



REGIONE PUGLIA

Deliberazione della Giunta Regionale

N. **87** del 22/01/2019 del Registro delle Deliberazioni

Codice CIFRA: SEG/DEL/2019/00002

OGGETTO: Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale (S.Mi.Va.P.) della Regione Puglia. Approvazione.

L'anno 2019 addì 22 del mese di Gennaio, in Bari, nella Sala delle adunanze, si è riunita la Giunta Regionale, previo regolare invito nelle persone dei Signori:

Sono presenti:		Sono assenti:	
Assessore	Loredana Capone	Presidente	Michele Emiliano
Assessore	Giovanni Giannini	V.Presidente	Antonio Nunziante
Assessore	Sebastiano Leo	Assessore	Cosimo Borraccino
Assessore	Raffaele Piemontese	Assessore	Leonardo di Gioia
Assessore	Alfonsino Pisicchio	Assessore	Salvatore Ruggeri
Assessore	Giovanni F. Stea		

Assiste alla seduta il Segretario Generale: Dott. Roberto Venneri

Amanti

Il Presidente della Giunta Regionale dott. Michele Emiliano, di concerto con il Vicepresidente della Regione Puglia, Assessore al Personale e Organizzazione, dott. Antonio Nunziante, sulla base dell'istruttoria espletata dal dirigente della Sezione Personale dott. Nicola Paladino, dal Funzionario AP Controllo di Gestione Vitantonio Putignano, confermata dal Segretario Generale della Presidenza Roberto Venneri e dal Direttore del Dipartimento Risorse Finanziarie e strumentali, personale e organizzazione Angelosante Albanese, riferiscono quanto segue:

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*) ha introdotto importanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, prevedendo, fra l'altro, la predisposizione di un Piano della Performance.

La Regione Puglia con l.r. n° 1/2011 ha inteso adeguarsi alle prescrizioni introdotte dal d.lgs. n° 150 del 2009, sulla scorta della quale si è istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.).

In attuazione di quanto disposto dall'art.4 della predetta l.r. 1/2011, l'Amministrazione regionale ha provveduto all'adozione del nuovo Sistema di Misurazione e valutazione della performance con deliberazione di Giunta regionale n. 217 del 23 febbraio 2017.

Il citato decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 è stato modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74 che ha introdotto all'art. 7, tra l'altro, la previsione dell'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e valutazione della performance.

Alla luce del novellato impianto normativo in materia si rende, pertanto, necessario revisionare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (S.Mi.Va.P.) in modo da renderlo conforme ai nuovi principi generali.

A tal fine l'Amministrazione regionale ha dato avvio alla procedura di concertazione con il coinvolgimento diretto dell'OIV, tenendo una serie di incontri con i Direttori e i Dirigenti dei Dipartimenti regionali, nelle date 25 e 28 ottobre 2018. Successivamente si è svolta una riunione con le Organizzazioni sindacali in data 12.12.2018 nel corso della quale le parti hanno espresso le proprie posizioni e sulla base di tale confronto è stato predisposto il documento conclusivo.

Il Presidente dell'OIV, con comunicazione mail del 9 gennaio 2019 indirizzata al Segretario Generale della Presidenza, al Direttore del Dipartimento Finanze e Organizzazione e al Dirigente della Sezione Personale, ha espresso parere favorevole per la successiva approvazione da parte della Giunta regionale.

Il S.Mi.Va.P., allegato quale parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, definisce le regole da impiegare ai fini dello svolgimento dell'attività di misurazione e valutazione della performance, anche attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti e alle Posizioni Organizzative.

Al fine di consentire l'applicazione del richiamato Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, secondo le regole in esse contenute, si propone l'adozione dello stesso, la cui metodologia entrerà in vigore nel 2019 e per l'annualità valutativa riferita al 2018.



Il nuovo S.Mi.Va.P. sostituisce integralmente quello approvato con precedente deliberazione della Giunta Regionale n. 217 del 23.2.2017.

COPERTURA FINANZIARIA DI CUI AL D.LGS. 118/2011

La presente deliberazione non comporta implicazioni di natura finanziaria sia di entrata che di spesa e dalla stessa non deriva alcun onere a carico del bilancio regionale.

Il Presidente di concerto con Il Vicepresidente, Assessore al Personale e Organizzazione, sulla base delle risultanze istruttorie, come innanzi rappresentate, propongono alla Giunta l'adozione del seguente atto finale.

Il presente provvedimento è di competenza della Giunta Regionale ai sensi dell'art. 4, co.4, lettera k) della l.r. 4.02.1997 n. 7.

LA GIUNTA

Udita la relazione e la conseguente proposta ~~del Presidente e del Vicepresidente;~~
Viste le sottoscrizioni poste in calce al presente provvedimento;
a voti unanimi espressi nei modi di legge

DELIBERA

Per le motivazioni espresse in narrativa, che qui si intendono integralmente riportate:

- di approvare il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" allegato alla presente deliberazione quale parte integrante e sostanziale;
- di stabilire che la disciplina di cui al suddetto allegato entra in vigore nel 2019 e per l'annualità valutativa riferita al 2018. Essa sostituisce integralmente quella precedentemente approvata con deliberazione della Giunta Regionale n. 217 del 23.2.2017.
- di pubblicare il presente provvedimento nel BURP, nonché sul sito web istituzionale nella sezione *Amministrazione Trasparente*;
- di demandare alla Sezione Personale e Organizzazione, la pubblicazione sul sito "primanoï" del presente provvedimento e la notifica alle organizzazioni sindacali e al Cug. La pubblicazione sul sito "primanoï" ha valore di notifica per le strutture regionali.

Il Segretario Generale
della Giunta Regionale
Dott. Roberto Venneri

Il Presidente della Giunta

AVV. GIOVANNI CIAMMINI

I sottoscritti attestano che il procedimento istruttorio loro affidato, è stato espletato nel rispetto della vigente normativa regionale, nazionale e comunitaria e che il presente schema di provvedimento, dagli stessi predisposto ai fini dell'adozione dell'atto finale da parte della Giunta Regionale, è conforme alle risultanze istruttorie.

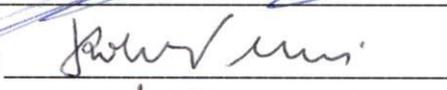
Il Funzionario istruttore:

Vitantonio Putignano 

Il Dirigente della Sezione Personale

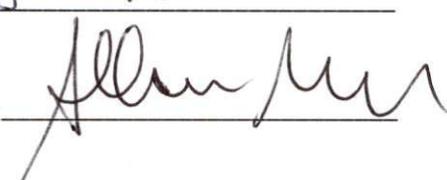
Nicola Paladino 

Il Segretario Generale della Presidenza:

Roberto Venneri 

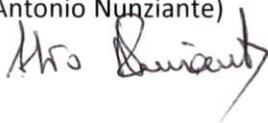
Il Direttore del Dipartimento Risorse Finanziarie

E Strumentali, Personale e Organizzazione

Angelosante Albanese 

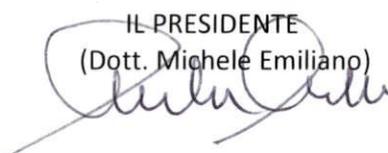
IL VICEPRESIDENTE

Assessore alla Protezione Civile,
Personale e Organizzazione
(Dott. Antonio Nunziante)



IL PRESIDENTE

(Dott. Michele Emiliano)



Il Presente provvedimento è esecutivo

Il Segretario della Giunta
Dott. Roberto Venneri



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 individuale della Regione Puglia, a partire dall'anno 2019.

Nonostante la recente modifica del Sistema di misurazione e valutazione della performance (delibera Uff. Pres. Consiglio regionale n. 91 del 22 marzo 2017- delibera Giunta regionale n.217 del 23 febbraio 2017), è necessario adeguare il presente atto alle variazioni normative intervenute con i decreti legislativi n. 74 e 75 del 25 maggio 2017, che hanno modificato, rispettivamente, il d.lgs n. 150 del 2009 e il d.lgs n.165 del 2001, nonché per dare atto delle modifiche di razionalizzazione e semplificazione intervenute nella Regione Puglia con riguardo ad alcuni atti di pianificazione al fine della integrazione tra la programmazione politica e finanziaria con l'azione amministrativa, in una logica di risultato coerente con le aspettative condivise degli osservatori qualificati.

La predisposizione dello SMiVaP compete all'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi del comma 3, art.4, L.R.n.1/2011 e, identicamente, del comma 3, art. 6, stessa legge regionale, sebbene il comma 1, art. 7, D.Lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, preveda che l'aggiornamento dello SMiVaP sia compito delle singole Amministrazioni pubbliche, e che l'OIV solo esprima il proprio previo parere vincolante.

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.

Alla luce della esperienza pregressa, nonché del *benchmarking* e del monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione adottato dalla Regione Puglia è emersa l'esigenza di una rivisitazione dello stesso, rimanendo ovviamente fedeli allo spirito della misurazione in funzione della valutazione e nel rispetto dei relativi procedimenti.

Come per le precedenti versioni dello SMiVaP, il sistema delineato dal presente atto è un modello *in progress* che non può non tener conto degli atti di programmazione ed organizzazione adottati dal Governo regionale, con i quali deve necessariamente raccordarsi.

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 su citate:

- 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.

2. LA PIANIFICAZIONE E LA VALUTAZIONE IN REGIONE PUGLIA

2.1. Lo stato dell'arte dei sistemi di Pianificazione e Controllo

2.1.1. La Pianificazione

In considerazione delle indicazioni di semplificazione, coerenti con la normativa nazionale, contenute nello SMiVAP approvato nel febbraio 2017, la Regione Puglia, con DPGR n. 224 del 20.4.2017, ha apportato alcune modifiche riguardanti il ciclo della performance. In particolare, il Decreto citato individua il Piano della Performance organizzativa quale ultimo documento programmatico dopo il Programma di governo e l'aggiornamento annuale degli obiettivi strategici. Ciclo che si conclude con la misurazione e valutazione della performance dell'Amministrazione, nonché con la verifica degli obiettivi operativi assegnati al personale dirigenziale.

Tale schema procedimentale, pur sostanzialmente conforme alla normativa attualmente in vigore, abbisogna di alcune ulteriori specificazioni tali da renderlo esattamente sovrapponibile al modello statale, come modificato con i decreti legislativi n. 74 e n.75 del 2017 volti, in particolare:

1. al riallineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e con quello di programmazione strategica.
2. ad una maggiore attenzione al livello "alto" della pianificazione e alla centralità della *performance organizzativa* (paragrafo 3), 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.

Sulla base delle considerazioni che precedono, i documenti e gli atti cui fare riferimento, al fine di un sistema di misurazione e valutazione della performance efficace ed efficiente, sono i seguenti:

-Programma di governo regionale; letto nella corrente X legislatura regionale nella seduta del 22/7/2015, sezione "atti vari", ai sensi dell'art. 41, comma 4, Statuto regionale; è ad esso assimilabile il Programma strategico della Regione Puglia, richiamato negli artt. 8 e 9 del vigente Modello ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale, adottato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 443 del 31.7.2015 e ss.mm.;

-Piano di sviluppo regionale (PSR): il documento, previsto dall'art.8, L.R. 28/2001, è stato sostanzialmente assorbito nelle finalità e nei contenuti dal DEFR.

-Documento di Economia e finanza regionale (DEFR); previsto dall'art.36, comma 3, D. Lgs.118/2011 e dal relativo allegato 4/1, § 4.1, da presentare al Consiglio Regionale per le conseguenti deliberazioni;

- Atto "Obiettivi strategici e assegnazione delle risorse", da adottarsi entro 15 giorni dalla promulgazione della legge regionale di bilancio (art. 25 DPGR n. 224 del 20.4.2017);

- il Piano della performance, da adottarsi entro 15 giorni dall'adozione del documento precedente e comunque entro il 31 gennaio.



La competenza all'adozione dei suddetti documenti è dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo che vi provvede, quanto agli "Obiettivi strategici e assegnazione delle risorse" previa istruttoria della Segreteria generale della Presidenza, sentiti i Dirigenti apicali dell'Amministrazione (Direttori di Dipartimento e figure equiparate), e quanto al "Piano della Performance", previa istruttoria con i Dirigenti apicali e la collaborazione dei Dirigenti di Sezione/Servizio.

2.1.2. Il Controllo strategico e di gestione

Dalla ricognizione della situazione della Regione Puglia con riguardo al sistema di pianificazione funzionale alla integrazione tra programmazione politica, finanziaria e azione amministrativa in una logica predittiva, emerge come il Piano Performance assuma, 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.

L'anello di raccordo tra indirizzo politico ed attuazione amministrativa, difatti, viene ad essere individuato nella figura del Direttore di Dipartimento, e nelle figure equiparate in seno al modello MAIA, nonché del Segretario Generale del Consiglio Regionale, ai sensi dell'Atto di Alta Organizzazione approvato con Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale n. 39/2016, i quali nel redigere il P.P. individuano obiettivi operativi, programmi, progetti, risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai vari livelli di responsabilità dirigenziali interne al Dipartimento medesimo.

Particolare rilievo assume il sistema di informatizzazione funzionale a ricondurre ad una visione integrata ed interdipendente l'attività di controllo strategico e l'attività di controllo di gestione.

Al riguardo, la Giunta Regionale con deliberazione n. 2342 dell'11.11.2014 ha approvato le modalità operative e i termini per procedere all'acquisizione dei programmi informatici in riuso. Con determina n.4 del 6/4/2015 dell'Area politiche per lo sviluppo, è stato approvato il riuso di una piattaforma informativa che consente l'inserimento diretto dei dati relativi alle varie fasi del ciclo della performance. Tale nuova piattaforma per il rilevamento degli obiettivi, denominata "Gzoom", costituirà il supporto per il Piano della Performance. Nel corso del 2019 si darà avvio ad un progetto di durata biennale per l'implementazione della piattaforma Gzoom, che integrerà nella gestione informatica del ciclo della performance il controllo di gestione e il controllo strategico.

2.1.3. La valutazione della performance individuale ed organizzativa

In considerazione delle esperienze pregresse circa il funzionamento del sistema di valutazione della performance individuale ed organizzativa, si rende necessario procedere ad una fase di integrazione e messa in coerenza dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione, inclusi - i Programmi Operativi salute e quelli legati all'utilizzo dei Fondi Strutturali, per fare in modo che:

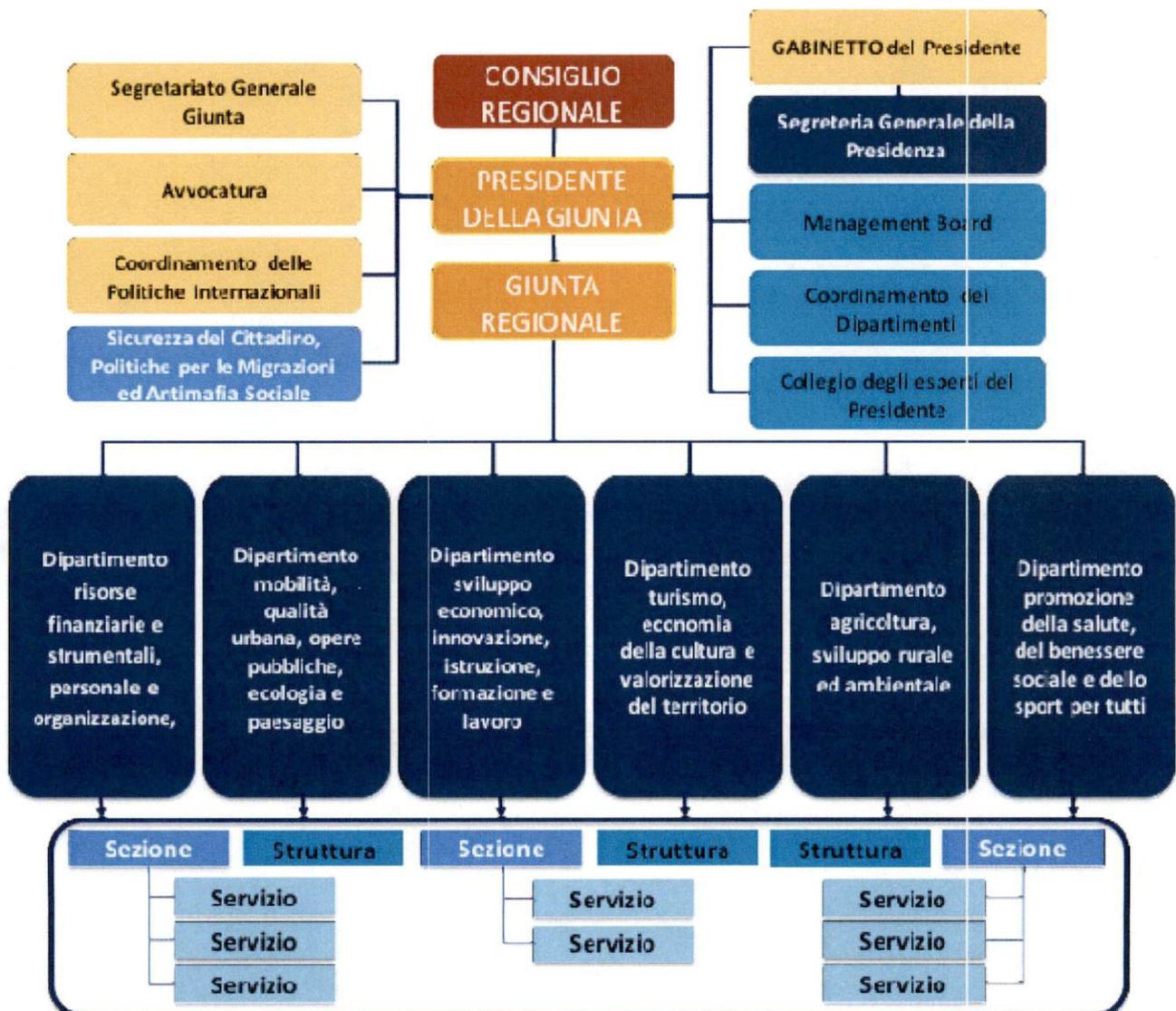
- il processo di programmazione, monitoraggio, valutazione delle politiche abbia un carattere unitario;
- più specificamente, sia reso possibile il soddisfacimento dell'esigenza di garantire nel piano della performance una piena ed effettiva congruenza degli obiettivi operativi con l'assetto di obiettivi finanziari e di output definito nei programmi operativi regionali.

Quanto appena indicato appare la condizione indispensabile perché, pure nelle diverse finalità dei singoli strumenti (Legge di bilancio, Piano della Performance), sia assicurato un disegno unitario ed integrato del *policy cycle*. In questo ambito, il Documento SMiVaP intende perseguire

l'obiettivo di integrare e rendere connessi tra loro i documenti di programmazione. In particolare, il Piano della Performance dovrà essere integrato e convergente con il documento recante gli Obiettivi strategici, facendo in modo che la struttura dei due documenti e le basi di dati di riferimento siano comuni. Tanto consente l'integrazione dei documenti di programmazione e, quindi, di definire il Piano della Performance sulla base di quegli obiettivi di innovazione, sviluppo e miglioramento che si evidenziano dagli Obiettivi strategici e consentire, inoltre, 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.

2.2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione della Regione Puglia

Nel corso del 2015 è stato approvato il modello di organizzazione cd. "Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale" MAIA, con D.G.R. 31/7/2015, n. 1518, cui hanno fatto seguito il D.P.G.R. n. 443 del 31/7/2015, il D.P.G.R.n.129 del 7/3/2016 ed il D.P.G.R. n.316 del 17/5/2016; detto nuovo modello è di seguito graficamente rappresentato:



Il nuovo modello organizzativo della Presidenza e della Giunta della Regione Puglia prevede, nella sua prima fase, una serie di Strutture autonome (Segretariato generale della Giunta, il Gabinetto del Presidente, l'Avvocatura,) e Strutture di Integrazione a supporto diretto della Giunta e del Presidente (il Coordinamento politiche internazionali, la Sicurezza del cittadino, politiche per migrazione e antimafia sociale, la Comunicazione istituzionale e, infine, Health marketplace) che assicurano coordinamento e unitarietà dei processi, e suddivide l'azione amministrativa in sei Dipartimenti che costituiscono la massima struttura direzionale di attuazione delle politiche della Regione, con la funzione di garantire il governo di aree omogenee di funzioni. I Dipartimenti costituiscono il punto di riferimento per la gestione delle politiche, per le attività di pianificazione e controllo strategico, per le programmazioni finanziarie, per l'esercizio del potere di spesa, l'organizzazione e la gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza.

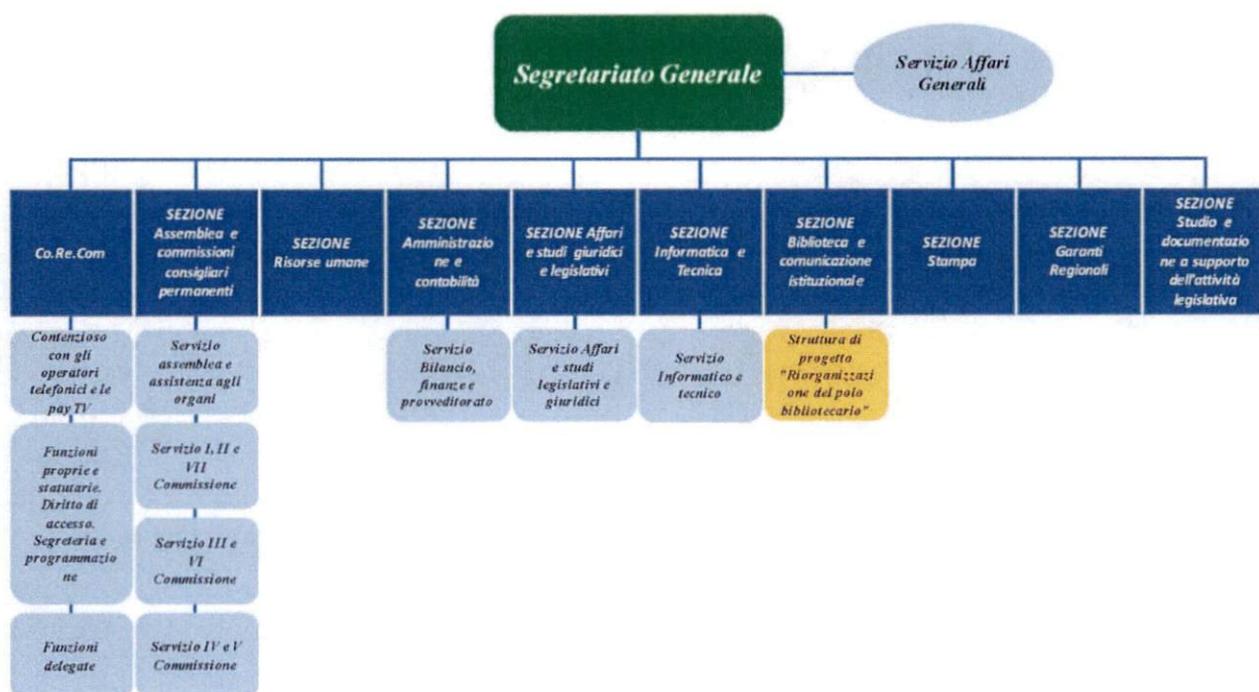
Particolare rilievo, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa, deve attribuirsi alle Strutture di Integrazione che assicurano, tra l'altro, il coordinamento dell'attuazione del programma di governo e delle azioni della Regione Puglia. Viene in considerazione, in particolare, il Coordinamento dei Dipartimenti che cura l'unitarietà dell'azione amministrativa dell'Ente e l'attuazione dei Programmi Operativi Regionali, nonché la Conferenza delle Sezioni per ogni Dipartimento.

Quanto alle funzioni, occorre richiamare, in particolare, quelle:

- del Segretario generale della Presidenza che cura il ciclo di gestione della performance e si raccorda con le strutture organizzative;
- dei Direttori di Dipartimento che attuano i programmi secondo gli indirizzi degli organi di governo; assegnano gli obiettivi, il personale, le risorse finanziarie e strumentali ai Dirigenti delle Sezioni, delle Strutture di Staff e di Progetto ricadenti nella competenza del Dipartimento e assicurano la loro costante integrazione mediante la Conferenza delle Sezioni;
- dei Dirigenti che, nell'ambito della titolarità e la responsabilità delle strutture organizzative a essi affidate, attuano le direttive ad essi impartite e curano il raggiungimento degli obiettivi fissati adottando i relativi atti e provvedimenti ed esercitando i connessi poteri di spesa e di acquisizione delle entrate.



Di seguito viene infine rappresentato graficamente il modello organizzativo del Consiglio



2.3. Il Ciclo della Performance

Ai sensi dell'art. 4, co. 2, D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dal D. Lgs n.74 del 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, co.1, lett.a del d.lgs n.150) e specifici (definiti all'art. 5, co.1, lett.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 della Regione.

2.4. Atti e documenti del "ciclo della performance"

2.4.1. Documento di economia e finanza regionale

Il DEFR è previsto dall'art. 36, comma 3, D. Lgs. 118/2011; si riporta il relativo testo: "3. Le regioni ispirano la propria gestione al principio della programmazione. A tal fine adottano ogni anno il bilancio di previsione finanziario, le cui previsioni, riferite ad un orizzonte temporale almeno triennale, sono elaborate sulla base delle linee strategiche e delle politiche contenute nel documento di economia e finanza regionale (DEFR), predisposto secondo le modalità previste dal principio contabile applicato della programmazione allegato al presente decreto. Il DEFR è approvato con una delibera del consiglio regionale."

A valle del DEFR e in attuazione delle priorità politiche è avviata la fase relativa al ciclo della performance.

2.4.2. Obiettivi strategici ed assegnazione risorse

I poteri di indirizzo, sulla base del Programma di governo, confluiscono in un documento programmatico triennale, da aggiornarsi annualmente, denominato "**Obiettivi strategici**", adottato congiuntamente alla "**Assegnazione delle risorse**", dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, quale fase propedeutica alla adozione del Piano performance vero e proprio. Tale documentazione è prevista dall'art.5, D. Lgs. 150/2009 e dall'art. 39, comma 10, D. Lgs. 118/2011; è ad essa assimilabile la documentazione prevista dall'art.4, comma 1, lett. b), L.R.n.1/2011, e dall'art. 4, comma 1, lett. b), D. Lgs. 165/2001.

2.4.3. Piano 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 (cfr. art. 15, co. 2, lett. 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 individua gli obiettivi specifici in coerenza con gli obiettivi generali, su base triennale e da aggiornarsi annualmente, definiti dall'Organo di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i vertici dell'amministrazione che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità



organizzative. 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, co. 1, lett. 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 e il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa. Essi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed 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 omologhe;
- 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» (art. 5, co. 2, d. lgs. n. 150/2009).

Coevamente all'adozione del Piano performance è adottato il Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione.

2.4.4. 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.

All'uopo, 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 *stakeholder*, 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 ad un valore di riferimento.

2.4.5. 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, e il bilancio di genere realizzato nell'anno precedente (artt. 10, co. 1, lett. b; 15, co. 2, lett. b, D. Lgs. 150/2009).



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

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance della Regione 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 la Regione Puglia realizza, ma si deve soffermare sugli obiettivi qualificanti, innovativi e coerenti con le principali politiche che si riferiscono ai Documenti di Programmazione Strategica. 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, oltreché 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 lett. a), comma 1, art.10, D. Lgs. n.150/2009; un Piano adottato temporalmente in là, nell'ambito dell'esercizio considerato, o addirittura in limine o dopo lo stesso esercizio, semplicemente non ha ragion d'essere.

3.2. 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 nella Delibera CIVIT n. 5/2012, è strutturata come segue:

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE E INDICE
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

3.3. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Gli ambiti di misurazione e valutazione, ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs. 150/2009 sono: attuazione delle politiche e il 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 ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; qualità e la quantità delle prestazioni

e dei servizi erogati; raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. In relazione a tali ambiti occorrerà avere riguardo altresì alle Carte dei servizi esistenti. Non va dimenticato che il comma 8 dell'art.7-bis, D.L.35/2013, come interpolato dall'art.27, D.L.66/2014, afferma la rilevanza ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale delle disposizioni concernenti i dati relativi ai debiti non estinti, certi, liquidi ed esigibili.

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, anche attraverso apposite Carte dei Servizi;
- 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 simili**, allo scopo di favorire "confronti con altre amministrazioni" (*benchmarking*).

3.4 L'albero della performance

Come previsto dalla Delibera Civit n.112/2010 che identifica **Strutture e modalità di redazione del Piano per la Performance Organizzativa**, si definisce **l'Albero della Performance** come *"... la mappa logica che rappresenta, anche graficamente, i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi (che individuano a loro volta obiettivi operativi, azioni e risorse)... tale mappa dimostra come gli obiettivi ai vari livelli e di diversa natura contribuiscano, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, al mandato istituzionale e alla missione. Essa fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione..."*

Si fa presente che le Regioni, per la loro natura istituzionale e per la complessità della mission, necessitano di descrittori complessi e di rappresentazioni grafiche articolate.

In tal senso, per ciascuno dei Dipartimenti/Strutture autonome si è individuata una struttura dell'Albero della Performance, tenendo conto del nuovo modello organizzativo MAIA, così articolato:



Per Missione si intende la/le finalità principale/i di carattere sociale ed economico, coerenti con la missione e i valori che caratterizzano l'istituzione regionale nel suo insieme, che identifica specificamente l'area organizzativa e che ne determina le priorità strategiche proprie verso i cittadini, il territorio, le imprese e le parti sociali

**OBIETTIVI STRATEGICI
TRIENNALI
Outcome**



Gli Obiettivi Strategici Triennali coincidono con le grandi politiche caratteristiche del programma della Regione Puglia. Sono aggiornabili annualmente. Sono solitamente presidiati dai Direttori di Dipartimento/Strutture autonome.

**OBIETTIVI STRATEGICI
TRASVERSALI**



Gli Obiettivi Strategici Trasversali costituiscono gli obiettivi pluriennali di innovazione, efficacia e qualità che caratterizzano e orientano l'azione della struttura organizzativa regionale nel suo complesso. Si tratta di obiettivi che solitamente coinvolgono le strutture organizzative di più Dipartimenti/Strutture Autonome.

**OBIETTIVI OPERATIVI
ANNUALI**



Gli Obiettivi Operativi (annuali) costituiscono la declinazione degli Obiettivi Strategici e il riferimento dell'azione amministrativa regionale in termini di miglioramento, sviluppo, qualità, innovazione delle politiche pubbliche. Sono di norma presidiati dai Dirigenti responsabili di Sezioni e/o Servizi e il raggiungimento degli stessi può richiedere il concorso di più strutture.

A ciascuna tipologia di Obiettivo è assegnata una specifica tipologia di risultati coerente con le caratteristiche dell'obiettivo stesso:

- Agli **Obiettivi Strategici Triennali** sono assegnati **outcome**, intesi come impatto che l'azione della Regione nel suo complesso e, nello specifico, del Dipartimento/Struttura autonoma determinano nell'economia e nel mercato del lavoro, sul territorio e l'ambiente, nelle relazioni sociali e culturali della società pugliese.
- Agli **Obiettivi Annuali Operativi** sono assegnati **risultati** da raggiungere quale misura dell'avanzamento del programma e dell'azione amministrativa e degli effetti che la stessa determina sulle categorie direttamente interessate alla singola politica.

Ciascun outcome/risultato è misurato attraverso un **indicatore**; per **indicatore** si intende l'insieme di valori/informazioni/dati omogenei e pertinenti rispetto al fenomeno da valutare, che consentono di misurare il grado di conseguimento degli obiettivi, sia strategici che operativi.

Per **target** si intende il valore-obiettivo che, fissato nella fase di programmazione, orienta l'azione dell'amministrazione verso il raggiungimento dello specifico risultato, sia esso di carattere strategico che di carattere operativo.

3.5. La metodologia adottata per la misurazione della performance organizzativa

L'analisi, la rappresentazione e la misurazione della performance organizzativa della Regione Puglia è dunque articolata su due livelli di Obiettivi; rispetto al passato, è stato già espunto un

livello (con lo SMiVaP approvato nel 2017) per motivi di semplificazione, con la conseguente eliminazione degli obiettivi strategici annuali. 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; non saranno consentite modalità di autocertificazione;
- ✓ 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, sebbene può non concorrere a definire annualmente elementi significativi per la quantificazione di retribuzioni di risultato.

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; non saranno consentite modalità di raggiungimento mercé autocertificazione, quanto all'attribuzione di risultati alla dirigenza. 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, salvo ulteriori richieste espresse da parte del Controllo di Gestione. 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.

3.5.1. La tipologia degli indicatori

Gli indicatori assumono una funzione cruciale nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. La Regione Puglia fa propria l'indicazione CIVIT di costruire un sistema di indicatori SMART (Specifici, Misurabili, Attuabili, Realistici e Temporalmente definiti) in grado di rendere valutabile e confrontabile l'azione pubblica.

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 della Regione,
- dovranno riferirsi a risultati significativi e coerenti rispetto all'obiettivo operativo.

Per ciascun Obiettivo Operativo potranno essere individuati al più due 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 e esterni).

Gli indicatori, sin dalla loro inserzione nel Piano della performance, sono verificati dall'OIV, previa analisi effettuata dal Controllo di gestione, 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 trasparenza e per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, giusta quanto previsto al successivo § 4.4.1.1.

3.5.2. Analisi degli impatti

L'analisi degli impatti tiene conto: delle esigenze temporali dell'Amministrazione Regionale 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.

3.6. Raccordo con i processi di gestione delle risorse umane

Il Sistema di Pianificazione, Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale deve costituire lo strumento più significativo di sviluppo organizzativo e di miglioramento del sistema professionale della Regione Puglia.

In tal senso, il Sistema favorisce e persegue l'integrazione delle base dati dei sistemi di Gestione delle Risorse Umane con il processo di misurazione e valutazione della performance, in modo che questo possa contribuire al percorso di sviluppo professionale e di carriera del personale e della Dirigenza.

La Regione Puglia favorisce lo sviluppo delle competenze del personale, come strumento virtuoso di miglioramento della qualità dell'Amministrazione Pubblica e, pertanto, tende a utilizzare lo strumento della valutazione della performance come occasione di confronto, miglioramento, sviluppo professionale e mobilità.

Il Dipartimento risorse finanziarie e strumentali, personale e organizzazione, la Segreteria generale della Presidenza, il Segretariato generale della Giunta e la Segreteria generale del Consiglio

regionale, con l'Organismo Indipendente di Valutazione, si impegnano a favorire la più ampia convergenza dei sistemi, la messa in coerenza dei diversi sistemi di gestione, un costante raccordo con le politiche di sviluppo professionale e di miglioramento organizzativo.

A tal fine, l'OIV può supportare la Sezione personale ed organizzazione e la Delegazione trattante di parte pubblica nelle fasi di contrattazione e nelle relazioni sindacali che impattano sui sistemi premianti e sulle politiche di sviluppo professionale, nel rispetto del presidio di ruoli istituzionali differenti.

3.7. 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 e informatizzazione 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, inclusi i Programmi Operativi salute e quelli legati all'utilizzo dei Fondi Strutturali, per fare in modo che il processo di programmazione, monitoraggio, valutazione delle politiche abbia un carattere unitario e che, pure nelle diverse finalità dei singoli strumenti, come individuati nel precedente § 2.1.1, sia assicurato un disegno unitario ed integrato del ciclo amministrativo.

b) La semplificazione e informatizzazione delle procedure di supporto;

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

È inoltre necessario che al più presto venga messa in opera la piattaforma informatica comune, per la compilazione on-line dell'intero ciclo.

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

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

d) il benessere organizzativo

Nonostante l'abrogazione del comma 5, art. 14, D.Lgs. 150/2009, intervenuta mercé articolo 8, comma 1, lettera d), del D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105, e l'abrogazione della pubblicazione dei dati, di cui al comma 3, art.20, D.lgs. 33/2013, intervenuta mercé articolo 19, comma 1, lettera b), del D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, si rende opportuno introdurre, progressivamente, la rilevazione del benessere organizzativo che costituisce una delle dimensioni sfidanti di misurazione del miglioramento organizzativo delle Amministrazioni pubbliche. Al riguardo, è opportuno citare l'adottando progetto per la somministrazione del questionario di rilevazione del benessere organizzativo.

3.8 MONITORAGGIO



Il monitoraggio è una funzione che deve essere svolta sia dall'amministrazione, nell'esercizio del controllo direzionale proprio della responsabilità della dirigenza, sia dall'OIV, nell'esercizio delle funzioni desumibili dalle modifiche introdotte dall'art.6 del d.lgs. n.150/2009, come modificato dall'art. 4, D.lgs. 74/2017, di verifica dell'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico di interventi correttivi necessari o opportuni in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili idonei ad alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

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, co.4, lett.a).

3.9 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 (sulla base di metriche predefinite).

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa devono essere documentati mediante reportistica appositamente definita dall'amministrazione e devono confluire nella Relazione sulla performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. 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. 150/2009). Più precisamente, la "performance organizzativa" si riferisce all'Ente-Regione nella sua interezza e a singole ripartizioni organizzative ("Dipartimenti/Strutture Autonome", "Sezioni", "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 organizzativa 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" della Regione Puglia, con specifico riferimento:

- ai Direttori di Dipartimento, ai Segretari Generali della Giunta Regionale, del Consiglio Regionale e della Presidenza della Giunta Regionale, all'Avvocato Coordinatore, al Responsabile della Struttura "Coordinamento delle Politiche Internazionali";
- ai Dirigenti di Sezione e di Servizio;
- al personale non dirigenziale titolare di Posizione Organizzativa (PO) e Alta Professionalità (AP);
- 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.

4.2. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Direttori di Dipartimento, dei Segretari Generali della Giunta Regionale, del Consiglio Regionale e della Presidenza della Giunta Regionale, dell'Avvocato Coordinatore, del Responsabile della Struttura "Coordinamento delle Politiche Internazionali"

La valutazione dei Direttori di Dipartimento ed equiparati viene effettuata direttamente dalla Giunta regionale o dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale (quanto al Segretario generale del Consiglio stesso), anche sulla base degli elementi forniti dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV). Essa è valevole ai fini retributivi in base a quanto previsto dal comma 4, art.21, del D.P.G.R. n. 443 del 31.7.2015, recante il modello MAIA, (e successive mm. e ii.). Si dà atto che il rapporto di lavoro dei direttori ed equiparati rimane di natura privatistica.

La definizione delle modalità valutative è contenuta nella DGR n. 1977 del 27/10/2009, non espressamente abrogata dal modello organizzativo MAIA vigente, recato dal D.P.G.R. n. 443 del 31.7.2015 (e ss. mm. e ii.).

La valutazione della performance dei Dirigenti Apicali (Direttori di Dipartimento, Segretario Generale della Presidenza, Segretario Generale della Giunta Regionale, Segretario generale del Consiglio regionale, Coordinatore dell'Avvocatura Regionale, Responsabile della Struttura "Coordinamento delle politiche internazionali") viene effettuata sulla base di quanto espresso da due documenti di valutazione. Il primo documento, da compilarsi a cura di ciascun Dirigente Apicale, si configura come *Report Strutturato* attraverso il quale ciascun Dirigente fornisce alla Giunta regionale (o all'Ufficio di presidenza del Consiglio regionale nel caso del Segretario generale del Consiglio) 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 o ad esso assegnati dalla Giunta all'atto della nomina o con successiva delibera di indirizzo; nonché, ai sensi dell'art. 9, comma 1 bis del D.Lgs.150/2009, come inserito dall'art.7, D.Lgs. 74/2017, avuto riguardo agli obiettivi specifici definiti dal contratto individuale. Al riguardo, ai sensi dell'art. 9, co. 1, lett.a),D.Lgs. 150/2009, 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.

I cinque fattori si incentrano sulla strategia, sulla pianificazione, sulla gestione delle risorse e dei processi e sulla gestione dell'innovazione e del cambiamento. 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 approvata dalla Giunta, con riferimento ai cinque fattori sopraindicati ed al raggiungimento degli obiettivi del Dipartimento/Struttura autonoma nel suo complesso, nonché al conseguimento degli specifici obiettivi individuali, sulla base dell'esame preliminare compiuto dall'Organismo Indipendente di Valutazione. In conformità a quanto disposto dal comma 5, art. 10, D. Lgs. 150/2009, il ritardo nell'adozione del Piano della Performance è idoneo ad incidere negativamente sulla valutazione finale del Dirigente apicale il cui Dipartimento/Struttura autonoma risulti aver concorso al ritardo¹.

4.3. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità 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 ed 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.

4.4. Gli ambiti di analisi della performance individuale dei Dirigenti, dei titolari di Posizione Organizzativa/Alta Professionalità e del Personale di comparto

Ad un successivo livello di approssimazione, coerentemente con le disposizioni normative che definiscono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 9 D.Lgs. 150/09 e art. 5, commi 11 e 11 bis, L. 135/2012 di conversione del DL 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 complessi.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (titolari di PO e AP), ma anche del Personale di comparto, è effettuata dal dirigente 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, co. 1, lett.a), D.Lgs. 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

¹ A similitudine del meccanismo, illustrato nei seguenti §§ 4.4.1.1 e 4.5, per cui il ritardo nell'adozione del Piano della performance incide quanto al raggiungimento degli obiettivi dei Dirigenti di Sezione/Servizio, in virtù dei poteri sostitutivi che competono al Direttore di Dipartimento ed equiparati.

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.

Si prendono necessariamente in considerazione indicatori coerenti con gli obiettivi da analizzare. In corrispondenza di ciascun indicatore, si specificano l'algoritmo di misurazione, le fonti dei dati, i soggetti responsabili della raccolta, i periodi di misurazione, nonché i valori attesi.

I comportamenti organizzativi assunti dai Dirigenti di Sezione/Servizio e dalle PO/AP 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 di Sezione/Servizio e le PO/AP 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.

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

Con riferimento alla misurazione e valutazione della performance dirigenziale si individuano le seguenti fasi principali:

4.4.1.1 Individuazione e assegnazione degli obiettivi.

L'art. 25 del D.P.G.R. 443 del 31 luglio 2015, prevede che entro quindici giorni dall'approvazione del documento programmatico triennale denominato "Obiettivi strategici ed assegnazione risorse" e comunque entro il 31 gennaio, la Giunta, con i Direttori di Dipartimento, anche nelle idonee sedi delle Strutture di integrazione di cui al Capo IV del DPGR 443 del 31 luglio 2015, nonché l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale con il Segretario Generale del Consiglio, adottino il "Piano della Performance", tenuto conto delle proposte formulate dai Dirigenti di Sezione e dai Dirigenti di Servizio. Esso costituisce l'atto d'individuazione degli obiettivi, delle azioni (attività e procedimenti), delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai vari livelli di responsabilità dirigenziali interne a ciascun Dipartimento e Struttura Autonoma, nonché il riferimento per l'esercizio del controllo di gestione.

Pertanto, all'atto della definizione del P.P., occorre svolgere le seguenti operazioni:

- individuare e assegnare gli obiettivi, specificando i parametri di valutazione (indicatori) da impiegare allo scopo di verificare il grado di conseguimento degli obiettivi;
- individuare il valore minimo e quello massimo di ciascun indicatore;
- definire l'importanza relativa (peso) da assegnare ai singoli obiettivi.

Non essendo temporalmente possibile quanto indicato nell'art.4, comma 2, lettera a), D.lgs. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. 74/2017, circa la considerazione dei risultati conseguiti nell'anno precedente, in sede di definizione del P.P., quanto agli obiettivi che utilizzino indicatori che misurano fenomeni che hanno una continuità nel tempo, si terrà conto dei dati comunque disponibili all'epoca di predisposizione del P.P. presso il Controllo di gestione, ovvero, in subordine, delle risultanze contenute nella Relazione sulla performance del penultimo anno.

Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Particolare cura sarà riservata dalla Struttura tecnica permanente/Controllo di gestione e dall'OIV alla verifica delle connessioni e della congruità tra obiettivi strategici, contenuti nel documento "Obiettivi strategici" ed obiettivi effettivi, contenuti nel documento "Piano della Performance". Sulla base di quanto disposto dal comma 5, art.10, D. Lgs. 150/2009, il ritardo nell'adozione del Piano della Performance si ripercuoterà direttamente sulla

valutazione dei dirigenti che abbiano concorso, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, alla mancata adozione del PP nei termini, comportando la riduzione proporzionale del punteggio complessivo assegnabile al dirigente inadempiente in funzione dei risultati ottenuti. A tal fine, l'OIV, con il supporto della Struttura tecnica permanente/Controllo di gestione, potrà: 1) verificare la tempestività della formulazione delle proposte di obiettivi da parte delle singole strutture organizzative (Dipartimenti/Strutture autonome/dirigenti di Sezione/dirigenti di Servizio); 2) verificare l'adeguatezza degli indicatori, sotto i profili della intelligibilità, semplicità di utilizzo e rispondenza con gli scopi di legge: la verifica è diretta ad accertare che gli indicatori proposti consentano l'effettiva misurazione e valutazione della performance, giusta quanto indicato nel precedente § 3.5.1, ed a garantirne la coerenza in relazione al Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione, giusta art. 44, D.Lgs. 33/2013; 3) facilitare il procedimento di definizione degli obiettivi nei casi in cui la negoziazione degli obiettivi tra organo di indirizzo politico-amministrativo e Dirigente apicale o tra quest'ultimo e singolo Dirigente non si concluda in tempi ragionevoli; a tal riguardo, i Dirigenti apicali attestano, nel previo invio degli obiettivi al Controllo di gestione, l'intervenuta partecipazione dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo. Sempre al su indicato fine, in caso di ritardata adozione del Piano delle Performance:

a) per il caso di circostanze esogene generali, l'OIV dovrà indicare espressamente e motivatamente, con proprio atto, il *dies a quo* per la decorrenza del periodo di osservazione degli obiettivi utilmente posti ed assegnati, per gli effetti di cui al successivo § 4.5, sì da sterilizzare, per quanto strettamente necessario, il meccanismo di decurtazione del punteggio di cui al testé citato § 4.5;

b) per il caso di circostanze specifiche e relative a singole strutture dirigenziali, l'OIV comunicherà a ciascun Dirigente di Sezione/Servizio espressamente e motivatamente, con propri atti, il *dies a quo* da cui decorre il periodo di osservazione degli obiettivi utilmente posti: qualora il *dies a quo* sia individuato in una data antecedente l'adozione del Piano, la motivazione potrà situarsi nella non riconducibilità del ritardo nell'adozione del PP ad omissioni/inerzia del Dirigente nella presentazione delle proprie formulazioni propositive o all'eventuale esistenza di fattori/circostanze che consentano di considerare l'obiettivo utilmente posto in data antecedente quella di adozione del P.P.² e, quindi, di riportare i risultati raggiunti dal Dirigente ad un periodo di vigenza del Piano più lungo di quello effettivo, così da sterilizzare, per quanto strettamente necessario, il meccanismo di decurtazione del punteggio previsto dal § 4.5.

4.4.1.2 Monitoraggio e Valutazione intermedi

L'OIV, avvalendosi della Struttura Tecnica Permanente/Controllo di gestione può procedere 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 31 luglio di ogni anno.

Nel caso di scostamenti significativi, l'OIV potrà convocare il Direttore di Dipartimento ed eventualmente i Dirigenti sottordinati interessati nei successivi 10 giorni dal rilevamento di tali scostamenti, per un confronto in merito alle azioni correttive eventualmente da intraprendere.

² Un esempio è costituito dalla condivisione, dopo eventuale negoziazione, dell'obiettivo da parte del dirigente sovraordinato entro i termini legali, sebbene il P.P. sia adottato dopo il 31 gennaio.

All'esito del monitoraggio intermedio, potrà essere operata una rimodulazione degli obiettivi, qualora eventi imprevedibili non li rendano più attuali. Anche le integrazioni di nuovi obiettivi saranno recepite in questa fase.

Le variazioni verificatesi durante l'esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance individuale sono inserite nella relazione sulla performance e saranno oggetto di valutazione nell'ambito della validazione (artt. 6, comma 1, D.Lgs. 150/2009).

Resta inteso che, ferma restando l'opportunità di procedere al monitoraggio e alla valutazione intermedi, la fase in parola potrà essere concretamente implementata solo nel momento in cui sarà approntato un sistema informatizzato di gestione dei flussi informativi e documentali.

4.5 Misurazione e valutazione dei Dirigenti di Sezione e di Servizio

Al termine del periodo di riferimento, la Struttura Tecnica Permanente/Controllo di gestione procede ad una attività ricognitiva rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della Performance, al fine di accertare quali e quanti obiettivi di fatto siano stati raggiunti. Gli obiettivi raggiunti sono sintetizzati in un report di misurazione. Più precisamente, la Struttura Tecnica Permanente /Controllo di gestione rileva il valore degli indicatori selezionati ai fini della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi ed esegue un'analisi di scostamento rispetto ai target attesi. La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti si fondano su **3 macro aree** di valutazione:

i **risultati ottenuti** nel corso dell'esercizio, come desunti dagli obiettivi di struttura individuati nel Piano della Performance;

le **competenze ed i comportamenti organizzativi** tenuti nell'esercizio delle proprie responsabilità di direzione;

l'attitudine al cambiamento ed all'innovazione.

Gli strumenti della valutazione individuale dei Dirigenti, si compongono di tre "schede di rilevazione":

- a) **Scheda di sintesi dei Risultati derivante dal Piano della Performance**, la quale è predisposta dal Controllo di Gestione sulla base delle risultanze della misurazione data dalla Relazione sulla performance. Alla valutazione riportata nella scheda di sintesi corrisponderanno max 60 punti sul totale di 100 punti, in caso di redazione del Piano della Performance entro il termine di cui alla lettera a), comma 1, articolo 10, D.Lgs. 150/2009 o comunque entro i termini di cui al vigente art. 25, DPGR 443 del 31 luglio 2015, recante il modello organizzativo MAIA. In caso contrario il valore complessivo attribuibile non sarà più 60 ma sarà riparametrato temporalmente in complemento algebrico proporzionale fino al termine dell'esercizio³, onde fornire di significatività la previsione di cui alla lett.d),

³ Quanto al punteggio massimo attribuibile al singolo Dirigente in funzione dei risultati:

1. **sono attribuiti un massimo di 60 punti** in caso di redazione del Piano della Performance entro il termine di cui alla lettera a), comma 1, articolo 10, D. Lgs. 150/2009 e di cui dall'art. 25, co. 3, D.P.G.R. 443/2015, o per il caso di cui alla lett. a), § 4.4.1.1.
2. **pari al risultato della seguente equazione $X=60x(N+1)/Y$** , in caso di adozione del Piano oltre il termine succitato, alla quale il dirigente abbia concorso per omissione o inerzia; dove **X** indica il punteggio massimo attribuibile per i risultati al Dirigente che sia stato inadempiente ai suoi compiti di collaborazione con l'Amministrazione nella redazione del PP, **N** indica il numero delle quindicine ancora interamente disponibili a partire da quella di adozione del Piano [si considera N+1 per includere la quindicina in corso] e **Y** indica le quindicine dell'anno disponibili a partire dal termine succitato; le quindicine disponibili sono 22 a partire dal 31 gennaio e pertanto l'equazione diventa $X=60x(N+1)/22$. Una quindicina è intesa come una metà non esatta del mese ovvero dal primo al quindicesimo giorno incluso oppure dal sedicesimo giorno all'ultimo

comma 2, art.5, D.lgs. 150/2009, e salvo quanto precedentemente previsto, sub lett. a) e b), § 4.4.1.1.

Nell'ambito dei termini entro cui adottare il Piano della Performance, sono altresì compendiate i termini per l'approvazione del Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della Corruzione, di cui all'art.1, comma 8, L. 190/2012.

b) **Scheda di rilevazione delle Competenze e dei Comportamenti Organizzativi (Scheda CCO – Allegato 1).** Tale scheda viene compilata dal Direttore di Dipartimento e equiparati e dal Dirigente sovraordinato nel caso dei Dirigenti di Servizio. Sono disponibili per questa valutazione un massimo di 30 punti. **Ogni elemento di detta scheda deve essere partitamente motivato⁴.**

c)

- Per i **Dirigenti di Sezione**, il punteggio massimo attribuibile per tale componente di valutazione è di 25 punti ed è attribuito dal Direttore di Dipartimento o figure assimilate.
- Per i **Dirigenti di Servizio**, il punteggio massimo attribuibile per tale componente di valutazione è di 25 punti assegnati dal Dirigente di Sezione, sentito il Direttore di Dipartimento e equiparati.
- Per i dirigenti di **Sezione** e di **Servizio** ulteriori 5 punti sono attribuiti per la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi in modalità bottom up da parte del personale sotto ordinato. Tale valutazione sarà attivata nel momento in cui sia resa disponibile e perfettamente operativa la piattaforma informativa che consente la diretta ed anonima valutazione dei dirigenti da parte dell'organico di afferenza, di cui al precedente § 2.1.2. Nelle more della messa in servizio della piattaforma i 5 punti della valutazione bottom up saranno attribuiti al valutando dal dirigente sovraordinato.

d) **Scheda di rilevazione delle Capacità di Cambiamento ed Innovazione (Scheda CCI – Allegato 2).** Tale scheda si concretizza in una relazione compilata dal Dirigente sovraordinato che dovrà evidenziare, utilizzando riferimenti enumerabili, l'attività realizzata dal Dirigente valutato volta a intraprendere azioni di innovazione e di cambiamento. Il Dirigente sovraordinato, attraverso tale scheda, può attribuire complessivamente 10 punti. **Ogni elemento di detta scheda deve essere partitamente motivato⁵.**

La Scheda CCO è articolata secondo sei dimensioni di valutazione ed include la capacità di scelta e di decisione, la leadership e la comunicazione interna, l'attitudine all'integrazione ed alla collaborazione, la capacità di organizzare e semplificare il lavoro, la capacità di valorizzare e promuovere i propri collaboratori ed infine l'orientamento all'utente.

La scheda CCI è articolata secondo due dimensioni di valutazione ovvero la capacità di innovazione e l'attitudine al cambiamento. Nell'attribuzione del punteggio indicato il dirigente sovraordinato dovrà tenere conto di fattori quali a titolo esemplificativo:

giorno del mese. Ai fini della determinazione del fattore N si fa riferimento al *dies a quo* comunicato al Dirigente dall'OIV nei casi e per le motivazioni illustrate alla lett. b), § 4.4.1.1.

3. **pari a 0 (zero) punti**, nel caso di mancata adozione del Piano cui il dirigente abbia concorso per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. In tale ipotesi è fatto espresso divieto di erogazione della retribuzione di risultato al Dirigente, ai sensi e per gli effetti dell'art. 10, co. 5, D. Lgs. 150/2009.

⁴ A seguito di concertazione sindacale, intervenuta in data 12.12.2018 sull'adozione del presente SMiVaP, l'obbligo di dettagliata motivazione incombe fin dalle valutazioni riguardanti l'anno 2018.

⁵ A seguito di concertazione sindacale, intervenuta in data 12.12.2018 sull'adozione del presente SMiVaP, l'obbligo di dettagliata motivazione incombe fin dalle valutazioni riguardanti l'anno 2018.



- Il numero di progetti di ricerca ed innovazione attraverso la partecipazione a Programmi a Gestione Diretta dell'Unione Europea (PGD) o a Programmi di cooperazione Territoriale Europea ma anche attraverso la definizione di accordi quadro con enti di ricerca ed Agenzie strategiche, ovvero nell'ambito dell'adottato (D.G.R. n. 1134 del 26/05/2015) Piano di rafforzamento amministrativo, a supporto del Programma POR Puglia 2014-2020, ovvero nell'ambito dei Programmi Operativi della salute;
- Il numero di progetti di reingegnerizzazione della struttura dirigenziale attraverso la modellazione e l'ottimizzazione dei singoli processi operativi nonché la definizione dei parametri operativi di valutazione e dei Key Performance Indicator della struttura;
- Il numero di progetti per lo sviluppo di nuovi sistemi informativi in grado di semplificare i compiti del personale operativo, accrescere la qualità del servizio offerto e rendere più aperta e trasparente l'Amministrazione;
- Il numero di progetti di miglioramento organizzativo orientati all'ottimizzazione delle risorse ed alla riduzione dei costi nonché al miglioramento della qualità del lavoro.
- Il numero di progetti/interventi di miglioramento della qualità normativa⁶ ove occorre rammentare la vigenza dell'art. 15 della L.R. n. 29/2011, relativo alla semplificazione e qualità della normazione, recante testualmente: "il Nucleo di valutazione dei dirigenti, istituito presso la Regione Puglia, assume il rispetto della presente legge tra gli elementi di valutazione".

Tutta la documentazione relativa agli obiettivi raggiunti, contenuti nel P.P., è trasmessa dalla Struttura Tecnica Permanente/Controllo di gestione all'OIV entro dieci giorni dalla validazione della Relazione sulla performance. I report strutturati di valutazione sono trasmessi dai Dirigenti all'OIV entro venti giorni dalla richiesta fatta dalla Struttura di supporto/Controllo di gestione.

Le schede CCO e CCI, redatte dal dirigente sovordinato, verranno previamente discusse con il dirigente responsabile della struttura sottordinata e ad egli notificate contestualmente, anche *brevi manu*, senza che il documento abbia a contenere eventuali controdeduzioni di quest'ultimo. Eventuali ritardi nell'invio delle succitate documentazioni potranno essere oggetto di valutazione da parte dell'OIV, anche in riferimento a quanto scritto di seguito.

Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio valutativo e valutazione finale

L'OIV, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, procede alle rilevazioni del valore degli indicatori selezionati ai fini della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi ed esegue un'analisi di scostamento rispetto ai target attesi.

Entro i successivi 45 giorni, l'OIV può procedere ad un colloquio valutativo integrativo con i dirigenti. Tanto al fine di meglio analizzare i risultati (di rendimento e comportamento) ottenuti nell'anno in esame, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi gestionali necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione delle criticità. L'OIV può *motu proprio* indire colloqui con i dirigenti, anche a seguito di segnalazioni da qualsivoglia fonte, attinenti i risultati, le competenze ed i comportamenti organizzativi tenuti dal singolo dirigente in corso d'anno. L'OIV può altresì indire *motu proprio* colloqui con i dirigenti anche in forza di quanto previsto dal comma 8-bis, art.1, L. 190/2012, come aggiunto dal D.lgs. 97/2016.

⁶ in particolare per le strutture del Consiglio Regionale, per le strutture del Segretario generale della Giunta e del Segretario generale della Presidenza che siano specificamente preposte al supporto legislativo e agli affari inter-istituzionali.



Entro lo stesso termine, l'OIV, dopo l'eventuale colloquio valutativo integrativo, appronta la valutazione finale e la notifica agli stessi, utilizzando un prospetto riepilogativo. L'OIV, all'esito delle operazioni di valutazione e degli eventuali incontri, può, nell'ambito dei 30 punti max derivanti dalle competenze e dai comportamenti organizzativi (o dei 25 punti, in caso sia in funzionamento la piattaforma informativa per la valutazione bottom up), operare una decurtazione del punteggio di max 5 punti.

Contraddittorio

Nei successivi trenta giorni, il Dirigente può presentare osservazioni scritte o richiedere 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 con l'OIV, il Dirigente può avvalersi delle procedure di conciliazione di cui al paragrafo 7.

Contestualmente all'invio delle schede ai Dirigenti, l'elenco dei punteggi assegnati è trasmesso alla Sezione personale ed organizzazione, con comunicazione riservata, per l'adozione degli atti conseguenti.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance individuale di ciascun Dirigente.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
FASE 1		
Individuazione e assegnazione degli obiettivi.	Entro 15 giorni dall'adozione degli obiettivi strategici è approvato il Piano della performance.	Dirigenti Apicali, Dirigenti, OIV, Struttura tecnica permanente.
FASE 2		
Monitoraggio e Valutazione intermedi.	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e nei successivi 10 giorni.	Dirigenti Apicali, Dirigenti, OIV, Struttura tecnica permanente.
FASE 3		
Misurazione finale degli indicatori, confronto con i target e trasmissione del report sulle Competenze e i Comportamenti Organizzativi e del report sulla Capacità di Cambiamento ed Innovazione.	Entro due mesi dalla approvazione e validazione della Relazione sulla performance.	Struttura tecnica permanente, Dirigenti.
FASE 4		
Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio valutativo e valutazione finale.	Entro 45 giorni.	OIV, Dirigenti, Struttura tecnica permanente.
FASE 5		
Contraddittorio.	Nei successivi 30 giorni.	OIV, Dirigenti.

In sintesi, il Sistema di Valutazione prevede l'assegnazione di un punteggio di massimo 100 punti per ciascun dirigente, dei quali:

- massimo 60 punti assegnabili in base al grado di raggiungimento degli obiettivi;



- massimo 30 punti assegnabili in base alle competenze ed ai comportamenti organizzativi tenuti (in caso di funzionamento del bottom up, i punti assegnabili sono max 25), di cui 5 eventualmente a disposizione dell'OIV;
- massimo 10 punti assegnabili in base all'attitudine al cambiamento ed all'innovazione dimostrata.

4.6. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di PO e AP

Di seguito si passano in rassegna le diverse fasi della misurazione e valutazione della performance dei titolari di PO e AP.

4.6.1 Individuazione e assegnazione degli obiettivi.

Il Dirigente assegnatario della posizione organizzativa o dell'alta professionalità individua e assegna a ciascuna PO/AP 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, da definirsi in coerenza con quelli assegnati ai Direttori di Dipartimento ed equiparati/Dirigenti di Sezione/Dirigenti di Servizio, sono inseriti in un'apposita scheda da allegarsi facoltativamente al PP e da trasmettere alla Struttura Tecnica Permanente entro e non oltre il termine di approvazione dello stesso Piano.

L'allegazione al PP può essere sostituita da provvedimento separato, valevole per la struttura amministrativa assegnataria della/delle PO/AP.

Il formato di presentazione degli obiettivi, sia che vengano allegati al PP, sia che vengano assunti con provvedimento separato, deve essere identico a quello in uso nel PP.

La condivisione degli obiettivi avverrà nel corso di un apposito colloquio con il direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio. Il colloquio fornirà anche l'occasione per uno scambio di vedute in merito alle criticità incontrate nella gestione. Al termine del colloquio la PO/AP sottoscrive la scheda contenente gli obiettivi, allegata al PP, ovvero oggetto di separato provvedimento. In caso di disaccordo, è facoltà del dirigente richiedere l'ausilio dell'OIV onde facilitare la negoziazione degli obiettivi. In caso perduri tale disaccordo, il parere dell'OIV è dirimente e la scheda obiettivi si dà per approvata.

Nel caso delle PO/AP gli obiettivi devono essere tre al massimo (di cui almeno uno correlato all'attività ordinaria della struttura organizzativa di che trattasi) e devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Gli indicatori devono essere espressi in termini enumerabili, qualitativi e temporali. In tutti i casi devono essere enumerabili e possedere elementi di misurabilità.

La PO/AP è, infine, coinvolta nella definizione dei parametri di misurazione e valutazione delle proprie capacità e del proprio comportamento organizzativo nonché della propria attitudine al cambiamento ed all'innovazione secondo condivisi schemi concertativi.

4.6.2 Monitoraggio e valutazione intermedi Questa fase del ciclo di gestione della performance si concretizza in un colloquio da svolgersi di norma entro il 31 luglio, tra dirigente assegnatario e titolare di PO/AP. Quest'ultimo relaziona sullo stato di attuazione delle attività/azioni messe in atto. È prevista la possibilità di rimodulare gli obiettivi assegnati.

All'esito del monitoraggio intermedio, potrà essere operata una rimodulazione degli obiettivi, qualora eventi imprevedibili non li rendano più attuali. Anche le integrazioni saranno recepite in questa fase. Di tali variazioni occorre dare comunicazione al Struttura Tecnica Permanente.

4.6.3 Misurazione e valutazione del personale titolare di PO e AP



Al termine del periodo di riferimento della valutazione, il direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio cui è assegnata la PO/AP trasmette alla Struttura Tecnica Permanente/Controllo di Gestione le informazioni in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi, mediante valorizzazione degli indicatori ex post, secondo i parametri indicati nell'apposita scheda. La scheda è corredata da una breve relazione (max 10 righe) volta ad esplicitare i più significativi risultati conseguiti.

Il Dirigente di riferimento, dopo aver confrontato i valori assunti dagli indicatori con i target prefissati, esprime anche la propria valutazione sugli obiettivi. In vista della valutazione finale, il Dirigente analizza, inoltre, ex post le capacità ed i comportamenti organizzativi nonché l'attitudine al cambiamento ed all'innovazione del titolare di PO/AP.

Per il personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (titolari di PO e AP), gli ambiti relativi agli obiettivi e alle capacità/competenze pesano in diversa misura. Agli obiettivi è dato un peso pari al 70%, la parte restante è riconosciuta alle capacità ed ai comportamenti organizzativi nonché all'attitudine al cambiamento ed all'innovazione.

La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento. Nel caso delle PO che risultassero ancora istituite presso le strutture assessorili (o presso i Gruppi consiliari), è prevista la formulazione di una relazione valutativa da parte dell'Assessore (o del Presidente del Gruppo consiliare), da inviare al Dirigente della Sezione Personale ed Organizzazione (o al Segretario del Consiglio). Quest'ultimo rilascerà la valutazione, tenendo conto della relazione dell'Assessore (o del Presidente del Gruppo consiliare).

4.6.4 Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio valutativo e valutazione finale

Entro il giorno 20 del mese di febbraio successivo all'esercizio⁷, la Struttura Tecnica Permanente/Controllo di Gestione, anche sulla base delle informazioni rivenienti dai sistemi informativi esterni alla struttura, procede alla certificazione dei risultati, mediante la compilazione di un'apposita scheda che è poi trasmessa al direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio cui è assegnata la PO/AP che, nei tre giorni successivi, la compila nella parte relativa ai comportamenti organizzativi coadiuvato da eventuali altri Dirigenti di riferimento.

Le risultanze della valutazione sono portate a conoscenza del valutato mediante un colloquio finale, durante il quale il Dirigente motiva la valutazione assegnata. È nella facoltà della PO/AP richiedere l'ausilio dell'OIV onde comporre l'eventuale disaccordo nella valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale che è inviato immediatamente all'interessato e al Dirigente apicale. In caso perduri tale disaccordo, il parere dell'OIV è dirimente e la scheda obiettivi si dà per approvata.

La scheda è trasmessa in originale alla Sezione Personale e Organizzazione per l'attribuzione della retribuzione di risultato. Il collegamento con il sistema retributivo è descritto nel paragrafo 4.8.2.

La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance individuale di ciascuna PO/AP.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
FASE 1		
Individuazione e assegnazione	Contestualmente all'adozione	Dirigenti, PO/AP

⁷ Onde consentire al direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio, cui è assegnata la PO/AP, di compilare la parte relativa ai comportamenti organizzativi e portare a conoscenza le risultanze della valutazione al valutato mediante un colloquio finale entro il mese di febbraio, così come previsto nella tabella esplicativa delle fasi, tempi e attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione.



degli obiettivi	del P.P.	
FASE 2		
Monitoraggio e Valutazione intermedi	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento	Dirigenti, PO/AP
FASE 3		
Misurazione finale degli indicatori, confronto con i target e analisi del comportamento organizzativo	Entro il 31.1 dell'anno successivo a quello di riferimento	Dirigenti
FASE 4		
Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio e valutazione finale	Entro febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Dirigenti, Titolari di PO/AP, Struttura tecnica permanente

4.7 Misurazione e valutazione della performance individuale e per progetti relativa al Personale 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 contrattazione decentrata, 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.

4.8. Collegamento con il sistema retributivo della dirigenza

Ai sensi del comma 3, art.3, L.R.1/2011, ai dirigenti, all'esito del processo valutativo espresso in centesimi, è corrisposta una retribuzione di risultato determinata con riferimento ai seguenti tre livelli, sulla base del punteggio conseguito da ciascun dirigente: da 51 a 75; da 76 a 95; da 96⁸ a 100. Le successive modalità di calcolo della retribuzione di risultato corrispondente a ciascun livello sono state definite mediante concertazione datore-sindacati avvenuta nelle date del 4 e 6 aprile 2018, ove sono evidenziati tre fattori specifici di differenziazione. La retribuzione di risultato è, appunto, tale: derivandone che l'attribuzione della stessa consegue a punteggi raggiunti, nell'ambito del presente SMiVaP, in base all'effettivo grado di raggiungimento dei risultati.

A seguito dell'adozione del presente SMiVaP, con apposita concertazione, verranno stabilite le modalità con cui, con punteggio inferiore a 50, al dirigente venga appuntata una valutazione negativa, conseguendone l'applicazione del comma 5-bis, art.3, D.lgs. 150/2009, come interpolato dal D.Lgs. 74/2017, che richiama l'art. 55-quater, comma 1, lett. f)-quinquies, D.lgs. 165/2001.

4.9 Collegamento con il sistema retributivo dell'Area delle posizioni organizzative

⁸ A seguito di concertazione sindacale sull'adozione del presente SMiVaP, intervenuta in data 12.12.2018, ove non vi fossero risultanze di pressione di popolamento della fascia di eccellenza, entro un mese dalla chiusura delle operazioni di rilevazione dei risultati della dirigenza per l'anno 2018 (plausibilmente nella seconda metà di ottobre 2019), verrà convocato apposito tavolo di concertazione per ridefinire *in melius* il punteggio di ingresso nella suddetta fascia di eccellenza, precedentemente previsto in punti 92.

Ai titolari di AP e di PO è corrisposta, all'esito del processo valutativo, una retribuzione di risultato che varia dal 15⁹ al 25% della indennità di posizione.

Ai fini della quantificazione della misura della retribuzione di risultato, si individuano quattro livelli di prestazione:

- sufficiente, con una retribuzione di risultato pari al 15% della retribuzione di posizione;
- buona, una retribuzione di risultato pari al 17,5% della retribuzione di posizione;
- distinta, una retribuzione di risultato pari al 20% della retribuzione di posizione;
- ottima, una retribuzione di risultato pari al 25% della retribuzione di posizione.

Nel caso in cui la valutazione assegnata al livello di prestazione "non sufficiente", non spetta alcuna retribuzione di risultato. I *range* di valutazione dei suddetti livelli sono soggetti ad apposita sessione con le parti sindacali, giusta CCNL, Comparto funzioni locali, del 21 maggio 2018.

Se il titolare di AP o di PO ha ricevuto l'incarico per periodi pari o inferiori a quattro mesi nel corso dell'anno, non potrà ricevere una retribuzione di risultato superiore al 20%.

Le predette disposizioni troveranno applicazione coerentemente con l'adeguamento previsto dall'art. 15, CCNL Comparto funzioni locali, del 21 maggio 2018.

4.10. Elementi comuni e di chiusura

4.10.1 Nei casi in cui il dirigente cambi titolarità di struttura, la valutazione seguirà il criterio della preponderanza temporale nell'ambito dell'esercizio e, in via gradata, cioè quando non significativamente distinguibile detta preponderanza temporale, del risultato migliore conseguito dal dirigente.

4.10.2 I dipendenti hanno titolo ad essere valutati per l'attività di servizio svolta e per i risultati effettivamente conseguiti ed hanno titolo a percepire le indennità di risultato, solo in misura corrispondente alle attività effettivamente svolte ed ai risultati concretamente conseguiti dagli stessi. I risultati raggiunti durante i periodi di congedo parentale per maternità e paternità vengono valutati alla stregua del principio sopra indicato, nel rispetto della normativa e dei contratti collettivi nazionali di lavoro, se fruiti continuativamente per il periodo previsto dal contratto collettivo o dalla legge.

4.10.3 Ai dirigenti a contratto a T.D., a comando, distaccati o in mobilità presso la Regione Puglia, si applicheranno identiche regole ed istituti previsti per i dirigenti in ruolo dal presente SMiVaP.

4.10.4 Nei casi in cui il dirigente sia in procinto di porsi in quiescenza, ovvero in tutti gli altri casi di fuoriuscita dalla Regione Puglia programmata o diligentemente programmabile, ovvero nei casi di cui al precedente punto 4.10.1, lo stesso è tenuto a comporre le valutazioni dei sotto-ordinati e/o le risultanze previste dal presente SMiVaP entro la data di fuoriuscita. La mancata ostensione di quanto testé previsto potrà essere valutata ai fini dei 5 punti disponibili in capo all'OIV, di cui al precedente § 4.5 e, quanto ai Direttori di Dipartimento ed equiparati di cui al precedente §4.2, potrà essere segnalata nell'esame preliminare che compie l'OIV.

5. RENDICONTAZIONE, PARTECIPAZIONE E TRASPARENZA

5.1. RENDICONTAZIONE

Documento fondamentale per la rendicontazione dei risultati è la Relazione annuale sulla performance, approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'OIV.

5.1.2 VALIDAZIONE

⁹ Giusta art.15, comma 4, CCNL Comparto funzioni locali, del 21 maggio 2018.



Ai sensi dell'art. 14, comma 4 bis del D.Lgs.150/2009, l'OIV, nel procedere alla validazione della Relazione sulla performance, dovrà tener conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali per le attività o i servizi rivolti all'esterno.

A tal fine è compito dell'Amministrazione organizzare un sistema di rilevazione della soddisfazione dei cittadini e degli utenti cui l'OIV potrà fare riferimento, sia ai fini della verifica dell'adozione del sistema stesso, sia al fine della diretta comunicazione con i cittadini e destinatari dei servizi medesimi.

Ai sensi dell'art. 4, comma 2, lett.f), D.lgs. 150/2009, la platea dei soggetti cui la rendicontazione deve essere rivolta si è ampliata, grazie alla previsione aggiuntiva dell'organo di controllo interno. Ne deriva che la rendicontazione dei risultati deve essere rivolta a :

1. organi di indirizzo politico - amm.vo
2. vertici dell'amministrazione
3. organi di controllo interno ed esterno
4. cittadini
5. soggetti interessati
6. utenti e destinatari di servizi.

Tale adempimento sarà espletato, con riferimento ai soggetti da 1 a 3, con specifica e formale comunicazione; mentre con riguardo alle ultime tre categorie di soggetti nell'ambito di apposite giornate della trasparenza.

5.2. PARTECIPAZIONE

L'art.19-bis del D.Lgs. 150/2009, come aggiunto dal D.lgs.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. attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (es. imprese, servizi informativi, ecc.), anche con modalità interattive ;
- b. comunicazione diretta all'OIV del grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati, attraverso utilizzo della casella di posta elettronica istituzionale anche accessibile attraverso il sistema Amministrazione trasparente;
- c. partecipazione degli utenti interni dei servizi strumentali e di supporto, attraverso la modalità di cui alla precedente lettera b), nonché attraverso il sistema di valutazione bottom up (quando operativo).

5.3 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

In data 23 giugno 2016 è entrato in vigore il Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, 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.

Ai sensi della normativa vigente (art.10 del D.Lgs. n. 33 del 2013, nella sua versione aggiornata al 2016) le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. Ciò nella consapevolezza che lo strumento cardine per prevenire forme di corruzione sia la trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.



A tal fine ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del Decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

La ratio di tale disposizione è esplicitata nell'art. 10, co. 9, D. Lgs. 33/2013, ai sensi del quale la trasparenza rileva come dimensione principale ai fini della determinazione degli standard di qualità dei servizi pubblici da adottare con le carte dei servizi ai sensi dell'articolo 11 del D.Lgs. 286/1999, come modificato dall'art.28 D. Lgs. 150/2009.

Nella stessa logica si inquadra la serie di obblighi incombenti sull'Amministrazione individuati all'art. 20 del citato D. Lgs. 33/2015, concernenti la pubblicazione dei dati relativi alla distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

I compiti dell'OIV sono indicati all'articolo 44 del D. Lgs. 33/2013, come modificato dall'articolo 35, comma 1, del D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, ai sensi del quale l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.

Infatti gli obiettivi individuati nel PTPCT per i responsabili delle unità organizzative devono essere collegati agli obiettivi inseriti per gli stessi soggetti nel Piano delle performance. In particolare gli adempimenti di cui al PTPCT dovranno assurgere, in sede di Piano della Performance, a obiettivi di performance organizzativa ed individuale e dovranno essere ricondotti a specifici indicatori di misurazione che consentano la verifica puntuale ed il monitoraggio del PTPCT.

Ne deriva che i soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza e anti-corruzione, inseriti nel PTPCT, ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale del responsabile e dei dirigenti delle singole strutture responsabili della trasmissione dei dati.

5.4 Perseguimento delle pari opportunità e sistema di valutazione

Il D.lgs n. 150 del 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, co.1 lett.h, D.Lgs. n. 150 del 2009), i cui risultati e le buone pratiche dovranno essere verificate dall'OIV (art. 14, co. 4 lett. h, D.Lgs. n. 150 del 2009).

Inoltre, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n.165 del 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.



Conformemente alla normativa nazionale appena richiamata, l'art.3 della legge regionale pugliese n. 1 del 2011 sancisce che "la misurazione e valutazione della performance organizzativa è effettuata sulla base... del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità".

Un altro aspetto da tenere presente nel ciclo di gestione della performance è quello relativo al bilancio di genere di cui all'art. 19 della legge regionale n. 7 del 2007, ai sensi del quale "La Regione nella relazione di accompagnamento al bilancio di previsione e al rendiconto finanziario inserisce il bilancio di genere come strumento di monitoraggio e di valutazione dell'impatto delle politiche regionali su uomini e donne" e quello relativo al bilancio sociale, previsto dalla L.R. 15/2014.

In coerenza con la normativa indicata, nella fase di costruzione del documento del Piano delle Performance (quindi degli obiettivi, azioni, indicatori) dovranno essere garantite le regole relative alle pari opportunità e non discriminazione. Inoltre, tali regole saranno salvaguardate durante il processo di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.

Il documento recante il Piano delle Performance viene presentato al Comitato unico di garanzia della Regione Puglia.

5.5 AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA:

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 come novellato dal D.lgs. 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; il parere si dà per reso ove lo stesso OIV, in base alla L.R.n.1/2011, art.4 comma 3, abbia predisposto l'istruttoria e/o redatto, fino all'approvazione da parte della Giunta e del Consiglio, lo schema di SMiVaP.

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 di quest'ultimo di intervenire ai fini di evidenziare l'esigenza di eventuali interventi modificativi.

6. FASI E TEMPISTICA

Nel Sistema di Pianificazione, Misurazione e Valutazione della Performance assumono un valore cruciale gli Obiettivi strategici ed il Piano della performance.

L'uno e l'altro assicurano la necessaria appropriatezza e flessibilità del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, come definito nel presente documento, e il raccordo tra il Sistema e le priorità politico/programmatiche dell'Amministrazione, in particolare rispetto ai principi di efficienza, efficacia, economicità, qualità e trasparenza dell'azione pubblica.

Di seguito, sono esposte le principali fasi che caratterizzano il Ciclo della Performance in Regione Puglia.

Fasi	Modalità, caratteristiche	Tempi	Responsabilità/ istruttoria	Soggetti coinvolti
Predisposizione disgiunta PSR e DEFR	Definizione politiche regionali	Triennale, con aggiornamento annuale, da effettuarsi prima dell'approvazione della legge di	Presidenza e Giunta regionale/Segreteria generale della Presidenza/Dipartimento o Finanza (quanto al DEFR)	Presidenza e Giunta/ Segreteria generale della Presidenza/Direttori Dipartimento

		bilancio		
Definizione e assegnazione obiettivi strategici triennali e assegnazione risorse	Definizione degli obiettivi strategici ed assegnazione risorse, che caratterizzano le attività della Regione	Triennale, con aggiornamento annuale da effettuarsi entro 15 giorni dall'adozione della legge di bilancio	Presidenza e Giunta Regionale/ Segreteria generale della Presidenza/ Direttori di Dipartimento equiparati	Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma (art.11-bis, DPGR 443/2015 e ss.ii.)/ Coordinamento dei Dipartimenti.
Elaborazione ed approvazione del Piano della performance	Elaborazione e approvazione degli obiettivi	Entro 15 giorni dall'approvazione degli obiettivi strategici e comunque entro il 31 gennaio dell'esercizio considerato	Presidenza e Giunta Regionale/ Segreteria generale presidenza/Direttori di dipartimento e equiparati	Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma (art.11-bis, DPGR 443/2015 e ss.ii.)/ Conferenza delle Sezioni (art. 9, DPGR 443/2015 e ss.ii.)/ Coordinamento dei Dipartimenti/ OIV, quanto agli indicatori/ Controllo di gestione, quanto alla collazione
Monitoraggio e valutazione intermedia	Realizzata secondo quanto previsto nello SMiVaP.	Nel corso dell'esercizio e, a regime, entro il 31 luglio di ogni anno	Giunta/ Direttori di Dipartimento equiparati/ Struttura tecnica permanente	Controllo di gestione/OIV
Relazione sulla performance	Contiene i risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere. Il documento deve essere trasmesso alla CIVIT.	Entro il 30 giugno di ogni anno	Direttori di Dipartimento equiparati / Dirigenti di Sezione e di Servizio/OIV	Controllo di gestione/ Segretario generale Presidenza/ Segretario generale Consiglio/OIV
Misurazione e valutazione della performance individuale	Report strutturati di valutazione.	Entro tre mesi e mezzo successivi alla adozione e validazione della Relazione sulla performance	Direttori di Dipartimento equiparati / Struttura tecnica permanente	Controllo di gestione/OIV

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

a) Valutazione dei dirigenti

Terminati gli eventuali colloqui con i Dirigenti, l'OIV appronta la valutazione finale e la notifica agli interessati i quali, nei successivi 30 giorni, hanno la possibilità di instaurare un contraddittorio



diretto a chiarire, ed eventualmente a modificare, il giudizio di valutazione. Il relativo verbale è redatto contestualmente. Per il caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista, il Dirigente, entro 30 giorni dal contraddittorio, può attivare le procedure di conciliazione e chiedere formalmente la revisione del giudizio conseguito.

La procedura di conciliazione si svolge dinanzi ad un Organismo collegiale di conciliazione, istituito con l'esclusiva finalità di risolvere le controversie relative alle valutazioni dei dirigenti, ogni qualvolta tali controversie dovessero insorgere.

Tale Organismo è nominato alla bisogna, con Deliberazione di Giunta, ed è composto da tre membri, più un supplente, di cui uno con funzioni di Presidente, scelti tra i Segretari Generali (della Presidenza, della Giunta e del Consiglio), i Direttori di Dipartimento e il capo dell'Avvocatura. In caso di assenza o impossibilità di uno dei componenti, ovvero nei casi in cui gli stessi risultino gerarchicamente sovraordinati ai valutati, si convoca il supplente.

La composizione dell'Organismo Collegiale di Conciliazione rispetta e garantisce il principio di terzietà.

La procedura di conciliazione è attivata dal Dirigente interessato mediante atto scritto indirizzato al Segretario Generale della Presidenza, responsabile del ciclo della performance ed anche all'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Puglia, in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo e ogni elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione del giudizio. Il Capo di gabinetto istruisce la proposta di Delibera di Giunta, per la nomina dell'Organismo di conciliazione, da sottoporre alla Giunta stessa.

L'Organo di conciliazione, nel più breve tempo possibile, convoca il Dirigente istante, il suo sovraordinato ed il Presidente dell'OIV al fine di verificare la possibilità di giungere ad un giudizio condiviso. Il Presidente dell'OIV può delegare ad un altro componente dell'Organismo il compito di partecipare alla procedura conciliativa.

b) Valutazione di AP e PO e del Personale di comparto.

Con riferimento alla PO/AP, in caso di notifica di una valutazione non positiva, il titolare dell'incarico potrà chiedere al dirigente assegnatario un ulteriore colloquio da svolgersi nei 15 giorni successivi alla notifica della scheda di valutazione.

Nel corso del colloquio, il titolare di PO/AP fornirà in contraddittorio, anche avvalendosi eventualmente dell'assistenza di un rappresentante della Organizzazione Sindacale cui aderisce, ovvero fornendo mandato a persona di sua fiducia, le proprie controdeduzioni.

Nei successivi quindici giorni, il dirigente potrà rivedere in *melius* la valutazione oppure confermarla motivandone la decisione.

Analoga procedura è prevista per la conciliazione relativa al Personale di comparto, con possibilità di revisione in *melius* della valutazione o conferma motivata della decisione in precedenza assunta.

8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I SISTEMI INFORMATIVI

Il buon funzionamento del Sistema, sia dal punto di vista della sua coerenza rispetto all'andamento dell'organizzazione regionale che per gli aspetti legati alla sua concreta operatività, non può prescindere dalla sempre crescente disponibilità di strumenti tecnologici in grado di rendere più trasparente e "leggibile" la realtà organizzativa che li adotta. Essi inoltre possono essere considerati come una opportunità per rendere il processo di verifica dei risultati il più possibile automatico e coerente.



Lo sviluppo dei sistemi informativi regionale prefigura, nel medio termine, un crescendo di basi informative integrate da adoperare come sorgente di dati per alimentare il sistema di misurazione ed accrescerne l'accuratezza.

In virtù di ciò, la concreta capacità di alimentare il Sistema da parte dei sistemi informativi e gestionali adottati o in via di adozione da parte della Regione Puglia dovrà tenere conto dei:

- Sistemi di Controllo, intesi come tutte quelle applicazioni funzionali al processo di programmazione, attuazione e monitoraggio delle risorse finanziarie e strumentali;
- Sistemi Informativi strettamente legati alle finalità istituzionali ed all'erogazione dei servizi.

In tal senso, per far in modo che il Sistema costituisca un concreto strumento di misurazione delle prestazioni in grado di abilitare il decisore nell'identificare eventuali azioni di miglioramento da intraprendere, diventa essenziale disporre di:

- meccanismi automatici capaci di leggere le basi informative al fine di realizzare il processo di misurazione degli indicatori rispetto ai target ed alimentare il processo valutativo che sta alla base del Sistema;
- strumenti on-line, fortemente integrati con i sistemi gestionali, orientati a supportare ed arricchire i processi di formulazione, assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi.

In relazione al processo di misurazione degli indicatori, occorre ribadire la necessità che essi siano di tipo SMART (vedi paragrafo 3.5.1 del SMiVaP) e che in relazione a ciascuno di essi siano specificate:

- le modalità di calcolo, intese come la formula sulla base della quale avviene il processo di valorizzazione dell'indicatore stesso;
- le applicazioni informatiche, da cui sono "lette" le informazioni pertinenti e necessarie alla computazione dell'algoritmo di misurazione;
- le raccomandazioni, interpretative e gestionali, per evitare che l'errata "lettura" delle fonti informative generi indicatori incoerenti o errati;
- le regole di produzione, concordate con i soggetti tecnici gestori delle applicazioni costituenti le "fonti".

Di recente la Regione Puglia, per incoraggiare ed accrescere l'efficacia del SViMaP, ha adottato la piattaforma GZOOM. L'applicativo permette di gestire il processo di monitoraggio e valutazione delle prestazioni dell'ente. In particolare semplifica, automatizza e rende più trasparenti le attività legate alla valutazione dei risultati, alla misurazione delle performance individuali ed al monitoraggio delle fasi attuative dei piani strategici ed operativi. Dal flusso informativo elaborato dallo strumento è anche possibile aggregare dati al fine di generare informazioni utili al processo decisionale relativo alla *governance* interna dell'amministrazione o a scelte strategiche che comportano importanti ricadute sul territorio o nei servizi erogati dall'ente.

Ai fini dell'identificazione e valutazione degli indicatori di performance invece, la Regione Puglia attualmente impiega diversi sistemi informativi:

- 1) Le applicazioni orizzontali COBRA ed ASCOT sono impiegate per quanto riguarda la Contabilità e la Gestione delle Risorse Umane.
- 2) L'applicazione DIOGENE è adoperata per quanto concerne la piattaforma documentale integrata con PEC e Firma Digitale.
- 3) L'applicazione denominata CIFRA, a livello di singola direzione, consente:
 - a) la protocollazione, catalogazione ed archiviazione degli atti;
 - b) l'allineamento con COBRA al fine di rendere coerenti i dati di dotazione finanziaria, impegni e liquidazione;



- c) la verifica dell'avanzamento rispetto agli strumenti di gestione dei programmi PSR, FESR, FSE e CTE; per questi ultimi, ed in particolare per gli strumenti per le attività di controllo di primo livello, è operativo il Sistema MIR;
- d) l'estrazione e la visualizzazione integrata dei dati tramite cruscotti direzionali.
- 4) L'applicazione BANDI ed AVVISI, ad oggi usata limitatamente ad alcune direzioni, che attraverso la piattaforma di *workflow* denominata EDEMAT consente l'automazione dei processi di erogazione di incentivi alle imprese ed alle persone.
- 5) Le funzioni del portale SISTEMA PUGLIA in grado di produrre un ampio set di indicatori relativi al Dipartimento "Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro".
- 6) Lo spazio informativo e di comunicazione interno della Regione Puglia "PrimaNoi", che rappresenta un luogo di informazione, ascolto e confronto tra l'amministrazione regionale ed i suoi lavoratori.
- 7) Il sito della Cooperazione territoriale europea e della cooperazione internazionale "EuroPuglia";
- 8) L'applicazione EDOTTO, quanto ai dati sanitari.

Le applicazioni informatiche precedentemente elencate possono essere utilizzate da subito e tali sistemi informativi sono adoperati per la produzione di indicatori nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance. A questi, nel medio periodo, si aggiungeranno ulteriori sistemi che consentiranno di incrementare il numero di indicatori utili ai fini della valutazione sia della performance organizzativa che individuale, nonché di affinare l'accuratezza dell'intero Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Resta fermo quanto previsto dall'art. 12 del Regolamento regionale 10 ottobre 2003, n. 15 disciplinante il Controllo di Gestione.

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

Il sistema di valutazione della performance individuale si integra con i documenti relativi alla programmazione finanziaria e di bilancio. La tabella che segue elenca i documenti di Pianificazione strategica e di Programmazione operativa contemplati dal D.Lgs. 126/2014, dal D.Lgs. 118/2011, dal D.Lgs. 150/2009, dalla L.R. 28/2001 e dal D.P.G.R. 304/2016, in aggiunta al Bilancio Annuale di Previsione e al Bilancio Pluriennale.

Atto	Base normativa	Contenuto	Competenza adozione
Piano di sviluppo regionale	Art. 8, L. R. 28/2001	«definisce, per un periodo non inferiore a tre anni, le linee strategiche e gli obiettivi di programma della Regione e costituisce, congiuntamente al Piano urbanistico territoriale (P.U.T.), lo strumento che ne informa l'attività di governo»	Consiglio Regionale su proposta della Giunta regionale
Documento di economia e finanza regionale (DEFR)	D. Lgs. 118/2011 e ss.ii.	«definisce le linee strategiche della programmazione economico-finanziaria. Esse andranno a caratterizzare le azioni amministrative che saranno intraprese e portate a termine	Consiglio Regionale su proposta della Giunta regionale



		dalle diverse strutture regionali»	
Obiettivi strategici e assegnazione risorse	Art.39, comma 10, D.lgs. 118/2011; assimilabili alla programmazione di cui all'art.5, D.Lgs. 150/2009; previsti nell'art. 15, comma 2, lett.a), D.Lgs. 150/2009; sotto la locuzione "indirizzi strategici", cfr. art. 4, comma 1, lett. b), L.R. n°1/2011; cfr. art. 4, D.Lgs. 165/2001;	ripartisce "le categorie e i macroaggregati in capitoli ai fini della gestione e rendicontazione, ed ad assegnare ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità amministrativa le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi individuati per i programmi ed i progetti finanziati nell'ambito dello stato di previsione delle spese"	Giunta regionale/ Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma/Coordinamento dei Dipartimenti
Piano della Performance	Art. 25, comma 4, del DPGR 443/2015 e ss.ii.; art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009;	«In coerenza con i contenuti del programma di governo e del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, nonché degli atti di programmazione settoriale, il Piano delle performance individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori»	Giunta regionale/ Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma/Coordinamento dei Dipartimenti/Conferenza delle Sezioni



A questi atti si aggiungono gli atti di programmazione operativa settoriale (PSR, PO FSE, PO FESR, FEP, Masterplan dei servizi per l'impiego e le politiche attive del lavoro, programmi della cooperazione territoriale europea, ecc.). Va menzionato il Piano di rafforzamento amministrativo, adottato con D.G.R. n. 1134 del 26/05/2015, volto a valorizzare e potenziare le competenze presenti relativamente alla capacità di attuazione del Programma POR Puglia 2014-2020, nell'ambito del quale è prevista una cabina di regia, al fine di sostenere l'avanzamento del PRA e di favorire l'acquisizione di tutte le decisioni in grado di rafforzare l'attuazione del Programma Operativo, formata dal Responsabile del PRA, dall'Autorità di Gestione, dal responsabile del fondo FSE, dall'Autorità di Audit, dal Dirigente della Sezione Personale e Organizzazione e dal Presidente dell'OIV; vanno infine menzionati i Programmi Operativi salute, di volta in volta vigenti.

Nelle more della definizione di un Piano Regionale di Sviluppo, la Giunta Regionale ha elaborato un Documento Strategico Regionale per il periodo 2015-2020. Nell'ambito del suddetto documento, riguardante la programmazione delle politiche regionali finanziate sia con risorse proprie che con

risorse derivanti da fondi nazionali ed europei, sono individuate sia le grandi sfide del periodo 2014-2020 che la conseguente articolazione degli obiettivi strategici finali ed intermedi.



ALLEGATO 1 – Scheda relativa alle Competenze e dei Comportamenti Organizzativi

La Scheda CCO è articolata secondo sei dimensioni di valutazione ed include la capacità di scelta e di decisione, la leadership e la comunicazione interna, l'attitudine all'integrazione ed alla collaborazione, la capacità di organizzare e semplificare il lavoro, la capacità di valorizzare e promuovere i propri collaboratori ed infine l'orientamento all'utente.

Per ciascuna dimensione attribuire un punteggio da 0 a 5 e fornire una breve motivazione che giustifichi il giudizio dato.

Capacità di scelta e di decisione

La valutazione dovrà essere fatta considerando fattori come la capacità di identificare gli aspetti ed i contenuti delle problematiche da affrontare; di individuare le soluzioni coerenti e adeguate rispetto alle problematiche individuate; di implementare in maniera efficace le soluzioni individuate; di analizzare e valutare con senso critico i risultati ottenuti; di rimodulare le proprie decisioni rispetto ai risultati ottenuti; di assumere le decisioni anche in situazioni di incertezza.

0	1	2	3	4	5
<i>Esprimere una motivazione del giudizio dato</i>					

Leadership e comunicazione interna

Ai fini della valutazione si consideri se il valutato rappresenta un riferimento professionale per il personale, diffonde adeguatamente la *vision* e la *mission* dell'Ente, diffonde adeguatamente principi e linee di comportamento, attribuisce i compiti in base a competenze e capacità specifiche, promuove e favorisce il consenso e la coesione di gruppo, si relaziona in modo positivo e propositivo nei momenti di ascolto e di dialogo con il personale assegnato nonché nei momenti di coordinamento con i colleghi; informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi e le modalità operative per poterli raggiungere.

0	1	2	3	4	5
<i>Esprimere una motivazione del giudizio dato</i>					

Attitudine all'integrazione ed alla collaborazione

Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di partecipare insieme con altri alla realizzazione di un lavoro ed al raggiungimenti di un obiettivo comune; di instaurare rapporti chiari e diretti con gli interlocutori, favorendo il gioco di squadra e le occasioni di scambio di informazioni e idee; di fornire aiuto nei momenti di difficoltà, mettendosi a disposizione di colleghi e collaboratori; di porre attenzione alle necessità delle altre aree coinvolte in processi lavorativi trasversali e di facilitare la collaborazione nell'intento di risolvere i problemi comuni; la disponibilità ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente.

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---



Esprimere una motivazione del giudizio dato

Capacità di organizzare e semplificare il lavoro

Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di definire efficacemente attività/flussi di lavoro nonché i meccanismi di controllo e di coordinamento; identificare vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione delle attività; verificare lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apportare tempestivamente eventuali correttivi; utilizzare le metodologie di valutazione sia in funzione della gestione e del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo; promuovere l'adozione di interventi di semplificazione amministrativa dei servizi ai cittadini e alle imprese; favorire la semplificazione e l'efficientamento dei procedimenti amministrativi.

0	1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Esprimere una motivazione del giudizio dato

Capacità di valorizzare e promuovere i propri collaboratori

Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di fissare gli obiettivi individuali e di gruppo; favorire la presa in carico di responsabilità, ovvero la delega di compiti; identificare e cogliere i fabbisogni formativi dei singoli e della struttura nel suo complesso; valutare in modo differenziato i propri collaboratori, favorendo il percorso di sviluppo professionale dei singoli; promuovere azioni per la crescita professionale; promuovere le pari opportunità

0	1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Esprimere una motivazione del giudizio dato

Orientamento all'utente

Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di identificare e soddisfare le necessità dei propri utenti, siano essi interni e/o esterni all'ente; di adattare il proprio lavoro in funzione delle necessità dell'utente; di adottare ed attuare efficaci strumenti atti alla rilevazione periodica della soddisfazione degli utenti; di promuovere la comunicazione e lo scambio di informazioni con gli utenti.

0	1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Esprimere una motivazione del giudizio dato



ALLEGATO 2 – Scheda relativa ai progetti relativi alle Capacità di Cambiamento ed Innovazione
 Per ciascuna dimensione attribuire un punteggio da 0 a 5 e fornire una breve motivazione che giustifichi il giudizio dato.

Attitudine al cambiamento					
<p>Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di prestare attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ente; di identificare gli attori principali, i modi ed i tempi del cambiamento; di valorizzare gli elementi positivi del cambiamento e riconosce le esigenze degli altri rispetto al processo di cambiamento; valutare gli effetti dei processi di cambiamento rispetto ai cambiamenti attesi; aggiornare e migliorare le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.); favorire l'adozione di soluzioni organizzative, processi/procedure e meccanismi operativi coerenti con i cambiamenti programmati; gestire attivamente le relazioni con gli interlocutori-chiave, interni ed esterni, anche progettando congiuntamente ad essi il cambiamento.</p>					
0	1	2	3	4	5
<p><i>Esprimere una motivazione del giudizio dato</i></p>					

Capacità di innovazione					
<p>Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di ricercare nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi; proporre l'innovazione dei servizi, dei processi e delle modalità di lavoro, anche nella prospettiva della semplificazione amministrativa e dello snellimento delle norme e delle procedure; definire regole e modalità operative nuove e coerenti con le attività da svolgere; sperimentare o adottare strumenti/pratiche giuridico-normative innovative; sperimentare o adottare strumenti gestionali innovativi; identificare opportunità di finanziamento per supportare i processi di innovazione proposti, identificare gli attori principali, i modi ed i tempi per generare innovazione; valutare gli effetti prodotti dai processi di innovazione rispetto ai benefici attesi.</p>					
0	1	2	3	4	5
<p><i>Esprimere una motivazione del giudizio dato</i></p>					

REGIONE PUGLIA

**IL SEGRETARIO GENERALE
 DELLA PRESIDENZA**
 Roberto VENNARI

Il presente allegato e' composto
 da n°39..... pagine.

[Handwritten signature]





Allegato unico alla deliberazione
n. 87 del 22-07-2019
composta da n. 39 fasciate Favone
Il Segretario della G.R.

Dott. Roberto Venneri
Roberto Venneri

REGIONE PUGLIA

Il presente allegato è composto
da n. pagine.

IL SEGRETARIO GENERALE
DELLA PRESIDENZA
Roberto VENNERRI

