150/2009).

Le variazioni verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa sono inserite nella Relazione sulla Performance e saranno oggetto di valutazione nell'ambito della validazione (artt. 6 e 14, comma 4, lettera a), D. Lgs. n. 150/2009).

5.9. Valutazione della performance

La valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause (esogene o endogene) dell'eventuale scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa devono confluire nella Relazione sulla Performance, che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

6.1. La metodologia adottata per la misurazione della performance individuale

Come detto in precedenza, nel presente documento si distingue la "performance organizzativa" dalla "performance individuale", coerentemente con la normativa di riferimento (D. Lgs. n. 150/2009). Più precisamente, la "performance organizzativa" si riferisce all'Ente-ASSET Puglia nella sua interezza e a singole ripartizioni organizzative (Aree, Strutture, Servizi); la "performance individuale" fa riferimento al contributo di singoli individui (dirigenti e non) e di gruppi di dipendenti.

Va da sé che la performance organizzativa e quella individuale sono strettamente correlate. Tuttavia, esse non coincidono e, pertanto, i criteri da prendere in esame ai fini della loro analisi sono differenti.

La misurazione e la valutazione della performance individuale devono essere funzionali a:

1. chiarire ai singoli dipendenti in che modo la loro azione contribuisce al miglioramento della performance organizzativa dell'Ente nella sua interezza e della struttura amministrativa di appartenenza;
2. guidare i singoli dipendenti ai fini del miglioramento delle prestazioni individuali, attraverso l'identificazione di percorsi di apprendimento;
3. premiare il merito attraverso l'utilizzo dei vari strumenti di incentivazione monetaria e non monetaria;
4. favorire lo sviluppo di un clima organizzativo positivo in cui si conciliano produttività del lavoro e soddisfazione dei dipendenti.

I paragrafi che seguono descrivono il percorso seguito ai fini della definizione del "Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale" dell'ASSET, con specifico riferimento:

- al Direttore Generale;
- ai Dirigenti;

- al personale non dirigenziale titolare di Posizione Organizzativa;
- al restante personale non dirigenziale, di seguito indicato anche come “Personale di Comparto”, per il quale si fa riferimento al CCNL di volta in volta vigente.

6.2. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata direttamente dalla Giunta regionale, sulla base degli elementi forniti dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) della Regione Puglia. Essa è valevole ai fini retributivi. Si dà atto che il rapporto di lavoro del Direttore rimane di natura privatistica.

In particolare, la valutazione della performance viene effettuata sulla base di quanto espresso da due documenti di valutazione.

Il primo documento, da compilarsi a cura del Direttore Generale, si configura come *Report Strutturato* (cfr. **Allegato 1**), attraverso il quale si forniscono alla Giunta regionale i necessari elementi di valutazione con riferimento a cinque fattori od aree di intervento politico-gestionale e funzionale, avuto altresì riguardo agli obiettivi previsti dal Piano della Performance, nonché, ai sensi dell'art. 9, comma 1 bis, del D. Lgs. n. 150/2009, come inserito dall'art. 7 del D. Lgs. n. 74/2017, avuto riguardo agli obiettivi specifici definiti dal contratto individuale.

I cinque fattori si incentrano su: leadership, strategia e pianificazione, gestione delle risorse, processi e gestione del cambiamento, risultati della performance-chiave. Per ogni fattore è previsto un punteggio massimo attribuibile, espresso in centesimi, articolato su tre livelli di giudizio. Il Report deve essere predisposto subito dopo la predisposizione delle valutazioni dei dirigenti sotto-ordinati.

Il secondo documento consiste in una scheda di valutazione approvata dalla Giunta (cfr. **Allegato 2**), con riferimento ai cinque fattori sopraindicati ed al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia nel suo complesso, nonché al conseguimento degli specifici obiettivi individuali.

In conformità a quanto disposto dal comma 5, art. 10, D. Lgs. n. 150/2009, il ritardo nell'adozione del Piano della performance è idoneo ad incidere negativamente sulla valutazione finale del Direttore Generale, qualora risulti aver concorso al ritardo.

6.3. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e del personale di comparto.

Il sistema di valutazione del personale è finalizzato a:

- riconoscere e valorizzare le professionalità presenti nell'Ente;
- favorire una politica retributiva orientata al risultato e al merito;
- contribuire al miglioramento delle prestazioni del personale.

Per **risultati** si intende il grado di raggiungimento dei risultati attesi in riferimento ai compiti assegnati al personale, anche in termini di contributo individuale apportato al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza. Per **prestazioni** si intende l'insieme di capacità e competenze tecniche, organizzative e relazionali attivate dal personale, nel periodo di riferimento, nello svolgimento dei compiti assegnati.

6.4. Gli ambiti di analisi della performance individuale dei Dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa e del personale di comparto.

Ad un successivo livello di approfondimento, coerentemente con le disposizioni normative che definiscono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 9 D. Lgs. n. 150/2009 e art. 5, commi 11 e 11 bis, L. n. 135/2012, di conversione del D.L. n. 95/2012), si individuano le seguenti dimensioni della performance dei dirigenti:

1. il contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
2. il raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di diretta responsabilità e il conseguimento di specifici obiettivi individuali;
3. il comportamento organizzativo, che è apprezzato in funzione della capacità di valorizzare le competenze a lui affidate, promuovere la crescita personale dei collaboratori e supportare la collaborazione fra unità organizzative ai fini del raggiungimento di obiettivi complessivi.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (titolari di PO), ma anche del Personale di comparto, è effettuata dal Direttore Generale/Dirigente assegnatario della P.O., in relazione:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati;
- c) alle competenze dimostrate.

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, lettera a), del D. Lgs. n. 150/2009, con riferimento ai dirigenti e al personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità gli indicatori di performance individuale dovranno essere collegati agli indicatori di performance riguardanti l'ambito organizzativo di diretta responsabilità e ad essi dovrà essere attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva. In altri termini, la valutazione della performance individuale dovrà fondarsi sui parametri di produzione indicati per l'ambito organizzativo di pertinenza del Dirigente/titolare di PO.

I comportamenti organizzativi assunti dai Dirigenti e dalle PO esplicitano una condotta idonea sul piano della leadership, dell'organizzazione, della gestione, della capacità di relazione e integrazione con gli altri colleghi, con le altre strutture o con altri attori del quadro istituzionale.

Accedono alla valutazione unicamente i Dirigenti e le PO che abbiano svolto per almeno un quadrimestre le attività e le mansioni rientranti nell'incarico specifico oggetto di valutazione. Accede, altresì, alla valutazione il personale di comparto assunto da almeno un quadrimestre nell'anno oggetto di valutazione.

6.5. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti

I Dirigenti sono valutati dal Direttore Generale, sulla base degli elementi forniti dall'OIV. I processi valutativi vengono avviati entro il trimestre successivo all'anno di riferimento della valutazione. Il processo valutativo del Dirigente si compone in due parti:

- la prima prevede la compilazione del *Report Strutturato* (cfr. Allegato 3) attraverso il quale il Dirigente fornisce al Direttore Generale dell'Agenzia 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 Direttore Generale all'atto della nomina o in qualunque successivo momento;
- la seconda si caratterizza per la compilazione di una Scheda di valutazione (cfr. Allegato 4), attraverso la quale il Direttore Generale, con riferimento ai cinque fattori presi in considerazione, esprime la propria valutazione anche sulla base dell'esame preliminare compiuto dall'OIV (Allegato 5). 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 Direttore Generale, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, la documentazione consegnata dal Dirigente ed entro 30 giorni fornisce un quadro informativo di sintesi, contenente i primi giudizi qualitativi formulati con riferimento ai cinque fattori valutativi presi in considerazione nel relativo modello adottato.

Nei 30 giorni successivi alla valutazione finale, il Dirigente può presentare osservazioni scritte al Direttore Generale o richiedere allo stesso un colloquio relativamente alla procedura seguita e alle valutazioni effettuate. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale, che è firmato seduta stante dai presenti. In caso di disaccordo, il Dirigente può avvalersi delle procedure di conciliazione di cui al Paragrafo 10. Contestualmente all'invio delle schede ai Dirigenti, l'elenco dei punteggi assegnati è trasmesso al Servizio Personale e, in copia, alla Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance, con comunicazione riservata, per l'adozione degli atti conseguenti.

6.6. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di P.O.

Quanto al sistema di valutazione della produttività individuale del personale titolare di P.O., si rinvia, per il dettaglio, al "Regolamento sui criteri per l'istituzione, il conferimento e la valutazione degli incarichi di Posizione Organizzativa" dell'Agenzia ASSET, approvato con Determina commissariale n. 116/2019, di cui si riporta, di seguito, una sintesi, con particolare riferimento agli aspetti procedurali.



Il Direttore Generale/Dirigente assegnatario della Posizione Organizzativa individua e assegna a ciascuna P.O. gli obiettivi, contestualmente alla presentazione del PP, di norma all'inizio dell'esercizio finanziario o comunque all'inizio del periodo di riferimento della valutazione.

Gli obiettivi devono essere riportati su apposita scheda, che viene allegata ad un ordine di servizio ed inviata/consegnata al titolare della PO (**Allegato 6**). La scheda, una volta firmata dal titolare P.O., va trasmessa/consegnata al Servizio Personale e alla Struttura Tecnica Permanente, entro e non oltre il termine di approvazione del PP.

La condivisione degli obiettivi avviene sulla base di un apposito colloquio con il Direttore Generale/Dirigente di riferimento o, in alternativa, sulla base di una proposta di obiettivi che verrà sottoposta dal titolare della P.O. ai medesimi soggetti, ai fini della successiva formalizzazione attraverso la scheda.

La valutazione del risultato conseguito dai titolari di Posizioni Organizzative avviene sulla base dei seguenti ambiti (art. 9, comma 1, del Decreto):

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (*max 70 punti*);
- capacità organizzative e/o professionali messe in campo (*max 30 punti*).

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi e del comportamento organizzativo è effettuata dal Direttore Generale/Dirigente di riferimento attraverso l'attribuzione di un punteggio rapportato ad una griglia di fattori riportati nella scheda valutativa (**Allegato 7**).

Le risultanze valutative sono portate a conoscenza dell'interessato mediante un colloquio finale durante il quale il Direttore Generale/Dirigente di riferimento motiva il punteggio attribuito. Acquisita la sottoscrizione per notificazione del titolare della P.O., la scheda valutativa è trasmessa in originale al Servizio Personale, per l'erogazione della retribuzione di risultato spettante e, in copia, alla Struttura Tecnica Permanente, ai fini del monitoraggio della performance.

Il processo valutativo si suddivide in due fasi, alle quali corrispondono due appositi documenti:

- una relazione sull'attività svolta, che è elaborata direttamente dal titolare della P.O. e contiene una descrizione dettagliata e circostanziata delle attività svolte, con riferimento anche alle scadenze temporali in cui le attività sono state completate;
- una scheda di valutazione, compilata dal Direttore Generale/Dirigente di riferimento (**Allegato 7**).

Il processo valutativo si struttura come dettagliato di seguito:

- *entro il 31 marzo di ogni anno*, il Direttore Generale/Dirigente di riferimento assegna ai dipendenti gli obiettivi da raggiungere nel corso dell'anno (**Allegato 6**). Gli obiettivi sono i risultati che ci si attende di realizzare nell'arco temporale preso in esame. 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 Direttore Generale/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 30 giugno*, il Direttore Generale/Dirigente di riferimento provvede a verificare la documentazione fornita dal dipendente, confrontando quanto previsto e quanto realizzato;
- la valutazione finale avviene mediante la compilazione di un'apposita scheda di valutazione (**Allegato 7**) che riporta il punteggio complessivo della valutazione (*max 100*), suddiviso nei due ambiti sopra descritti, 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.

Al titolare di PO è corrisposta, in base alle risultanze valutative, una retribuzione di risultato che varia da un minimo del 15% ad un massimo del 30% della retribuzione di posizione, così come previsto dall'art. 4, comma 3, del su citato "Regolamento sui criteri per l'istituzione, il conferimento e la valutazione degli incarichi di Posizione Organizzativa" dell'Agenzia ASSET, approvato con Determina commissariale n. 116/2019.

La valutazione non sufficiente non dà titolo alla retribuzione di risultato.

La valutazione, in base al punteggio ottenuto, è articolata su quattro livelli di prestazione:

- a. **Sufficiente**, con retribuzione di risultato pari al 15% della retribuzione di posizione, se il dipendente ha riportato nella valutazione un punteggio compreso tra 35 e 50;
- b. **Buona**, con retribuzione di risultato pari al 20% della retribuzione di posizione, se il dipendente ha riportato nella valutazione un punteggio compreso tra 51 e 70;



- c. **Distinta**, con retribuzione di risultato pari al 25% della retribuzione di posizione, se il dipendente ha riportato nella valutazione un punteggio compreso tra 71 e 89;
- d. **Ottima**, con retribuzione di risultato pari al 30% della retribuzione di posizione, se il dipendente ha riportato nella valutazione un punteggio compreso tra 90 e 100.

Il titolare dell'incarico, in merito alla valutazione ricevuta, può chiedere al Direttore Generale un ulteriore colloquio da tenersi nel 15 giorni successivi alla notifica della scheda di valutazione, nel corso del quale può fornire in contraddittorio le proprie controdeduzioni. Il lavoratore può essere assistito da un rappresentante sindacale a cui conferisce il mandato.

Nei successivi 15 giorni il Direttore Generale medesimo può rivedere in melius la valutazione oppure la conferma, motivandone la decisione.

6.7. Misurazione e valutazione della performance individuale e per progetti relativa al Personal e di comparto.

Quanto al sistema di valutazione della produttività individuale e per progetti relativa al personale di comparto, si rinvia a quanto definito in sede di contratto decentrato integrativo, approvato con Determina commissariale n. 221/2019 (cfr. Paragrafi da 20 a 20.4), salvo il supporto dell'OIV in ordine all'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e valutazione in uso.

7. PARTECIPAZIONE

L'art. 19 bis del D. Lgs. n. 150/2009, come aggiunto dal D. Lgs. n. 74/2017, ha previsto che il Sistema di misurazione e valutazione preveda le modalità attraverso le quali i cittadini e gli altri utenti finali dei servizi possano concorrere a fornire elementi utili alla misurazione della performance organizzativa.

Tale contributo partecipativo dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- a. comunicazione diretta all'OIV del grado di soddisfazione per le attività ed i servizi erogati, attraverso l'utilizzo della casella di posta elettronica istituzionale accessibile anche attraverso la sezione "Amministrazione Trasparente";
- b. partecipazione degli utenti interni, attraverso la modalità di cui alla precedente lettera a).

8. PERSEGUIMENTO DELLE PARI OPPORTUNITA' E SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il D. Lgs. n. 150/2009, conformemente alle finalità di promozione delle pari opportunità (art. 1), prevede (art. 3) che le politiche di premialità sottese alla misurazione e valutazione della performance vengano realizzate "in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri", oltre che di trasparenza dei risultati e di risorse impiegate. L'intero ciclo della performance, quindi, a cominciare dal Piano della Performance, non può non avere quale parametro di misurazione il perseguimento delle pari opportunità.

In particolare, con riferimento alla performance organizzativa, particolare rilievo, ai fini della relativa misurazione e valutazione, deve attribuirsi alla promozione delle pari opportunità (art. 8, comma 1, lettera h, D. Lgs. n. 150/2009), i cui risultati e le buone pratiche dovranno essere verificate dall'OIV (art. 14, comma 4, lettera h), D. Lgs. n. 150/2009).

Inoltre, ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 34 del citato D. Lgs. n. 150, la valutazione positiva dei dirigenti, la cui funzione attiene all'assicurazione della rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, è condizionata alla verifica del rispetto del principio delle pari opportunità nelle misure inerenti la gestione delle risorse umane rientranti nell'esercizio dei poteri.

9. AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

Ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, come novellato dal D. Lgs. n. 74/2017, annualmente l'Amministrazione è chiamata a verificare eventuali esigenze di modifiche del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Gli eventuali aggiornamenti devono essere corredati dal parere vincolante dell'OIV.



Ove non sia necessario procedere ad alcuna modifica, l'Amministrazione potrà concludere il processo annuale di verifica con una presa d'atto, anch'essa da validarsi da parte dell'OIV.

Resta salva, nell'ambito dei compiti di presidio del Sistema e di supporto metodologico all'Amministrazione cui l'OIV è chiamato, la possibilità per quest'ultimo di intervenire ai fini di evidenziare l'esigenza di eventuali interventi modificativi.

10. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione di cui all'art. 7, c. 3, lett. b), del D. Lgs. n. 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, dell'efficacia, dell'efficienza e della economicità, tenendo conto anche del principio del contraddittorio e delle prerogative sindacali in materia.

Per ASSET, in caso di controversie relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance, si deve far ricorso alle procedure di conciliazione disciplinate agli artt. da 410 a 412 quater c.p.c., compilando l'allegato Modulo (**Allegato 8**).