

REPUBBLICA ITALIANA

BOLLETTINO UFFICIALE

della Regione Puglia



REGIONE
PUGLIA

ANNO XLV

BARI, 26 AGOSTO 2014

n. 115



Deliberazioni del Consiglio e della Giunta

PARTE SECONDA

Deliberazioni del Consiglio e della Giunta

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE 24 luglio 2014, n. 1520

Adozione Schema del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale (SMVP).

Assente l'assessore al Personale e Organizzazione, a seguito dell'istruttoria espletata dal titolare della A.P. "Contrattazione e Relazioni Sindacali" confermata dal Dirigente dott. Giovanni Tria, con funzioni vicarie dell'Ufficio "Reclutamento Mobilità e Contrattazione" e dal Dirigente del Servizio Personale e Organizzazione, riferisce l'Ass. Sasso:

Premesso che:

come noto, il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 ha introdotto importanti novità in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, prevedendo, fra le altre cose, la predisposizione di un Piano della Performance.

La Regione Puglia si è, quindi, adeguata ai dettami del citato D.Lgs. n. 150/2009, definendo, a cura dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), le "regole" da impiegare ai fini dello svolgimento dell'attività di misurazione e valutazione della performance, delineate nel documento allegato, quale parte integrante e sostanziale della presente deliberazione, unitamente agli allegati 1 e 2, rispettivamente riferiti alla valutazione dei comportamenti/competenze del personale dirigente e agli indicatori del questionario di verifica.

Il ciclo di valutazione, attraverso il perseguimento e la verifica del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e performance individuale, interessa oltre che la dirigenza, anche le Posizioni organizzative/Alte professionalità ed il personale del comparto.

In particolare, si tratta di un modello in progress, che si valorizza anno dopo anno e "che tende:

1. ad un modello di pianificazione fondato sulla rilevanza strategica delle politiche;

2. ad un modello di valutazione in grado di rilevare sia gli outcome delle politiche, sia gli output dell'azione amministrativa;
3. ad un modello di misurazione fortemente supportato da sistemi informativi di monitoraggio e controllo integrati e diffusi.

In prima applicazione il SMVP tiene conto dello stato dell'arte dei sistemi di pianificazione e controllo della regione Puglia per stimolare, da un lato, l'integrazione e il miglioramento degli stessi e per costruire, al tempo stesso, un modello sostenibile, concreto ed effettivo di valutazione, appropriato alla situazione specifica della Regione Puglia."

Il documento allegato tiene conto dei suggerimenti proposti dalle Organizzazioni sindacali e dal Comitato Unico di Garanzia(CUG), negli incontri tenutisi con gli stessi.

In riferimento al personale dirigenziale, si evidenzia che, in ragione delle vicende che hanno interessato una società regionale in house e della conseguente impossibilità di realizzare la piattaforma informatica che avrebbe consentito la valutazione dei comportamenti/competenze dei dirigenti, anche ad opera del personale non dirigenziale agli stessi assegnato (valutazione cd. Bottom-up), le parti hanno concertato che quest'ultima non sarà effettuata con riferimento all'esercizio 2013.

Con riferimento a quest'ultimo esercizio, pertanto, la valutazione dei comportamenti organizzativi tenuti potrà comportare al massimo l'attribuzione di 40 punti per i Dirigenti di Servizio e di 45 punti per i Dirigenti di Ufficio ai quali si potranno aggiungere, al più, altri 20 punti in relazione alla valutazione top-down.

Al fine di consentire l'applicazione del richiamato Sistema di valutazione, secondo le regole in esso contenute, si propone di adottare lo stesso, unitamente ai citati allegati 1 e 2.

COPERTURA FINANZIARIA DI CUI ALLA L.R. 28/2001 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI:

"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 presente provvedimento è di competenza della G. R. ai sensi dell'art.4, comma 1, lett. a) della L.R. 1/2011.

L'Assessore relatore sulla base delle risultanze istruttorie come innanzi illustrate, propone alla Giunta l'adozione del seguente atto finale.

LA GIUNTA

Udita la relazione dell'Assessore relatore e la conseguente proposta;

Viste le sottoscrizioni poste in calce al presente provvedimento da parte della titolare della A.P., del Dirigente con funzioni vicarie dell'Ufficio e del Dirigente del Servizio;

A voti unanimi e palesi espressi nei modi di legge;

DELIBERA

Per quanto esposto in narrativa che qui si intende integralmente riportato:

- di adottare lo schema del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale, predisposto dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O1V) e allegato quale parte integrante e sostanziale alla presente delibera-

zione, unitamente agli allegati 1 e 2, rispettivamente riferiti alla valutazione dei comportamenti/competenze del personale dirigente e agli indicatori del questionario di verifica;

- di autorizzare, l'erogazione della retribuzione di risultato, nonché l'erogazione della produttività individuale e per progetti, in conformità ai parametri stabiliti dalla vigente contrattazione collettiva nazionale e decentrata e con la conseguente applicazione del sistema di valutazione vigente;
- di delegare il dirigente del Servizio Personale e Organizzazione a dare seguito agli adempimenti di propria competenza rivenienti dalla presente deliberazione;
- di pubblicare il presente provvedimento sul Bollettino Ufficiale della Regione Puglia, nonché sul sito istituzionale sezione "Amministrazione trasparente";
- di notificare alle Strutture regionali, a cura del Servizio Personale e Organizzazione, il presente provvedimento, attraverso la pubblicazione sul sito "primanoi", nonché alle Organizzazioni Sindacali e al CUG.

Il Segretario della Giunta
Avv. Davide F. Pellegrino

Il Presidente della Giunta
Angela Barbanente



Regione Puglia

Sistema di Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale



Regione Puglia

INDICE

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	1
2. LA PIANIFICAZIONE E LA VALUTAZIONE IN REGIONE PUGLIA	2
2.1. LO STATO DELL'ARTE DEI SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO	3
2.1.1. <i>La Pianificazione</i>	3
2.1.2. <i>Il Controllo strategico e di gestione</i>	4
2.1.3. <i>La valutazione della performance individuale ed organizzativa</i>	4
2.2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELL'ORGANIZZAZIONE DELLA REGIONE PUGLIA	5
2.3. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	8
2.4. I DOCUMENTI DEL "CICLO DELLA PERFORMANCE"	8
2.4.1. <i>Piano della performance</i>	8
2.4.2. <i>Sistema di pianificazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale</i>	9
2.4.3. <i>Relazione sulla performance</i>	9
3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
3.1. LA STRUTTURA DEL PIANO DELLA PERFORMANCE	9
3.2. LA STRUTTURA DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	10
3.3. GLI AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
3.4. L'ALBERO DELLA PERFORMANCE	12
3.5. LA METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	15
3.5.1. LA TIPOLOGIA DEGLI INDICATORI	17
3.5.2. STRATEGIA DI ANALISI DEGLI IMPATTI	17
3.6. RACCORDO CON I PROCESSI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE	18
3.7. LE MODALITÀ ADOTTATE PER IL MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA	19
4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
4.1. LA METODOLOGIA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
4.2. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRETTORI DI AREA E DEI SEGRETARI GENERALI DELLA GIUNTA REGIONALE E DEL CONSIGLIO REGIONALE	21
4.3. SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, DEI TITOLATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ E DEL PERSONALE DI COMPARTO	22
4.4. GLI AMBITI DI ANALISI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI, DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA/ALTA PROFESSIONALITÀ E DEL PERSONALE DI COMPARTO	23
4.4.1. <i>Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti</i>	24
4.4.2. <i>Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale dei titolari di PO e AP</i>	29
4.4.3. <i>Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale del Personale di Comparto</i>	31
4.5. PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE	31
4.6. PRODUTTIVITÀ PER PROGETTI	32
4.7. COLLEGAMENTO CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO	35
4.8. FASCE DI MERITO	37
5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA	36
5.1. TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE	36
5.2. LE MODALITÀ ADOTTATE PER LA PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ	37
6. FASI E TEMPISTICA	37
7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	39
8. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I SISTEMI DI CONTROLLO ESISTENTI E CON I SISTEMI INFORMATIVI	40
9. MODALITÀ DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	42



Regione Puglia

1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il presente documento definisce le “regole” (*rectius* la metodologia) da impiegare ai fini dello svolgimento dell’attività di misurazione e valutazione della performance della Regione Puglia e, nello specifico, chiarisce “cosa” (oggetto), “come” (fasi e strumenti) e “quando” (tempi) misurare e valutare, nonché gli attori da coinvolgere nel ciclo di gestione della performance (art. 4, D.Lgs. 150/09).

La misurazione e la valutazione della performance rivestono un’importanza cruciale ai fini dell’efficacia delle politiche pubbliche, del miglioramento dei servizi pubblici e, più in generale, dei risultati dell’attività della Regione, dal momento che favoriscono i processi decisionali, esecutivi e di controllo ad opera degli organi di indirizzo politico, da un lato, e degli organi amministrativi dall’altro.

L’analisi della performance organizzativa non rappresenta un “fatto interno” all’Ente-Regione.). Pertanto, la performance deve essere apprezzata anche alla luce delle “risposte” che la Regione è in grado di dare ai diversi *stakeholder*.

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.

Il presente Sistema si focalizza, come detto, sulla performance organizzativa e su quella individuale.

La misurazione della performance è funzionale all’attività di valutazione, nel senso che non si può formulare un giudizio sui livelli di performance raggiunti senza disporre di informazioni.

Si precisa che l’attività di misurazione si prefigge come obiettivo quello di produrre informazioni “codificate” e “classificate”, ovvero nell’ambito di “rapporti informativi” (*report*), e di trasmetterle ai vertici politici e/o amministrativi dell’istituzione, in ragione delle specifiche competenze decisionali. Pertanto, il presente Sistema definisce la metodologia da seguire ai fini della raccolta sistematica di dati da elaborare opportunamente e trasmettere – in modo strutturato – nell’ambito di appositi *report* periodici.

La misurazione della performance si sostanzia in un processo articolato in più fasi:

- **identificazione dell’“oggetto” (cosa) della misurazione (“performance organizzativa” e “performance individuale”) e delle prospettive di osservazione (ambiti di misurazione) dell’oggetto medesimo;**
- **scelta dei “parametri” di misurazione, ovvero degli “indicatori” che consentono di “quantificare” la performance e, pertanto, di comprendere i “livelli di performance” raggiunti in ciascun ambito di indagine;**
- **raccolta dei dati che si riferiscono ai parametri prescelti, attraverso l’utilizzo delle tecniche più idonee;**
- **elaborazione dei dati e loro inserimento in rapporti informativi da trasmettere con periodicità ai soggetti che ne fanno richiesta o che, comunque, devono assumere decisioni;**
- **monitoraggio della qualità dei dati trasmessi, allo scopo di garantire la loro validità, affidabilità e legittimità.**



Regione Puglia

Il Sistema è fondato sostanzialmente su 3 dimensioni:

- la **pianificazione**: questa dimensione fa riferimento alle modalità adottate per la pianificazione della performance ed alla integrazione fra la fase di Pianificazione Direzionale, di Pianificazione della Performance e le attività di gestione delle RR.UU. e di controllo interno e si sostanzia nel documento di Piano della performance;
- la **misurazione e la valutazione della performance**: questa dimensione fa riferimento al processo di misurazione e valutazione delle performance, ed in particolare alle metodologie adottate sia per la performance organizzativa che individuale;
- la **rendicontazione e trasparenza**: questa dimensione fa riferimento alle modalità adottate per il perseguimento degli obblighi di rendicontazione sociale, di trasparenza ed alla salvaguardia dei principi di pari opportunità nell'ambito del ciclo di gestione della performance.

Il Sistema di Pianificazione, Misurazione e Valutazione della performance organizzativa e individuale costituisce il framework concettuale e operativo a cui si ispirano i processi operativi annuali di pianificazione e misurazione della performance e che saranno definiti, in coerenza con tali metodologie, tenendo conto delle priorità e delle direttive individuati dall'Organo politico.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance *organizzativa* ed *individuale* (SMVP) della Regione Puglia è un modello in progress, che si arricchisce anno dopo anno e che tende:

1. ad un modello di pianificazione fondato sulla rilevanza strategica delle politiche (Aree Strategiche)
2. ad un modello di valutazione in grado di rilevare sia gli outcome delle politiche, sia gli output dell'azione amministrativa
3. ad un modello di misurazione fortemente supportato da sistemi informativi di monitoraggio e controllo integrati e diffusi

In prima applicazione, il SMVP tiene conto dello stato dell'arte dei sistemi di pianificazione e controllo della Regione Puglia per stimolare, da un lato, l'integrazione e il miglioramento degli stessi e per costruire, al tempo stesso, un modello sostenibile, concreto ed effettivo di valutazione, appropriato alla situazione specifica della Regione Puglia.

2. LA PIANIFICAZIONE E LA VALUTAZIONE IN REGIONE PUGLIA

La Regione Puglia ha inteso, negli ultimi sei anni, riformare e modernizzare profondamente l'amministrazione pubblica. L'idea è quella di realizzare **una regione** nuova per costruire realizzare **politiche nuove**, per innovare profondamente la società, per dare risposte solide ai bisogni vecchi e nuovi di una società complessa come quella pugliese, ricca di vitalità e di energie. Il profilo, quindi, di una **amministrazione vitale**, che si costruisce con un confronto continuo con i cittadini e le comunità territoriali, ricca di competenze e qualità, povera di orpelli e di burocrazie inutili.

Una **amministrazione proattiva** verso cui i cittadini pugliesi possano rivolgere il loro sguardo con fiducia e nel cui ambito le persone che lavorano possano sentirsi parte di un progetto e di una visione di miglioramento della società.

Una **amministrazione aperta** che dischiude le sue porte e non si arrocca nei privilegi, una amministrazione che include sempre più cittadini parti sociali nella costruzione dei propri processi



Regione Puglia

decisionali ed esclude le clientele, che amplia il raggio delle proprie politiche e riduce le proprie competenze gestionali dirette, favorendo i processi di decentramento e sussidiarietà, che investe sulle competenze e sulle energie che sono al suo interno e dismette le logiche assistenziali e burocratiche del passato.

In tale ambito, ovviamente i sistemi della **Pianificazione**, del **Monitoraggio** e della **Valutazione** assumono una funzione cruciale.

Senza attivare un *policy cycle* corretto che va dall'analisi dei bisogni alla valutazione dell'efficacia delle politiche e della azione amministrativa, è del tutto evidente che l'impegno di innovazione e miglioramento rischia di diventare uno sforzo privo di risultati tangibili

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

2.1.1. La Pianificazione

La Pianificazione in ambito regionale è caratterizzata da una situazione complessa, atomistica e priva della necessaria integrazione. Infatti, il complesso sistema di pianificazione, programmazione, gestione e consuntivazione previsto dalla Regione Puglia stenta ad essere pienamente messo a regime. La Regione non si è ancora dotata del Piano di Sviluppo Regionale (sebbene previsto dall'Art.8 della L.R. 28/2001) che, nella nuova configurazione del sistema della programmazione regionale, dovrebbe rappresentare il quadro di orientamento strategico per le politiche di sviluppo dell'ente. In assenza del PSR, sono di fatto i Programmi Operativi connessi alla programmazione comunitaria a costituire i principali atti di programmazione della Regione. Solo nell'ambito degli interventi cofinanziati dall'UE, pertanto, è attualmente possibile apprezzare lo sforzo di impostare l'azione di governo secondo una logica di programmazione e controllo..

L'assenza del PSR, o comunque di un Documento di Programmazione unitario e a valenza pluriennale e di carattere politico strategico costituisce un vulnus nell'obiettivo che la regione stessa si è data costruzione di un modello di governo orientato secondo canoni di razionalità economica, di programmazione degli obiettivi, di *accountability*.

Appare ancora insufficiente l'attenzione che il management regionale dedica alla formulazione del bilancio di previsione attraverso la elaborazione della proposta di bilancio di direzione e, parimenti insufficiente è l'utilizzo del Bilancio di Direzione (previsto dall'Art.56 della L.R. 28/2001) come strumento di orientamento e valutazione dell'azione manageriale nella gestione ordinaria.

In assenza di un processo di formulazione degli obiettivi politici e strategici, di assegnazioni degli stessi alle Direzioni Generali, di negoziazione, di affidamento e successivo monitoraggio/valutazione, la fase di attuazione degli obiettivi è *"lasciata alla autonoma iniziativa del management aziendale"*; in un clima organizzativo privo di appropriati tensori verso performance di eccellenza, l'azione manageriale è la risultante di scelte/comportamenti/interventi individuali, sganciati da una logica/visione di sistema aziendale.

Nel corso del tempo, poi, diversi strumenti di Pianificazione annuale si sono succeduti e sovrapposti: Piano annuale delle Attività (previsto dall'Art.21 comma 1-3 D.P.G.R 161/2008), il Programma Annuale di Direzione (previsto dall'Art.21 comma 4 D.P.G.R 161/2008), il Bilancio di Direzione, tutti peraltro solo parzialmente implementati, con il risultato di limitare una visione sistemica e a cascading della pianificazione, di fatto facendo prevalere una visione settoriale.

L'art. 21 del DPGR n. 161 del 22 febbraio 2008 prevede che, in relazione a quanto disposto all'articolo 59, comma 6, della Legge Regionale 7 gennaio 2004, n. 1, la Giunta regionale, entro quindici giorni dalla data di entrata in vigore della legge di bilancio o di sua variazione o di autorizzazione all'esercizio provvisorio,



Regione Puglia

adotta il "Programma annuale di attività" dell'amministrazione, tenuto conto anche delle proposte formulate dai Direttori d'area. Esso costituisce l'atto d'indirizzo per l'attività amministrativa e gestionale di competenza dei Direttori di Area e stabilisce gli obiettivi e i progetti da realizzare nel periodo cui si riferisce il bilancio annuale, con le relative priorità, nonché le necessarie risorse finanziarie, umane e strumentali.

Il provvedimento di assegnazione deve indicare:

- la descrizione sintetica degli obiettivi da raggiungere ed il grado di priorità, nonché i programmi ed i progetti da realizzare;
- l'indicazione, a margine di ciascun obiettivo, programma e progetto assegnato, dei parametri di misurazione da assumere come indicatori per la verifica della loro effettiva realizzazione;
- l'elencazione dei capitoli di bilancio attribuiti per l'attività ordinaria di competenza, nonché di quelli correlati a ciascun obiettivo, programma e progetto assegnato;
- l'elencazione delle risorse strumentali messe a disposizione.

Gli obiettivi, i programmi e i progetti assegnati possono essere modificati dalla Giunta nel corso della gestione.

Nel corso dell'esercizio e, a regime, entro il 31 luglio di ogni anno la Giunta tenuto conto delle indicazioni fornire dalla Conferenza di Direzione, procedere al monitoraggio e valutazione intermedi, in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.

Nel caso di scostamenti significativi, la Giunta potrà convocare, nei successivi 10 giorni, il Direttore d'Area, per un confronto in merito alle azioni correttive eventualmente da intraprendere.

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.

2.1.2. Il Controllo strategico e di gestione

I Sistemi di controllo della Regione Puglia risentono del dualismo che caratterizza la Programmazione più complessiva e dell'assenza di un framework pluriennale strategico. Infatti, nonostante l'impegno significativo delle strutture interne per implementare una strumentazione efficace del Controllo di gestione, l'assenza di un Sistema Informativo Integrato e, quindi, di una modalità procedimentale condivisa e informatizzata limita la possibilità di costruire un sistema di Controllo Strategico efficace

Di conseguenza, l'esistenza di diversi strumenti di pianificazione annuale e in assenza di un quadro strategico unitaria e pluriennale, le attività di Controllo stentano ad essere ricondotte ad una visione integrata ed unitaria di accountability (per quanto riguarda il controllo strategico) e di management efficace (per quanto riguarda l'attività di controllo di gestione).

2.1.3. La valutazione della performance individuale ed organizzativa

La valutazione risente dell'assenza di una visione unitaria del policy cycle e non potrebbe essere diversamente.

Infatti, il Sistema di valutazione della Dirigenza, implementato ormai da anni, pur utilizzando per una parte le risultanze provenienti dal Controllo di gestione, è fortemente orientato su comportamenti e competenze



Regione Puglia

e, in ogni caso non esiste alcun legame tra il sistema in uso e la pianificazione/valutazione della performance organizzativa

D'altra parte il sistema di valutazione della Dirigenza è legato dal Sistema di Valutazione di PO e AP e, parimenti dal sistema di valutazione del personale di comparto. Tutto ciò crea una segmentazione dei processi di valutazione individuale, peraltro non sempre improntati a politiche premianti, ed espone al rischio di perpetuare un modello di valutazione autoreferenziale, sostanzialmente legato dai risultati dell'azione politica ed amministrativa.

In tale ambito, negli anni 2011/2012 è stata avviata la sperimentazione del Piano Annuale della Performance organizzativa (come previsto dall'Art.1, L:R 1/2011 e art.10, D.lgs. n.150/2009) . Il piano della Performance organizzativa dell'anno 2013 è stato approvato con Delibera di Giunta 2381/2013/ed ha costituito un primo tentativo di ricomposizione unitaria del ciclo pianificazione-misurazione-valutazione..

In generale i processi di valutazione della Regione Puglia, sia quella individuale che quella organizzativa, risentono di una tempistica inappropriata a renderli driver delle politiche. La definizione degli obiettivi, infatti, avviene ad esercizio ormai avviato, le misurazioni, arrivano ben oltre i tempi necessari per correggere, le valutazioni sono svincolate dalla tempistica di un *policy cycle* efficace.

In questo ambito, il Documento SMVP intende perseguire l'obiettivo di integrare e rendere scalabili i documenti di programmazione, all'interno di un quadro di programmazione strategico che, nei prossimi anni, dovrà costituire una delle sfide di innovazione dell'Amministrazione

In particolare, il Piano Annuale della Performance Organizzativa, tendenzialmente dovrà essere integrato e convergente con Il Programma Annuale di Direzione, facendo in modo che la struttura dei due documenti, le basi di dati di riferimento, la grammatica e la metrica dei due documenti siano comuni. Tanto consentirà la scalabilità e integrazione dei documenti di programmazione e, quindi di definire il Piano della Performance Organizzativa sulla base di quegli Obiettivi di innovazione, sviluppo e miglioramento che si evidenziano dal Programma Annuale di Direzione e consentire, inoltre, di inserire gli Obiettivi del Piano della Performance organizzativa come uno degli elementi cardine del Sistema di Valutazione individuale .

2.2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione della Regione Puglia

La Regione Puglia struttura la propria organizzazione coerentemente con la scelta di una Regione aperta alla partecipazione dei cittadini. L'Ente, infatti, è organizzato secondo criteri ispirati a:

- valorizzare la funzione prioritaria della Regione di indirizzo, orientamento e regolazione delle trasformazioni sociali e territoriali;
- migliorare la capacità di misurazione e valutazione degli effetti delle politiche pubbliche e dei risultati dell'azione amministrativa, all'interno di un modello di accountability democratica in grado di assicurare la partecipazione e la verifica costante della qualità, della efficacia e della economicità della azione amministrativa;
- garantire trasparenza ed imparzialità dell'azione amministrativa fondando la stessa sulla partecipazione, l'accesso e la comunicazione dei cittadini e delle comunità locali;
- costruire una organizzazione dinamica fondata sul costante adeguamento tra obiettivi e risorse e su una struttura organizzativa flessibile che prevede integrazione delle politiche, strutture di direzione flessibili su progetti definiti, ruoli di integrazione e di supporto, team professionali di progetto;

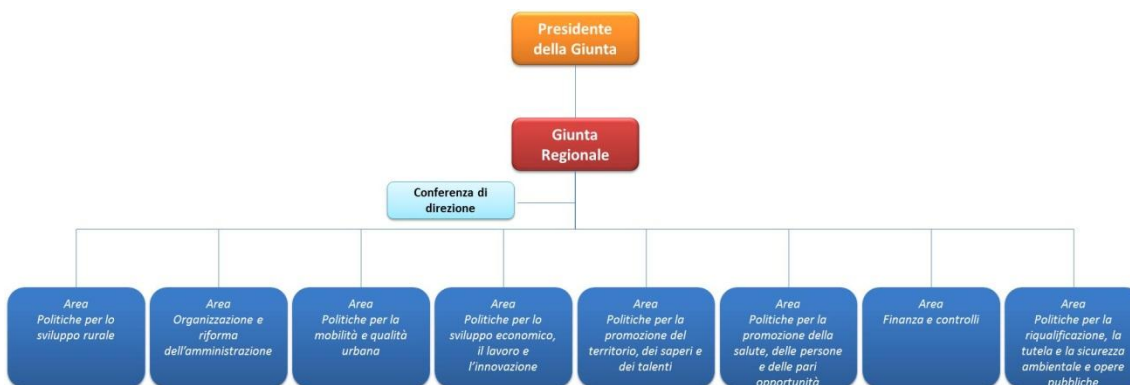


Regione Puglia

- sviluppare semplificazione ed efficienza nei sistemi di direzione e di controllo, tendenziale superamento delle gerarchie e decentramento delle decisioni, secondo i principi della direzione per obiettivi;
- assicurare economicità ed efficienza nell'azione amministrativa riducendo sovrapposizioni e duplicazioni di responsabilità e garantendo unitarietà e coerenza all'azione dell'amministrazione;
- valorizzare le persone che lavorano nell'Ente e assicurare lo sviluppo delle professionalità interne;
- favorire la coerenza con gli interventi infrastrutturali interni per garantire collegamenti orizzontali, networking e sistemi informativi interfunzionali;
- armonizzare gli orari di servizio e di apertura degli uffici al pubblico con le esigenze dei cittadini e con i bisogni delle comunità locali;
- garantire il principio di pari opportunità nello sviluppo dei percorsi di carriera individuali e nell'accesso a ruoli e responsabilità di management.

Il modello organizzativo della Regione Puglia è articolato in:

- Aree di Coordinamento
- Servizi
- Uffici
- Strutture di Integrazione
- Strutture di Staff
- Strutture dirigenziali di Progetto



Di seguito viene presentato il modello organizzativo del Consiglio Regionale:



Nel sistema organizzativo della Regione Puglia le **Aree di Coordinamento** costituiscono la struttura direzionale di integrazione delle attività di management delle politiche caratteristiche della Regione e delle macrofunzioni strumentali, di mantenimento e di governance dell'Istituzione.

Negli ambiti di propria competenza, assicurano l'integrazione delle attività di programmazione ed attuazione delle singole linee di attività gestionali rispetto al programma strategico della Giunta Regionale come implementato negli obiettivi prioritari e nelle politiche caratterizzanti le singole deleghe assessorili.

Assicurano integrazione, unitarietà e coerenza all'azione amministrativa. e ne migliorano la qualità promuovendo i processi di innovazione, semplificazione e trasparenza. Anche mediante le Strutture di Staff supportano le Direzioni di Servizio nell'attuazione e nella verifica degli obiettivi gestionali loro assegnati.

Le Aree di Coordinamento sono dirette dal Direttore di Area e sono 8 come di seguito indicate:

- Politiche per lo sviluppo rurale;
- Organizzazione e riforma dell'amministrazione;
- Politiche per la mobilità e qualità urbana;
- Politiche per lo sviluppo economico, il lavoro e l'innovazione;
- Politiche per la promozione del territorio, dei saperi e dei talenti;
- Politiche per la promozione della salute, delle persone e delle pari opportunità;
- Finanza e controlli;
- Politiche per la riqualificazione, la tutela e la sicurezza ambientale e per l'attuazione delle opere pubbliche.

All'interno dell'Area di Coordinamento sono incardinati i Servizi che costituiscono le strutture di direzione preposte alla programmazione operativa, all'attuazione e al controllo delle singole linee di attività. Sono organizzati in funzione degli obiettivi da raggiungere e provvedono a realizzare l'integrazione e la collaborazione funzionale degli Uffici.

All'interno di ciascun servizio sono incardinati strutturalmente e funzionalmente gli Uffici che attuano le singole linee di attività rientranti nella propria sfera di competenza, curano i procedimenti amministrativi di particolare complessità e assicurano l'unitarietà della gestione in base alle direttive fornite dai Dirigenti di Servizio.

Le Strutture di integrazione assicurano il coordinamento nell'attuazione delle politiche, dei programmi e delle azioni della Regione Puglia e l'unitarietà dei processi di innovazione e sviluppo dell'amministrazione.



Regione Puglia

La principale struttura di integrazione è la Conferenza di Direzione che cura l'unitarietà dell'azione amministrativa dell'Ente e delle sue politiche di innovazione ed è garante dell'efficace integrazione nell'attuazione delle politiche di sviluppo, ivi inclusa l'attuazione dei Programmi Operativi Regionali.

Le Strutture di Staff hanno il compito di garantire unitarietà, omogeneità ed efficienza nella programmazione, gestione e sviluppo delle risorse tecniche, finanziarie e umane assegnate alle Aree di coordinamento. Esse costituiscono, pertanto, lo strumento organizzativo per la gestione omogenea e coerente in ogni Area di Coordinamento dei servizi e delle materie rientranti nella competenza istituzionale di ognuna delle Aree di mantenimento di cui all'art. 4, comma 2.

Le Strutture di Progetto assicurano la realizzazione di specifici obiettivi, con risorse e tempi definiti, che necessitano di unitarietà gestionale e di semplificazione attuativa; esse, infatti, curano la realizzazione di obiettivi trasversali alle Aree o provvedono all'attuazione di progetti che, indipendentemente dall'Area di appartenenza, necessitano di integrazione trasversale fra le varie strutture amministrative, di competenze professionali alte e specifiche e/o dell'attivazione di procedure amministrative appropriate e non ordinarie.

2.3. Il Ciclo della Performance

IL DI 150/2009, in coerenza con le pratiche di accountability diffuse in Europa e nelle amministrazioni pubbliche dei paesi più evoluti dal punto di vista della efficienza e trasparenza della Pubblica Amministrazione, ha introdotto il concetto di ciclo della *performance*.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi» (art. 4, co. 2, d. lgs. n. 150/09).

2.4. I documenti del “ciclo della performance”

2.4.1. Piano della performance

I poteri di indirizzo confluiscono in un documento programmatico triennale, denominato “**Piano della performance**”, adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione in collaborazione con i vertici dell'amministrazione (cfr. art. 15, co. 2, lett. b). Il Piano individua **gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi**; definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed 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)¹.

¹ Il d. lgs., poi, prevede che gli obiettivi siano:

- 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;



Regione Puglia

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

Il “**Sistema di misurazione e valutazione della performance**” individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio (art. 7, co. 3, d. lgs. 150/2009)

2.4.3. Relazione sulla performance

La “Relazione sulla performance” evidenzia, a consuntivo, **i risultati organizzativi e individuali** raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato nell'anno precedente (artt. 10, co. 2, lett. b; 15, co. 2, lett. b, d. lgs. 150/2009).

3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance Organizzativa della Regione Puglia intende contribuire a costruire un sistema di accountability democratica volto a:

- migliorare progressivamente la qualità dell'azione del sistema pubblico regionale,
- aumentare l'efficacia delle politiche pubbliche verso la società e sul territorio
- generare valore nell'azione pubblica a favore dei cittadini e delle imprese
- sviluppare l'innovazione sistemica, a sviluppare qualità nei servizi
- favorire la partecipazione democratica dei cittadini e delle loro rappresentanze verso il sistema di decisione e programmazione della Regione Puglia
- consolidare il modello di cittadinanza attiva che la Regione Puglia ha costruito in questi anni.

Per queste ragioni:

1. Il Piano della Performance Organizzativa costituisce un documento in progress che si arricchisce ogni anno di nuovi contributi ed analisi e che, in questo modo, contribuisce a sviluppare il patrimonio di Knowledge del Sistema-Regione e la sua capacità di riflessione e programmazione delle politiche pubbliche.
2. Il Piano della Performance Organizzativa intende esser un documento volutamente snello, leggibile, confrontabile e implementabile, ritenendo che lo stesso non sia, solo, un adempimento normativo ma

d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

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).



Regione Puglia

uno strumento fondamentale di confronto tra cittadini e istituzioni e di rappresentazione efficace del valore pubblico prodotto.

3. Il Piano della Performance Organizzativa non censisce il complesso delle attività che la Regione Puglia realizza, ma si sofferma sugli obiettivi qualificanti, innovativi e coerenti con le principali politiche che caratterizzano il Programma Annuale di Direzione e che si riferiscono ai Documenti di Programmazione Strategica
4. Il Piano della Performance Organizzativa tende ad evidenziare risultati ed impatti che le politiche e la relativa azione amministrativa determinano verso la società pugliese e il territorio di riferimento, piuttosto che evidenziare i progressi endogeni dell'azione amministrativa
5. Il Piano della Performance Organizzativa, per essere efficace, abbisogna di scelte coerenti nel sistema di programmazione e comunicazione organizzativa della Regione, di integrazione nei diversi sistemi/documenti, di incisività ed effettività nelle varie fasi del ciclo della performance che si attiva. In tal senso il Piano della Performance Organizzativa non costituisce un documento finale, ma l'avvio di un processo virtuoso di programmazione e valutazione delle azioni del sistema pubblico regionale che si compone di una serie di interventi che riguardano i sistemi di controllo, i sistemi informativi, i processi comunicazionali interni ed esterni, i sistemi di riconoscimento e sviluppo delle competenze.

3.2. La struttura della Relazione sulla performance

La Relazione sulla performance rappresenta un documento **snello e comprensibile** accompagnato, ove necessario, da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio riguardanti i risultati conseguiti. Nella fattispecie, tale relazione rappresenta lo strumento mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i **risultati ottenuti, organizzativi e individuali**, nel corso dell'anno precedente, 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
 - 2.1. Il contesto esterno di riferimento
 - 2.2. L'amministrazione
 - 2.3. I risultati raggiunti
 - 2.4. Le criticità e le opportunità
3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI
 - 3.1. Albero della performance
 - 3.2. Obiettivi strategici
 - 3.3. Obiettivi operativi
 - 3.4. Obiettivi individuali
4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ
5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE
6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE
 - 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
 - 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

3.3. Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Alcune disposizioni legislative, nello specifico, l'articolo 8 del D.Lgs. 150/09 richiede di focalizzare l'attenzione sulle seguenti dimensioni:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;



Regione Puglia

- l'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;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - lo 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;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La delibera n. 104/2010 della CiVIT propone di raggruppare gli ambiti, identificati nel Decreto citato, in appositi "macro-ambiti" allo scopo di rendere meno complessa l'analisi della performance organizzativa:

- **"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;
- **"grado di attuazione delle strategie deliberate"**. Si raccolgono i dati necessari a verificare se le strategie sono realizzate e in che misura;
- **"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;
- **"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;
- **livelli di performance di Enti simili**, allo scopo di favorire "confronti con altre amministrazioni" (*benchmarking*).

È appena il caso di notare che alcuni macro-ambiti di misurazione risultano ancora "inesplorati" nel caso dell'Ente-Regione e che la valutazione della performance di tali dimensioni richiede "serie storiche" sufficientemente lunghe o "dati spaziali" robusti, che al momento non sono a disposizione. In particolare la valutazione delle grandi politiche dell'Ente, come già richiamato al punto 2.1 del presente documento, richiede un processo di pianificazione strategica in grado di definire le Aree Strategiche dell'Amministrazione. **In assenza, di tale modello/sistema di Pianificazione, il Documento assume che per la prima attuazione le Aree Strategiche si identifichino con le Aree Organizzative, ferma restando la necessità che l'Amministrazione Regionale si doti al più presto di un Sistema di Pianificazione strategica a valenza pluriennale in grado di consentire un processo appropriato di pianificazione/misurazione/valutazione degli outcome.**

Si consideri, inoltre, che le attività di misurazione e valutazione devono fare i conti con le risorse disponibili (umane, strumentali e finanziarie) e non possono prescindere dalla presenza di talune condizioni "abilitanti" che rimandano a fattori di natura culturale e sociologica, difficili da modificare nel breve periodo.

Ne deriva che la misurazione e la valutazione della performance organizzativa costituiscono un processo da implementare gradualmente.



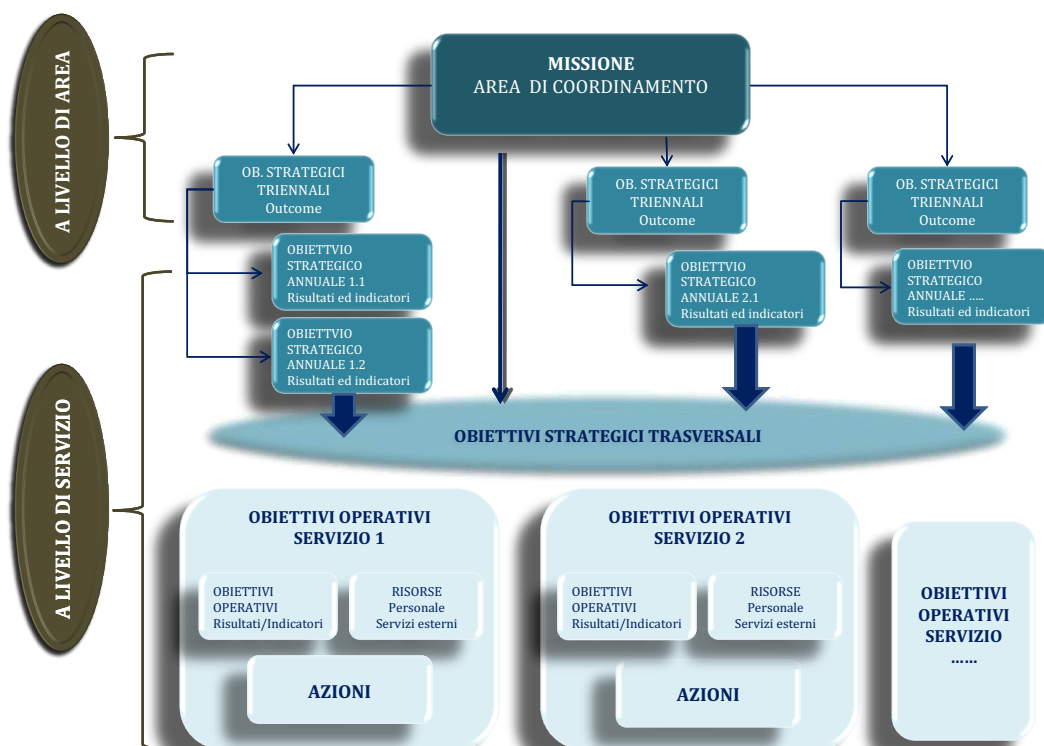
Regione Puglia

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..."

Partendo, quindi, da tale definizione, si evince che l'Albero della Performance rappresenta una sezione fondamentale dell'intero Piano, sia per la sua valenza di comunicazione interna/esterna che per la capacità di "messa a sistema" dell'insieme delle scelte e dei documenti strategici già prodotti all'interno della Regione Puglia.

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. Infatti, le stesse Regioni presidiano differenti politiche e ambiti di azione specifiche che convivono all'interno di una missione istituzionale complessiva che identifica i valori fondanti dell'istituzione stessa.



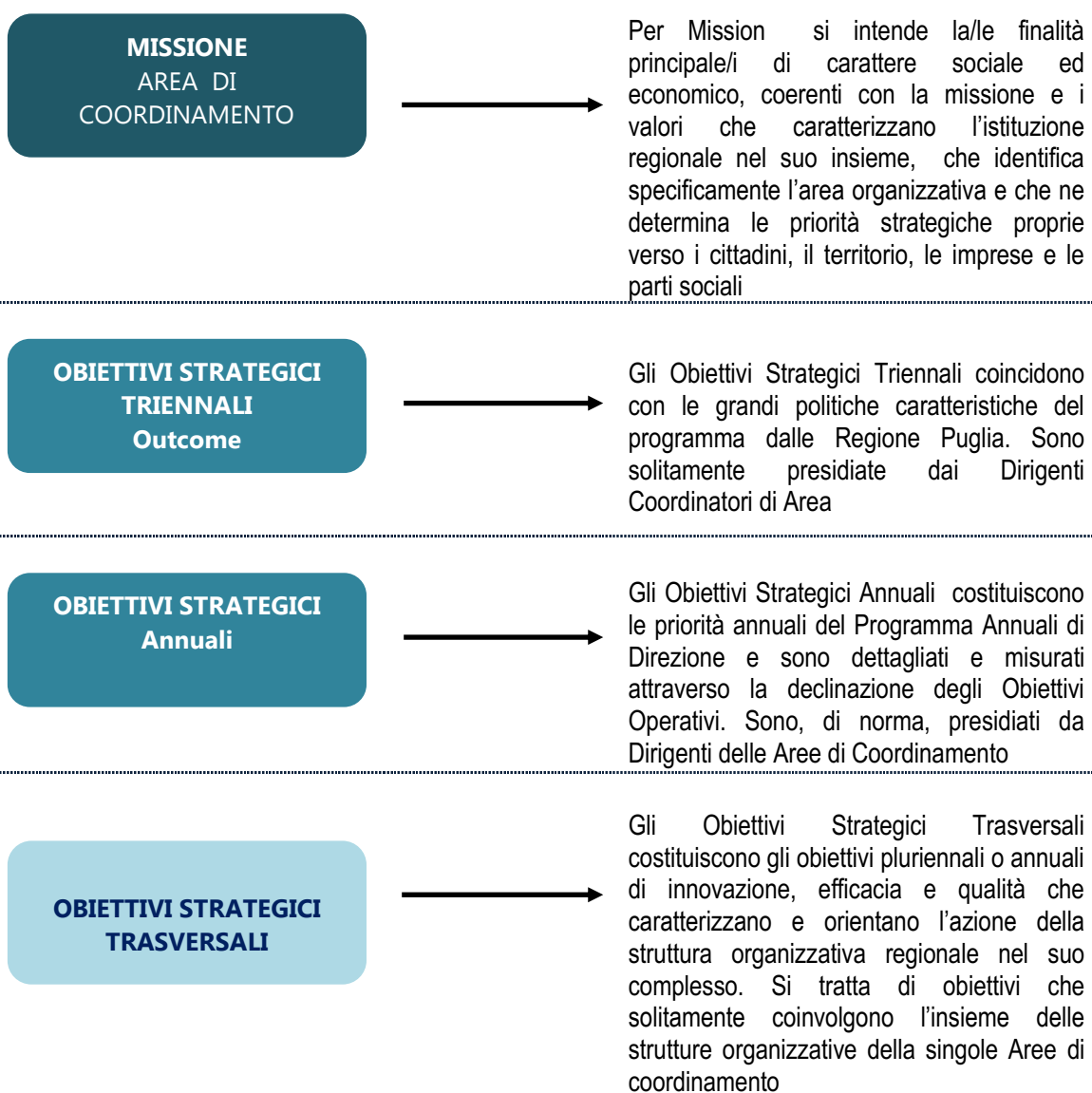


Regione Puglia

In coerenza con il modello organizzativo della Regione Puglia e le funzioni di indirizzo strategico affidate al Presidente, alla Giunta Regionale e alla Conferenza di Direzione, si è definito nel Piano della Performance 2012 un Albero della Performance che riporta al modello organizzativo regionale.

In effetti, le strutture organizzative di vertice della Giunta Regionale, denominate Aree di Coordinamento, rappresentano luoghi di coordinamento strategico e ri-composizione delle politiche settoriali e come tale possono rappresentare, in via provvisoria e come indicato precedentemente in assenza di un Piano strategico Unitario, le Aree Strategiche di riferimento del Sistema-Regione.

In tal senso, per ciascuna delle Aree Strategiche/Coordinamento si è individuata una struttura dell'Albero della Performance che si articola in:





Regione Puglia

OBIETTIVI OPERATIVI



Gli Obiettivi Operativi 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 presidiate dai Dirigenti responsabili dei Servizi/uffici e il raggiungimento degli stessi può richiedere il concorso di più strutture di servizio/ufficio

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 dell'Area organizzativa, determinano nell'economia e nel mercato del lavoro, sul territorio e l'ambiente, nelle relazioni sociali e culturali della società pugliese.
- Gli **Obiettivi Strategici Annuali** si esprimono attraverso gli Obiettivi Operativi. L'esplosione degli stessi in Obiettivi operativi consente il cascading del sistema
- Agli **Obiettivi 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.
- Gli Obiettivi Operativi sono assegnati, di norma, a Dirigenti di Servizio e/o Dirigenti di Ufficio

Ciascun Outcome/Risultato è misurato attraverso un **indicatore**, per **indicatore** intendiamo 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** intendiamo 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 articolata su tre livelli di Obiettivi:

a) Obiettivi Strategici Triennali

- ✓ Agli Obiettivi Strategici Triennali sono associati Indicatori di Outcome, prevalentemente ma non esclusivamente quantitativi, e la cui misurazione si determina attraverso il reperimento di informazioni elementari e complesse che potranno essere reperite anche all'esterno del Sistema Regione. L'Outcome va inteso come effetto/impatto che il raggiungimento dell'obiettivo strategico determina sulla società, sul territorio, sul sistema produttivo.
- ✓ Per ciascun Indicatore sono definiti le fonti informative di riferimento e le modalità di valorizzazione.



Regione Puglia

- ✓ La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato e lo stato di attuazione delle policies. La misurazione annuale degli OBST è evidenziata nella Relazione Annuale, sebbene non concorra a definire annualmente elementi significativi per la quantificazione di retribuzioni di risultato.
- ✓ In ogni caso, proprio per la valenza di medio termine della performance strategica propria degli OBST si prevede per ciascun triennio una **Outlook Analysis**, a cura di un Organismo Certificatore terzo e con il coinvolgimento degli Stakeholders individuati nel Piano delle Performance e sotto la supervisione dell'OIV, che prevede l'analisi delle policies e del contesto esterno/interno, la misurazione del raggiungimento dei target triennali previsti, una Swot Analysis per ciascuno degli OBST, le indicazioni correttive sulle differenti policies. Le risultanze del raggiungimento dei target triennali concorrono ad aggiornare il profilo curriculare dei Dirigenti responsabili.
- ✓ In fase di predisposizione del Piano delle Performance a ciascun Indicatore di Outcome potrà essere assegnata una rilevanza differente a seconda dell'importanza e significatività che l'indicatore assume rispetto all'outcome individuato, secondo la seguente metrica:

Grado di rappresentatività dell'indicatore	Relazione tra indicatore ed outcome
Elevato	L'indicatore è connesso in modo diretto e significativo all'Outcome individuato e ne esprime pienamente gli effetti e la valenza rispetto alle policies di riferimento.
Rilevante	L'indicatore esprime una parte significativa degli effetti delle policies di riferimento pur non concorrendo da solo ad esprimere il raggiungimento dell'Outcome.
Parziale	L'indicatore esprime fenomeni importanti, sebbene parzialmente legati all'Outcome previsto.

- ✓ Sarà cura dei Coordinatori di Area evidenziare Indicatori che, prevalentemente, esprimano un grado di significatività compreso tra Rilevante ed Elevato, al fine di evitare la frammentazione del sistema di indicatori e l'aumento della complessità del processo di misurazione.

b) Obiettivi Strategici Annuali e Obiettivi Operativi

- ✓ La misurazione degli Obiettivi Strategici Annuali è assicurata attraverso l'esplosione dei singoli Obiettivi Operativi Annuali di riferimento. Tale impostazione consente di avere un raccordo diretto ed esplicito tra priorità annuali (gli Obiettivi Strategici Annuali) e obiettivi gestionali (gli Obiettivi Operativi annuali). Gli obiettivi Operativi Annuali costituiscono quella parte degli Obiettivi del Programma Annuale di Direzione che si caratterizzano come Obiettivi di sviluppo, innovazione, qualità e miglioramento. In tale modo, si assicura la integrazione dei diversi strumenti di programmazione finanziaria e strategico/operativa e la unitarietà del Sistema di Programmazione e Monitoraggio.
- ✓ Per ciascun Indicatore sono definiti le fonti informative di riferimento, i periodi di misurazione di riferimento delle stesse.



Regione Puglia

- ✓ 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 Annuale. Il peso sarà espresso in termini percentuali, secondo la seguente metrica:

Grado di significatività dell'Obiettivo Operativo	Relazione tra Obiettivo Operativo e Obiettivo Strategico Annuale
61-100%	L'Obiettivo Operativo è direttamente connesso all'Obiettivo Strategico annuale. Il mancato raggiungimento del primo preclude la possibilità di perseguire le priorità annuali individuate attraverso l'OBSA di riferimento.
31-60%	L'Obiettivo Operativo è significativo e il suo raggiungimento incide sulla possibilità di perseguire le priorità strategiche annuali.
10-30%	L'Obiettivo Operativo può concorrere parzialmente e, solo insieme agli altri Obiettivi operativi, alla realizzazione dell'OBSA di riferimento.

- ✓ Gli Obiettivi Operativi dovranno esprimere una rilevanza minima del 10% rispetto all'Obiettivo Strategico Annuale di riferimento. La pesatura degli obiettivi, così come sopra definita, diventa utile anche ai fini dell'utilizzo del piano della performance organizzativa per la valutazione della prestazione individuale (Piano della Performance individuale).

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:



Regione Puglia

- **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;
- **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.

3.5.2. Strategia di analisi degli impatti

La complessità della letteratura sulla valutazione degli impatti (arricchita dai dibattiti ancora in corso) ha reso ancora più impegnativo il compito relativo alla formulazione della definizione operativa dell'analisi valutativa.

Alla luce di ciò, per il presente sistema si è scelto di adottare, in relazione alle principali teorie utilizzate per la valutazione degli impatti, un approccio metodologico che non solo tenga conto delle *best practice* sul tema ma che sia innanzitutto coerente rispetto:

- alle esigenze ed ai tempi dell'Amministrazione Regionale;
- alle fonti dei dati e informazioni realmente disponibili.

Al fine di operativizzare questi presupposti, si è scelto di includere due fattori:

- **interni**, che tenga conto della base informativa prodotta finora dalle strutture ed uffici regionali;
- **esterni**, che faccia riferimento a dati congiunturali direttamente connessi alle finalità delle priorità programmatiche dell'amministrazione.

Sulla base di queste considerazioni, la rappresentazione dell'impatto desiderato è affidata a specifiche dimensioni espressamente richiesti come ambiti di misurazione dal D.lgs. 150/2009. Nella fattispecie avremo 4 dimensioni: Qualità, Quantità, Efficacia, Efficienza.

Ciascun impatto è interessato in diversa misura da queste dimensioni. L'aspetto più innovativo di tale strategia d'analisi è che queste dimensioni facilitano il processo di selezione degli indicatori di realizzazione/risultato adottati a livello di obiettivo operativo; questi infatti saranno individuati con una maggiore coerenza 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.

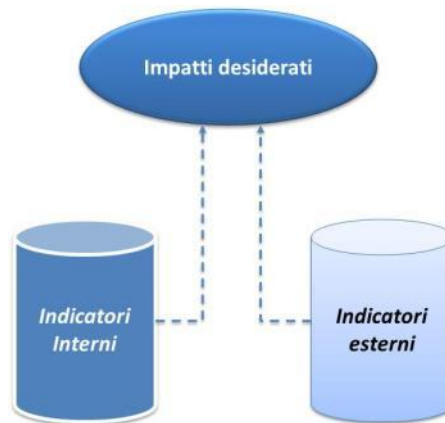
Per la rappresentazione degli impatti a livello di obiettivo strategico, saranno selezionati gli indicatori di realizzazione/risultato a livello di obiettivo operativo in modo coerente con le dimensioni prevalenti proprie degli impatti desiderati. Specificatamente, ogni impatto potrà essere composto e rappresentato complessivamente da:

- gli indicatori interni all'organizzazione regionale, ovvero quelli relativi agli obiettivi operativi ed altri individuati sempre nell'ambito dell'amministrazione;



Regione Puglia

- gli indicatori esterni all'organizzazione regionale, che misurano i fenomeni che a diverso titolo incidono sul funzionamento dell'amministrazione.



Gli indicatori così selezionati saranno intesi come specificazioni e articolazioni di un “concetto”, quello appunto di “impatto”.

La valutazione degli impatti connessa alla realizzazione degli Obiettivi strategici Triennali, per la caratteristica di incidere su un patrimonio informativo più ampio di quello proprio del Sistema Regione e di richiedere un livello di analisi/interazioni con altre istituzioni e ambiti economico/sociali, è affidata ad una Outlook Analysis, affidata ad un soggetto esterno all'Amministrazione con il concorso dell'OIV e la partecipazione dei principali stakeholders regionali.

3.6. Raccordo con i processi di gestione delle risorse umane

Il Sistema di Pianificazione, Misurazione Valutazione della Performance organizzativa ed individuale costituisce uno degli strumenti più significativi 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.

La Regione Puglia favorisce la più ampia convergenza dei sistemi, la messa in coerenza dei diversi sistemi di gestione e un costante raccordo sulle politiche di sviluppo professionale e di miglioramento organizzativo.

A tal fine, l'OIV supporta la Delegazione di parte pubblica nelle fasi di Contrattazione che impattano sui sistemi premianti e sulle politiche di sviluppo professionale, nel rispetto del presidio di ruoli istituzionali differenti.



Regione Puglia

3.7. Le modalità adottate per il miglioramento del Sistema

Il miglioramento del sistema è incentrato su i 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

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

Si rende necessario nel prossimo triennio procedere ad una fase di integrazione e messa in coerenza dei diversi strumenti di programmazione, incluso 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 (DPF, Bilancio di Direzione, Programma Annuale di Direzione, Piano della Performance), sia assicurato un disegno unitario ed integrato del policy cycle.

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.

b) *La semplificazione e informatizzazione delle procedure di supporto*

La congerie di strumenti di programmazione ha comportato l'adozione di un lessico ridondante e contraddittorio che spesso diventa elemento confusivo per i Dirigenti. E' necessario procedere ad un fase di semplificazione e coerenza semantica, in modo da rendere i diversi strumenti confrontabili e scalabili facilmente.

L'adozione di una grammatica e di una sintassi comune nell'ambito dei documenti di programmazione, prima, e di monitoraggio e valutazione a valle, è condizione imprescindibile per favorire la convergenza e la scalabilità dei sottosistemi.

Si rende, inoltre, indispensabile l'adozione di sistemi informativi in grado di consentire integrazione fra le fasi di programmazione, quelle di attuazione/amministrazione e quelle di monitoraggio e programmazione, oltre che una facilità di "compilazione" delle diverse schede di lavoro ricomprese nel "Ciclo della Performance". Questo si rende necessario per evitare, o quanto meno limitare la manualità nel reperimento/elaborazione delle informazioni che comporta un aggravio di adempimenti formali per le strutture con il rischio di frammentazione e dispersione delle informazioni stesse.

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

L'effettività del processo di programmazione/valutazione è fortemente legato al miglioramento della comunicazione organizzativa interna finalizzata al coinvolgimento e alla partecipazione. La definizione della "Performance organizzativa" in una determinata organizzazione può anche non essere perfetta dal punto di vista concettuale, ma se è caratterizzata da una costruzione partecipata e condivisa e quindi vissuta come strumento di supporto ad un miglioramento dell'efficacia del proprio lavoro, raggiunge sicuramente gli obiettivi tipici del ciclo della performance. Bisogna intensificare e rafforzare la condivisione di programmi e obiettivi all'interno delle strutture di Direzione dell'Ente (Aree, Servizi, Uffici). Infatti, solo



Regione Puglia

una reale partecipazione/coinvolgimento dell'intero gruppo dirigente della Regione può assicurare un processo di programmazione virtuoso ed una valutazione condivisa migliorativa dell'organizzazione. La definizione di tempi certi nei processi di programmazione/valutazione non può essere in tal senso disgiunta da una definizione più puntuale degli strumenti e dei tempi di comunicazione/partecipazione/condivisione all'interno delle strutture di Direzione.

d) *il benessere organizzativo*

Si rende necessario introdurre, progressivamente, la rilevazione del benessere organizzativo che costituisce una delle dimensioni sfidanti di misurazione del miglioramento organizzativo delle Amministrazioni pubbliche. A tal fine, il Sistema di Misurazione dovrà includere nei prossimi anni una survey strutturata sul benessere organizzativo a supporto dei processi di valutazione della performance organizzativa ed individuale.

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. 150/09). Più precisamente, la “*performance* organizzativa” si riferisce all'Ente-Regione nella sua interezza e a singole ripartizioni organizzative (“aree”, “settori”, “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.**

Nel paragrafo che segue si tratteggia 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 Area e ai Segretari Generali della Giunta Regionale e del Consiglio Regionale;
- ai Dirigenti di Servizio e di Ufficio;



Regione Puglia

- 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”.

4.2. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale dei Direttori di Area e dei Segretari Generali della Giunta Regionale e del Consiglio Regionale

Ai sensi della delibera n°1977 del 27/10/2009, la valutazione dei Dirigenti di area viene effettuata dalla Giunta regionale, anche sulla base degli elementi forniti dal nucleo di valutazione (ora OIV).

A seguito dell'avvenuta equiparazione del Segretariato generale della Giunta regionale all'Area di coordinamento, il processo valutativo è da intendersi esteso anche al Segretario generale della Giunta Regionale.

Il citato modello si compone di due parti. La prima, da compilarsi a cura di ciascun Direttore di area, si configura come *Report* Strutturato attraverso il quale ciascun Direttore fornisce alla Giunta regionale i necessari elementi di valutazione con riferimento a cinque fattori od aree di intervento politico-gestionale e funzionale, avuto altresì riguardo agli obiettivi previsti dal “Programma annuale di attività” oppure contrattualmente assegnati dalla Giunta stessa all'atto della nomina o contenuti in apposite delibere di indirizzo. Particolare attenzione dovrà essere riservata agli obiettivi inseriti nel Piano della *Performance* dell'Ente. I cinque fattori si incentrano sulla *Leadership*, sulla Strategia e la Pianificazione, sulla Gestione delle Risorse, sui Processi e la Gestione del Cambiamento, nonché sui Risultati delle *Performance*-chiave. Il *Report* deve essere predisposto entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione.

La seconda è costituita da una scheda attraverso la quale la Giunta, entro il 31 marzo, con riferimento ai cinque fattori presi in considerazione e con atto collegialmente assunto, esprime la propria valutazione, anche sulla base dell'esame preliminare compiuto dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Per ogni fattore è previsto un punteggio massimo attribuibile espresso in centesimi, articolato su tre livelli di giudizio.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
<i>FASE 1</i> <i>Individuazione e assegnazione degli obiettivi.</i>	Entro quindici giorni dalla data di entrata in vigore della legge di bilancio o di sua variazione o di autorizzazione all'esercizio provvisorio	<ul style="list-style-type: none">- Giunta- Direttori di Area- Segretario Generale- Ufficio di Presidenza



Regione Puglia

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
<i>FASE 2</i> <i>Monitoraggio e Valutazione intermedi</i>	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e nei 10 giorni successivi	- Giunta - Ufficio di Presidenza - Direttori di Area - Segretario Generale - Conferenza di Direzione
<i>FASE 3</i> <i>Misurazione finale degli indicatori, confronto con i target e analisi del comportamento organizzativo</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- OIV - Giunta - Ufficio di Presidenza
<i>FASE 4</i> <i>Valutazione finale</i>	Entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento	- Giunta - Ufficio di Presidenza

Per quanto riguarda il Consiglio regionale, si precisa che, stante l'equiparazione del Segretario Generale alla figura dei Direttori di Area, l'Ufficio di Presidenza con Deliberazione n. 340 del 14 aprile 2010, ha ritenuto di utilizzare ai fini della valutazione per la corresponsione della retribuzione di risultato lo stesso modello approvato dalla Giunta con Deliberazione n. 1977/2009. E ciò in attesa di ulteriori sviluppi del processo di autonomia organizzativa sancita dalla L.R. n. 6/2007 e dalla Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza n. 279 del 14 maggio 2009 e successive modificazioni.

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 del personale, anche in termini di contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza.



Regione Puglia

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** (articolo 9 del D.Lgs. 150/09 e l'art. 5, commi 11 e 11 *bis* della 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, eventualmente, il conseguimento di specifici obiettivi individuali;
3. il "modo d'essere" dirigente (comportamento organizzativo), che è apprezzato anche in funzione della capacità di valutare i collaboratori in termini di differenziazione dei giudizi;
4. i comportamenti/competenze dimostrate, che sono valutate anche in ragione della capacità di garantire la legittimità dell'azione amministrativa nell'unità organizzativa di diretta responsabilità.

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) ai comportamenti e competenze dimostrate.

Gli obiettivi sono i risultati che l'Ente si propone di raggiungere lungo un prefissato orizzonte temporale. Gli obiettivi richiamano il "saper fare" ed esplicitano un "miglioramento", *lato sensu* inteso, nella gestione e nell'amministrazione della Regione.

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 target (valori) attesi.

I comportamenti organizzativi tenuti 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. Si tratta evidentemente di profili che attengono al "saper essere" del personale regionale, profili che nel processo di modernizzazione della Pubblica Amministrazione ricoprono un ruolo di assoluto rilievo strategico.



Regione Puglia

Accedono alla valutazione unicamente i Dirigenti di Servizio/Ufficio 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:

1. Individuazione e assegnazione degli obiettivi.

L'art. 21, comma 4, del DPGR n. 161 del 22 febbraio 2008 prevede che entro quindici giorni dall'adozione da parte della Giunta del "Programma annuale delle attività", i Direttori di Area adottano il "Programma annuale direzionale (PAD)", tenuto conto delle proposte formulate dai Dirigenti di Servizio, anche sulla base delle indicazioni dei Dirigenti di Ufficio. Esso costituisce l'atto d'individuazione degli obiettivi, dei programmi e dei progetti, delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai vari livelli di responsabilità dirigenziali interne all'Area di Coordinamento, nonché il riferimento per l'esercizio del controllo di gestione.

Pertanto, all'atto della definizione del PAD, 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.

Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Particolare cura sarà riservata alla definizione e misurazione di quegli obiettivi che, per le loro caratteristiche intrinseche, sono destinati a confluire nel Piano della Performance dell'Ente.

2. Monitoraggio e Valutazione intermedi

La Struttura Tecnica Permanente² procede al monitoraggio intermedio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi programmati. A regime, tale verifica è effettuata entro il 31 luglio di ogni anno.

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

² Nelle more della costituzione della Struttura Tecnica di supporto all'OIV, le relative funzioni sono svolte dalla struttura preposta al Controllo di Gestione.



Regione Puglia

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.

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 istituita la Struttura Tecnica Permanente e sarà approntato un sistema informatizzato di gestione dei flussi informativi e documentali. Tale sistema è attualmente già operativo con riferimento ad alcune Aree di Coordinamento e si prevede di estenderlo a breve all'intero sistema regionale.

3. Misurazione e valutazione dei Dirigenti di servizio e d'ufficio

Al termine del periodo di riferimento, la Struttura Tecnica Permanente procede ad una attività ricognitiva rispetto agli obiettivi programmati nel Piano della Performance e nel PAD, al fine di accertare quali e quanti obiettivi di fatto siano stati raggiunti. Gli obiettivi raggiunti sono sintetizzati nel PAD "consuntivo" in un report di misurazione.

Più precisamente, la Struttura Tecnica Permanente 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 **2 macroaree** di valutazione:

- A. i **risultati ottenuti** nel corso dell'esercizio, come desunti dagli obiettivi di struttura individuati nel Piano della Performance e dagli eventuali obiettivi individuali assegnati nell'ambito del PAD;
- B. i **comportamenti organizzativi e le competenze** agite nell'esercizio delle proprie responsabilità di direzione.

Gli strumenti della valutazione individuale dei Dirigenti, in coerenza con lo SMVP già presentato, 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 del Piano della Performance e dall'analisi degli obiettivi assegnati nell'ambito del PAD.
- b) **Scheda di Rilevazione Comportamenti/Competenze (Allegato 1)**, la quale viene, separatamente, compilata dal Dirigente valutato in autovalutazione, dal Dirigente sovraordinato, del Personale di Categoria D dell'Ufficio/Servizio, dal Personale di Categoria C,B,A; il punteggio massimo attribuibile per tale componente di valutazione è così composto:
 - 1) Valutazione superiore gerarchico [30 punti];
 - 2) Autovalutazione [55 punti].
 - 3) Valutazione Personale Categoria D dell'Ufficio/Servizio (bottom up) [10 punti];
 - 4) Valutazione del Personale di categoria C,B,A (bottom up) [5 punti]

In caso di assenza di Personale di Categoria D assegnato alla Struttura, il relativo punteggio viene ripartito proporzionalmente sui punteggi b1 e b2.



Regione Puglia

- c) **Questionario Strutturato di Verifica (Allegato 2)**, il quale è predisposto da ciascun Dirigente valutato al fine di ottenere una base informativa utile per il riscontro dell'attendibilità/veridicità delle valutazioni rese, nell'ambito del quale sono operativizzati, in relazione alle dimensioni di valutazione individuate per la valutazione dei comportamenti/competenze, specifici indicatori di realizzazione³.

Per quanto riguarda la Valutazione Bottom up, si precisa che:

- a) I Dirigenti di Servizio vengono valutati dai Dirigenti di Ufficio e dal Personale di categoria D (10 punti) assegnato al Servizio indipendentemente dal collocamento all'interno della struttura, (ovvero sia nel caso di assegnazione diretta al Servizio, sia nel caso di assegnazione ad Ufficio incardinato nella medesima struttura
- b) I Dirigenti di Servizio vengono valutati dal Personale di categoria C,B,A (5 punti) collocato direttamente nell'ambito del Servizio
- c) I Dirigenti di Ufficio vengono valutati dal Personale di categoria D (10 punti)assegnato direttamente all'Ufficio,
- d) I Dirigenti di Ufficio vengono valutati dal Personale di categoria C,B,A (5 punti) collocato direttamente nell'ambito dell'Ufficio

L'esercizio della responsabilità di valutazione da parte del Personale di categoria D,C,B,A è discrezionale e volontario e viene garantito l'anonimato.

In particolare, la **Scheda di Rilevazione Comportamenti/Competenze (Allegato 1)** si compone ed è articolata in **7 dimensioni di valutazione**, di seguito indicate, individuate rispetto alla loro "aderenza" e macro rappresentatività di caratteristiche e aspetti concernenti i comportamenti e le competenze "ideali".

- 1) Decisione
- 2) Leadership e comunicazione interna
- 3) Integrazione e collaborazione
- 4) Organizzazione e semplificazione
- 5) Valorizzazione del personale
- 6) Cambiamento e innovazione
- 7) Orientamento all'utente

Tali dimensioni di valutazione sono esplicitate in caratteristiche / attitudini / tecniche / esperienze specifiche, agite / da agire, alle quali è stata applicata una **scala di valutazione a 5 livelli**:

- Livello insufficiente: punteggio 1
- Livello sufficiente: punteggio 2
- Livello buono: punteggio 3
- Livello discreto: punteggio 4
- Livello eccellente: punteggio 5

Il Dirigente accompagna le schede di rilevazione dei comportamenti/competenze con una Relazione Annuale destinata ad illustrare le principali dimensioni del suo impegno di direzione.

³ Il questionario Strutturato di Verifica è adottato dall'OIV solo nel caso in cui i valori registrati nell'ambito della valutazione dei comportamenti/competenze attraverso la scheda di autovalutazione si discostino dalla media dei valori delle valutazioni del superiore gerarchico e quella dei dipendenti di oltre il 30%.



Regione Puglia

Tutta la documentazione relativa agli obiettivi raggiunti, contenuti nel PAD, è trasmessa dalla Struttura Tecnica Permanente all'OIV entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. I *report* strutturati di valutazione sono trasmessi dai Dirigenti direttamente all'OIV nello stesso termine.

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

Come detto in precedenza, la Struttura Tecnica Permanente rileva entro il 28 febbraio 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.

Entro novanta 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 ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi.

Entro lo stesso termine, l'OIV, dopo aver eventualmente incontrato i dirigenti per il citato colloquio valutativo, appronta la valutazione finale e la notifica agli stessi, utilizzando un prospetto riepilogativo che contiene la valutazione dei risultati, dei comportamenti, nonché quella del dirigente sopraordinato.

5. *Contraddittorio*

Nei successivi trenta giorni, il Dirigente può presentare osservazioni scritte o richiedere un colloquio relativamente alla procedura seguita e alle valutazioni effettuate.

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 al Servizio Personale, "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
<i>FASE 1</i> <i>Individuazione e assegnazione degli obiettivi</i>	Entro 15 giorni dall'adozione del Programma annuale delle Attività è approvato il Programma Annuale Direzionale	- Direttori di Area - Segretario Generale - Dirigenti di Servizio - Struttura tecnica permanente



Regione Puglia

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
<i>FASE 2</i> <i>Monitoraggio e Valutazione intermedi</i>	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e nei successivi 10 giorni	- Direttori di Area - Dirigenti - OIV - Segretario Generale - Struttura tecnica permanente
<i>FASE 3</i> <i>Misurazione finale degli indicatori, confronto con i target e trasmissione del report strutturato di valutazione dei comportamenti/competenze</i>	Entro il 28.2 dell'anno successivo a quello di riferimento	- Struttura tecnica permanente - Dirigenti
<i>FASE 4</i> <i>Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio valutativo e valutazione finale</i>	Entro 90 giorni e nei successivi 30 giorni	- OIV - Dirigenti - Struttura tecnica permanente
<i>FASE 5</i> <i>Contraddittorio</i>	Nei successivi 30 giorni	- OIV - Dirigenti

Per i Dirigenti di Servizio, il Sistema di Valutazione prevede l'assegnazione di un punteggio di massimo 100 punti, dei quali:

- massimo 40 punti assegnabili in base al grado di raggiungimento degli obiettivi;
- massimo 40 punti assegnabili in base ai comportamenti organizzativi tenuti;
- massimo 20 punti assegnabili in relazione ad una valutazione effettuata dal Direttore d'Area, ovvero dal Capo di Gabinetto del Presidente della Giunta Regionale (per i Servizi che allo stesso fanno diretto riferimento) o dal Segretario Generale del Consiglio;

Per i Dirigenti di Ufficio, il Sistema di Valutazione prevederà l'assegnazione di:

- massimo 35 punti per gli obiettivi;



Regione Puglia

- massimo 45 punti per i comportamenti;
- massimo 20 punti in relazione ad una valutazione effettuata dal dirigente sopraordinato;

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

La disciplina relativa all'istituzione, al conferimento e alla valutazione delle PO è contenuta nella Determinazione del Direttore dell'Area Organizzazione Riforma dell'Amministrazione n. 39 del 5 febbraio 2010; per i gruppi consiliari e le strutture assessorili si fa riferimento invece alla Determinazione del Direttore dell'Area Organizzazione e Riforma dell'Amministrazione n. 173 del 12 luglio 2010; per le AP si rimanda alla Determinazione n. 1 del 24 novembre 2008. Di seguito si passano in rassegna le diverse fasi della misurazione e valutazione della *performance* dei titolari di PO e AP.

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 in occasione della presentazione del Programma Annuale Direzionale (PAD), 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 Area/Dirigenti di Servizio, sono inseriti in un'apposita scheda da allegare al PAD e da trasmettere alla Struttura Tecnica Permanente entro e non oltre il termine di approvazione dello stesso Programma.

La condivisione degli obiettivi avverrà nel corso di un apposito colloquio con il dirigente di Servizio/Ufficio. 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 – come detto – al PAD.

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 quantitativi, qualitativi e temporali. In tutti i casi devono essere enumerabili e possedere elementi di misurabilità.

La PO/AP è, infine, è coinvolta nella definizione dei parametri di misurazione e valutazione del comportamento organizzativo, secondo condivisi schemi concertativi.

2. Monitoraggio e valutazione intermedi (fase eventuale e non necessaria)

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. Quest'ultimo relaziona sullo stato di attuazione delle attività/azioni messe in atto. È prevista la possibilità di rimodulare gli obiettivi assegnati.



Regione Puglia

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.

3. *Misurazione e valutazione del personale titolare di PO e AP*

Al termine del periodo di riferimento della valutazione, il Dirigente di Servizio trasmette alla Struttura Tecnica Permanente 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, 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* i comportamenti organizzativi tenuti da parte del titolare di PO/AP.

Il presente Sistema di Valutazione individuale si sforza di trovare una "sintesi" tra obiettivi raggiunti e comportamenti tenuti.

Per il personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (titolati 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 ai comportamenti organizzativi.

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

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

Entro febbraio, la Struttura Tecnica Permanente, anche sulla base delle informazioni rivenienti dai sistemi informativi esterni alla struttura, procede alla certificazione dei risultati, mediante al compilazione di un'apposita scheda che è poi trasmessa al Dirigente di Servizio che, nei tre giorni successivi, la compila nella parte relativa ai comportamenti organizzativi.

Le risultanze della valutazione sono portate a conoscenza del valutato mediante un colloquio finale, durante il quale il Dirigente motiva la valutazione assegnata. Una volta acquisita la sottoscrizione da parte del titolare di PO/AP, la scheda è trasmessa in originale al Servizio Personale e Organizzazione per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Il collegamento con il sistema retributivo è descritto nel paragrafo 4.7.

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
<i>FASE 1</i> <i>Individuazione e assegnazione degli obiettivi</i>	Entro il termine di approvazione del PAD	- Dirigenti - PO/AP



Regione Puglia

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

4.4.3. Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale del Personale di Comparto

La quota complessiva del fondo relativa alla produttività è destinata per il 63% alla produttività individuale e per il 37% alla produttività per progetti.

4.5. Produttività individuale

Le somme destinate a compensare la produttività individuale sono ripartite tra i Direttori di area, il Segretario generale del Consiglio regionale e ognuna delle altre strutture autonome della Giunta regionale (Avvocatura regionale, Segreteria della Giunta regionale, Segreteria della Presidenza della Giunta regionale) in ragione del numero complessivo dei dipendenti destinatari del premio di produttività in servizio presso le otto Aree, il Consiglio regionale e le altre strutture autonome della Giunta regionale nonché in rapporto ai seguenti coefficienti per categorie di appartenenza: A 100; B e C 110; D 120.

Il Direttore di area ovvero il Segretario generale del Consiglio regionale, sentiti i dirigenti di servizio, suddividono il proprio budget in applicazione delle seguenti proporzioni e modalità:

- l'80% in base al numero dei dipendenti in servizio destinatari del premio di produttività;
- il 10% in base al numero delle strutture dirigenziali e P.O. dei servizi che a lui fanno capo;
- il restante 10% tenendo conto della priorità strategica delle attività svolte ovvero degli obiettivi assegnati.

Il 30% del budget per la produttività individuale assegnato al servizio, che è portato al 50% a partire dal 2014, è concretamente e definitivamente determinato in considerazione dei **risultati conseguiti** e certificati dalla Struttura Tecnica Permanente, sicché l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi da parte del servizio provocherà una proporzionale riduzione di tale quota di budget (ad es. posto uguale



Regione Puglia

a € 1000,00 l'importo corrispondente al 30% del budget per produttività individuale spettante al servizio, il conseguimento di risultati pari al 90% provocherà una decurtazione del 10% dell'importo di € 1000,00, pari a € 100,00, con i conseguenti effetti sull'ammontare del premio individuale).

I dirigenti responsabili di ognuna delle strutture autonome della Giunta regionale gestiscono il budget per la produttività individuale loro assegnato alla stregua delle regole stabilite per i dirigenti di servizio, in quanto compatibili, anche sulla base di eventuali atti di indirizzo assunti, ove occorrenti, dal dirigente del settore personale e organizzazione.

Il soggetto valutatore provvede a notificare al dipendente una copia della scheda di valutazione e ne trasmette l'originale al Servizio Personale e Organizzazione inderogabilmente entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione. In caso di inosservanza di tale termine, il servizio personale e organizzazione è tenuto a informare l'Organismo Indipendente di Valutazione.

L'assenza di scheda di valutazione di un dipendente non dà titolo al compenso. In caso di mancato invio della scheda di valutazione, il Servizio Personale e Organizzazione deve comunicarlo all'Organismo Indipendente di Valutazione.

4.6. Produttività per progetti

Entro il 31 gennaio di ciascun anno, in ragione dell'individuazione delle criticità strategiche da superare e, conseguentemente, per l'effettivo miglioramento quali - quantitativo dei servizi e delle attività regionale, la Conferenza di direzione ripartisce tra i Direttori di Area, il Segretario del Consiglio Regionale e le altre Strutture autonome della G. R, non ricomprese tra le Aree di coordinamento, una quota percentuale pari al 50% del budget complessivo destinato alla produttività per progetti.

Entro il 15 febbraio di ciascun anno i Direttori di Area, il Segretario del Consiglio regionale, nonché le Strutture della G.R. non ricomprese tra le Aree di coordinamento, comunicano al Servizio Personale e Organizzazione la ripartizione nell'ambito delle proprie strutture, della quota eventualmente attribuita sulla base delle determinazioni assunte in Conferenza di direzione.

Entro il medesimo termine (15 febbraio di ciascun anno), il Servizio Personale e Organizzazione ripartisce, tra le diverse strutture regionali (Servizi della Giunta, del Consiglio regionale e strutture terze), il restante 50% della quota complessiva destinata alla produttività per progetti, in ragione del numero dei dipendenti destinatari del premio di produttività in servizio a quella data, presso le Aree, il Consiglio regionale e le altre strutture autonome della Giunta regionale, nonché in rapporto ai seguenti coefficienti per categorie di appartenenza (A, 100; B e C, 110; D, 120).

La somma degli importi scaturiti a seguito delle determinazioni della Conferenza di direzione e del calcolo effettuato dal Servizio Personale e organizzazione, in ragione del numero dei dipendenti aventi titolo, è comunicata a cura del medesimo Servizio alle Strutture interessate e alla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV. Tale somma costituisce la risorsa economica spendibile per l'attuazione dei progetti nell'anno di riferimento.

Relativamente ai Gruppi Consiliari, il Servizio Personale e Organizzazione procederà ad assegnare la quota complessiva, riveniente dai singoli importi destinati a ciascun Gruppo politico, al Segretario del Consiglio regionale che curerà la proposta e la realizzazione di un unico progetto, sulla base delle



Regione Puglia

proposte pervenute. E' consentita, tuttavia, la partecipazione del Gruppo consiliare, a progetti inter-aree ed intersettoriali, procedendo all'unificazione delle quote attribuite.

Gli obiettivi cui rapportare l'incentivazione devono avere natura effettivamente sfidante, cioè essere tali da poter determinare un salto di qualità ed un netto miglioramento delle prestazioni. Non dovranno, in ogni caso, configurarsi come una prosecuzione di attività ordinariamente svolta.

Non appena acquisita la regolare autorizzazione a procedere, il dirigente e/o i dirigenti proponente/i trasmettono la proposta alla Struttura Tecnica Permanente per la verifica della sussistenza di parametri certi per la misurabilità degli obiettivi, in rapporto al bilancio di direzione e per il necessario parere di congruità dei costi. La proposta è trasmessa, altresì, all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

La Struttura Tecnica Permanente, entro e non oltre 5 giorni dall'acquisizione delle proposte, rilascerà la certificazione, con l'eventuale indicazione di rilievi da sanare necessariamente, per il successivo rilascio della collegata certificazione dei risultati.

Le procedure sopra descritte, al fine di garantire l'avvio dei progetti, in un tempo adeguato e circoscritto, devono comunque completarsi entro il 15 marzo di ciascun anno.

I progetti sono attuati al di fuori dell'orario di lavoro contrattualmente previsto e devono prevedere i seguenti elementi:

- scopo del progetto;
- durata, costo e modalità di attuazione;
- crono-programma indicante in maniera chiara e oggettiva gli indicatori utili alla rilevazione del grado di avanzamento del progetto e di realizzazione dei risultati conseguiti, anche ai fini dell'erogazione dei compensi spettanti al personale;
- risorse umane necessarie con l'indicazione delle categorie di appartenenza;
- referente del progetto;
- attestazione che trattasi di attività non ordinariamente svolta, ma finalizzata ad un effettivo miglioramento quali - quantitativo dei servizi resi agli stakeholder interni ed esterni (non potrà riguardare, ad esempio, attività non svolta per carenza di personale, per scadenze ravvicinate, ecc.).

I progetti devono concludersi entro l'anno di riferimento e possono prevedere più moduli, con obiettivi intermedi, al fine di monitorare il grado di raggiungimento dell'obiettivo finale.

Terminata l'esecuzione del progetto il dirigente responsabile attesta alla Struttura Tecnica Permanente i risultati conseguiti. La Struttura Tecnica entro venti giorni successivi al ricevimento dell'attestazione, certifica i risultati conseguiti e ne dà comunicazione al dirigente responsabile e al Servizio Personale e Organizzazione. Il Servizio Personale e Organizzazione, sulla base di tale certificazione, provvedere alla erogazione delle quote spettanti al personale interessato.

La percentuale di conseguimento dei risultati del progetto vale a determinare la corrispondente percentuale di utilizzazione del budget di progetto previsto (es. il conseguimento di risultati pari al 95% di quelli previsti in progetto determina una utilizzabilità del 95% del budget originariamente previsto e, quindi, una decurtazione del 5% delle retribuzioni per la partecipazione al progetto).



Regione Puglia

A seguito della definitiva determinazione del budget disponibile, il dirigente responsabile provvederà alla determinazione della quota individuale spettante a ciascun dipendente interessato, sulla base del diverso apporto assicurato, secondo gli importi orari lordi previsti e dopo aver compilato la scheda di valutazione personale. Ciò al fine di valutare l'effettivo apporto dato dai singoli alla realizzazione dei progetti.

4.7. Collegamento con il sistema retributivo

DIRIGENZA

Per quel che riguarda la dirigenza, all'esito del processo valutativo espresso in centesimi, la retribuzione di risultato sarà determinata moltiplicando:

- i punti attribuiti per 90, se riferiti ad un dirigente di servizio;
- i punti attribuiti per 63, se riferiti ad un dirigente di ufficio o di staff;
- i punti attribuiti per 128, allorché il punteggio riferito ad un dirigente di servizio è ricompreso tra 86 e 100;
- i punti attribuiti per 90, allorché il punteggio riferito ad un dirigente di ufficio o di staff è ricompreso tra 86 e 100.

AP/ PO

Ai titolari di AP e di PO è corrisposta, all'esito dei processi valutativi, una retribuzione di risultato che varia dal 10 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 10% della retribuzione di posizione;
- buona, una retribuzione di risultato pari al 15% 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 non è sufficiente, non si percepisce alcuna retribuzione di risultato.

Se il titolare di AP o di PO ha ricevuto l'incarico per periodi pari o inferiori a sei mesi nel corso dell'anno (come pure è attualmente possibile in base alla contrattazione collettiva integrativa vigente), non potrà ricevere una retribuzione di risultato superiore al 20%.

PERSONALE DI COMPARTO (produttività individuale)



Regione Puglia

Una volta determinato il budget annuale di competenza della struttura dirigenziale di appartenenza - secondo quanto stabilito nel Contratto integrativo aziendale -, la quantificazione del premio per la produttività individuale spettante a ciascun dipendente è effettuata dal servizio personale e organizzazione attribuendo a ogni punto un valore economico articolato per le categorie contrattuali A, B/C e D secondo i valori indicati nell'articolo precedente, secondo lo schema di calcolo definito.

Nel caso di permanenza per un periodo inferiore a sei mesi nella struttura di appartenenza alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione, il soggetto valutatore acquisisce, anche per vie brevi, il parere del dirigente di ufficio e/o servizio della precedente struttura di appartenenza del dipendente e ne dà atto formalmente sulla scheda di valutazione.

Ai dipendenti in distacco sindacale, nel caso in cui non siano stati presenti in servizio durante alcun periodo nel corso dell'anno a cui si riferisce il compenso incentivante, è attribuito un compenso pari a quello percepito nell'anno di riferimento dalla media del personale di pari posizione economica in servizio presso la struttura dirigenziale di appartenenza del dipendente in distacco.

A seguito dell'acquisizione della certificazione dei risultati di gestione ad opera della Struttura Tecnica Permanente, l'importo dei compensi spettanti sarà calcolato e liquidato dal Servizio Organizzazione e Personale entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di maturazione.

Ai fini dell'applicazione dell'istituto della produttività, nell'ambito della struttura del Consiglio Regionale i compiti del Direttore di area sono svolti dal Segretario Generale del medesimo Consiglio.

I dirigenti responsabili di ognuna delle strutture autonome della Giunta regionale gestiscono il budget per la produttività individuale loro assegnato alla stregua delle regole stabilite per i dirigenti di servizio, in quanto compatibili, anche sulla base di eventuali atti di indirizzo assunti, ove occorrenti, dal dirigente del settore personale e organizzazione.

PERSONALE DI COMPARTO (produttività per progetti)

La percentuale di conseguimento dei risultati del progetto vale a determinare la corrispondente percentuale di utilizzazione del budget di progetto previsto (es. il conseguimento di risultati pari al 95% di quelli previsti in progetto determina una utilizzabilità del 95% del budget originariamente previsto e, quindi, una decurtazione del 5% delle retribuzioni per la partecipazione al progetto: v. infra).

A seguito della definitiva determinazione del budget disponibile il dirigente responsabile provvederà alla determinazione della quota individuale spettante a ciascun dipendente interessato, sulla base del diverso apporto qualitativo e/o quantitativo valutato secondo i criteri sintetizzati in un format elettronico predisposto dal Settore Personale.

L'importo orario lordo, distinto per categorie di inquadramento, è fissato in sede di contrattazione collettiva integrativa.

4.8. Fasce di merito

Ai sensi dell'art. 3 della L.R. n. 1 del 7 gennaio 2011, con apposito regolamento successivo all'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di cui all'articolo 4, comma 3, si provvede a individuare i diversi livelli di *performance*, non inferiori a tre, e le risorse collegate.



Regione Puglia

Tuttavia, come previsto dai commi 11-*quinquies* e *sexies*, ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie. La presente disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato.

La Regione rende nota l'entità del premio mediamente conseguibile dal personale dirigenziale e non dirigenziale e pubblica sul proprio sito istituzionale i 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.

Infine, ai sensi dell'art. 5, comma 11 *quater* della L. 135/2012 di conversione del DL 95/2012, la Regione Puglia monitora annualmente, con il supporto dell'Organismo indipendente di valutazione, l'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.

5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

5.1. Trasparenza del sistema e della sua applicazione

La trasparenza è intesa, secondo l'art. 11 del D.lgs. n. 150/2009, come “accessibilità totale delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità”.

L'amministrazione regionale al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa e, quindi, per garantire “la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance”, dovrà programmare con cadenza annuale un ciclo di **incontri** con le associazioni di consumatori o utenti, con gli stakeholder più significativi direttamente coinvolti nell'attuazione delle politiche regionali, mirati alla condivisione dei documenti principali che rappresentano la performance dell'Ente, ma più in generale su i risultati e le criticità più significative che emergono dalla Relazione Annuale sulla Performance..

Inoltre, saranno programmate specifiche attività nell'ambito delle **Giornate della trasparenza**, come previste da Programma Triennale sulle Trasparenza, le quali rappresenteranno dei momenti di confronto e di ascolto, per raccogliere ed individuare le informazioni di concreto interesse per la collettività degli utenti, al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti e soprattutto allineati rispetto alle concrete esigenze della cittadinanza.

Infine, così come prescritto all'Art. 11, comma 8 del succitato Decreto, nonché dalla delibera CIVIT N.2 del 2012, saranno pubblicati sul sito istituzionale della Regione nell'apposita sezione denominata “Trasparenza, valutazione e merito”, le seguenti informazioni / documentazioni:

- il Piano della Performance dell'anno in corso;
- la Relazione sulla Performance dell'anno concluso;
- il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e relativo stato di attuazione;
- l'ammontare complessivo destinato alle premialità e di quello erogato;



Regione Puglia

- il premio conseguibile mediamente da dirigenti e comparto.

5.2. Le modalità adottate per la promozione delle pari opportunità

La Regione Puglia ha posto alla base delle proprie priorità d'intervento l'assunto che le azioni dirette a favorire le pari opportunità concorrono in maniera significativa al rafforzamento della coesione sociale ed allo sviluppo economico; la valorizzazione delle diversità e delle potenzialità rappresenta un'operazione fondamentale e determinante per l'espansione del sistema socio-economico, nonché, in generale, per l'attuazione della strategia europea per la crescita e l'occupazione.

La Regione Puglia nell'ultimo decennio ha attivato molteplici servizi e strumenti programmatici, finalizzati alla promozione della parità di genere, del perseguimento dei principi di pari opportunità e non discriminazione, di conciliazione vita-lavoro e famiglia-lavoro, in particolare:

- i **Patti Sociali di Genere**, accordi territoriali con il fine di attivare e diffondere azioni a sostegno della maternità e paternità;
- il **Centro Regionale Antidiscriminazioni** per la tutela dei diritti delle persone in situazione di fragilità;
- il **Piano Territoriale dei Tempi e degli Spazi** per la razionalizzazione e l'organizzazione dei tempi della città ed il miglioramento delle condizioni di fruizione quotidiana dei servizi in un'ottica di parità di genere,
- il **Programma triennale di interventi 2009-2011** per prevenire e contrastare il fenomeno della violenza contro le donne.

In coerenza con le politiche di pari opportunità sopra indicate, nella fase di costruzione del documento del Piano delle Performance (quindi degli obiettivi, azioni, indicatori) saranno garantiti i principi relativi alle pari opportunità e di non discriminazione. Inoltre, tali principi saranno salvaguardati durante il processo di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.

Il documento del Piano delle Performance sarà presentato al CUG della Regione Puglia, al fine di ottenere una piena condivisione sia dei contenuti sia del processo di misurazione, in modo tale che lo stesso possa essere avviato ed orientato in un'ottica di parità di genere.

6. FASI, TEMPISTICA E RESPONSABILITA'

Nel Sistema di Pianificazione, Misurazione e Valutazione della Performance assume un valore cruciale la Direttiva Annuale sulla Performance (DAP).

La DAP, infatti, assicura 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.

Infatti, nel DAP sono definiti nello specifico:

- Le indicazioni sugli obiettivi trasversali annuali che riguardano complessivamente tutta l'amministrazione con riferimento ai principi sopra enunciati
- i parametri di pesatura/valutazione degli obiettivi annuali, le fasce di classificazione della valutazione ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato
- i tempi specifici da rispettare per ogni fase del processo del ciclo della performance e del controllo di gestione



Regione Puglia

La Direttiva Annuale sulla Performance (DAP) è emanata dalla Giunta Regionale e dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale, su proposta della Conferenza di Direzione e sentito l'OIV.

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

Fasi	Modalità, caratteristiche	Tempi	Responsabilità	Soggetti coinvolti
Definizione obiettivi strategici triennali	Definizione degli obiettivi strategici triennali che caratterizzano le attività della Regione	Ogni 3 anni	Presidenza e Giunta Regionale Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale	Conferenza dei Direttori di Area Segretario Generale del Consiglio Regionale
Assegnazione obiettivi strategici triennali	Assegnazione degli obiettivi strategici da realizzare nel medio periodo a ciascun direttore di Area.	Ogni 3 anni	Presidenza e Giunta Regionale Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale	Direttori di Area di Coordinamento Segretario Generale del Consiglio Regionale
Direttiva Annuale sulla Performance	Annualmente la Giunta Regionale, su indicazione dell'OIV dispone una Direttiva Annuale sulla performance.	Entro 15 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di bilancio	Presidenza, Giunta Regionale Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale	OIV Conferenza di Direzione Segretario Generale del Consiglio Regionale
Definizione e assegnazione obiettivi strategici annuali	Definizione degli obiettivi strategici annuali, ovvero delle priorità, che caratterizzano le attività della Regione. Adozione del "Programma annuale di attività"	Entro 15 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di bilancio	Giunta Regionale/ Direttori di Area di coordinamento Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale / Segretario Generale del Consiglio Regionale	Dirigenti di Servizio
Assegnazione obiettivi operativi	Assegnazione degli obiettivi operativi a ciascun dirigente di servizio con relativi indicatori e target da realizzare nel breve periodo. Adozione del "Programma annuale direzionale (PAD)"	Entro 15 giorni dall'adozione da parte della Giunta del "Programma annuale delle attività"	Direttori di Area di coordinamento Segretario Generale del Consiglio Regionale	Dirigenti di Servizio/Ufficio Controllo di Gestione
Elaborazione del Piano della performance	Elaborazione e approvazione del Piano della performance	Entro 20 giorni dall'approvazione del Programma annuale direzionale (PAD)	Direttori di Area di coordinamento Dirigenti di Servizio/Ufficio di Giunta regionale Segretario Generale del Consiglio Regionale	Struttura tecnica permanente / Controllo di Gestione OIV
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Realizzata secondo quanto previsto nel Sistema di misurazione e	Nel corso dell'esercizio e, a regime, entro il 31 luglio di ogni	Giunta Direttori di Area di coordinamento	Struttura tecnica permanente Controllo di Gestione



Regione Puglia

	valutazione della performance.	anno	OIV Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale Segretario Generale del Consiglio Regionale	
Misurazione e valutazione della performance individuale	Report strutturati di valutazione.	Entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione	Direttori di Area di coordinamento OIV Segretario Generale del Consiglio Regionale	Struttura tecnica permanente Controllo di Gestione
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 Area di coordinamento Dirigenti di Servizio/Ufficio OIV Segretario Generale del Consiglio Regionale	Struttura tecnica permanente Controllo di Gestione
Outlook Analysis	Esponde i risultati in termini di impatti delle politiche regionali sulla società e sul territorio Valuta il raggiungimento degli outcome previsti dagli Obiettivi Strategici triennali	Entro 30 giorni dalla validazione della Relazione sulla performance	Organismo tecnico terzo	OIV Giunta regionale Direttori di Area di Coordinamento Stakeholders Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale Segretario Generale del Consiglio Regionale

6.1 Il ciclo della Performance per le strutture del Consiglio Regionale

Le strutture organizzative degli Uffici del Consiglio regionale sono soggette a modalità di Pianificazione, Misurazione e Valutazione della performance perfettamente analoghe a quelle previste per le strutture organizzative degli Uffici della Giunta Regionale.

Il Piano della Performance Organizzativa delle strutture organizzative del Consiglio Regionale è approvato dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale

La Relazione annuale sulla Performance del Consiglio Regionale viene approvata dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale e validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Puglia



Regione Puglia

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 il giudizio di valutazione. Per il caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista, il Dirigente può attivare le procedure di conciliazione e chiedere formalmente la revisione del giudizio conseguito.

La procedura di conciliazione si svolge dinanzi ad un organo monocratico con adeguate competenze tecniche e individuato dalla Regione per un biennio tra coloro che sono componenti di OIV di amministrazioni statali, di enti statali o di Regioni.

La procedura di conciliazione è attivata dal Dirigente interessato mediante atto scritto indirizzato all'organo di conciliazione, e indirizzato per conoscenza 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.

L'organo di conciliazione, nel più breve tempo possibile, convoca il Dirigente istante e 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 (inferiore al 25% del punteggio massimo conseguibile), 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 le proprie controdeduzioni, eventualmente avvalendosi dell'assistenza di un componente del CUG o di un rappresentante della Organizzazione Sindacale cui aderisce o conferisce mandato.

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

Analoga procedura è prevista per la Conciliazione relativa al Personale di comparto, con possibilità di revisione *in melius* la 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 delle coerenza con l'andamento dell'organizzazione ma anche della sua concreta operatività, non può prescindere dalla disponibilità di



Regione Puglia

strumenti automatici in grado di rendere “leggibile” la realtà organizzativa e funzionale su cui lo stesso impatta.

Le linee di sviluppo regionale di sistemi informativi prefigurano nel medio termine la disponibilità di basi informative fortemente integrate che, in virtù della completezza e ricchezza degli strumenti tecnologici di gestione, possono alimentare il modello di misurazione; modello al quale soggiace un processo continuo di *reportistica online* in cui la “*produzione e lettura*” degli indicatori non sia temporalmente vincolata e predeterminata, ma sia *on demand* e pertanto attivabile a richiesta di coloro che presidiano i relativi obiettivi.

In virtù di ciò, la concreta capacità dei sistemi gestionali regionali di alimentare il Sistema 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 alla erogazione dei servizi in una vista logica aggregativa che operi sulla base delle singole Direzioni.

In tal senso per far in modo che il Sistema costituisca un concreto strumento di *management* capace di orientare azioni e comportamenti 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 e alimentare il processo valutativo che sta alla base del Sistema;
- strumenti on-line, fortemente integrati con i sistemi gestionali, per sostenere il processo di formulazione degli obiettivi, della loro assegnazione, della loro misurazione e valutazione in una logica fortemente procedurale in cui le informazioni si alimentano in virtù di ruoli, responsabilità e processi negoziali.

In relazione al processo di misurazione degli indicatori, occorre ribadire la necessità che essi siano di tipo SMART (vedi paragrafo 3.4.1 del SMVP) 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 addirittura errati;
- le **regole di produzione**, concordate con i soggetti tecnici gestori delle applicazioni costituenti le “fonti”.

Va detto che i piani di sviluppo dei sistemi regionali, ad oggi esistenti, prevedono la prossima disponibilità di strumenti fortemente integrati e progettati in logica ERP che potranno garantire una piena messa a regime del Sistema rispondendo a requisiti non ridondanza, coerenza ed elevata disponibilità delle informazioni; in tal modo:

- sarà superato il problema della “rincorsa” del dato in cui lo sforzo per il calcolo dell'indicatore rischia di risultare superiore al beneficio;
- saranno disponibili funzioni di misurazione degli indicatori, così come definiti nell'ambito del Piano, che potranno alimentare un cruscotto di management ai relativi livelli gerarchici e di responsabilità gestionali.



Regione Puglia

In ogni caso, occorre precisare che, nelle more della graduale disponibilità di funzioni di misurazione di indicatori sempre più evolute e specifiche, esistono alcuni sottosistemi ed applicazioni che da subito possono essere tenute in conto nella scelta e produzione degli indicatori di performance:

- 1) L'applicazione denominata CIFRA consente, a livello di singola Direzione,:
 - a) protocollazione catalogazione ed archiviazione degli atti;
 - b) interfacce di allineamento con COBRA che con cadenza giornaliera rende coerente i dati di dotazione finanziaria, impegni e liquidazione;
 - c) funzioni di verifica dell'avanzamento rispetto agli strumenti di gestione del PSR, FESR ed FSE
 - d) strumenti di estrazione e visualizzazione integrata tramite cruscotti direzionali.
- 2) 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.
- 3) Le applicazioni orizzontali COBRA ed ASCOT per quanto riguarda la Contabilità e la Gestione delle Risorse Umane.
- 4) L'applicazione DIOGENE per quanto concerne la piattaforma documentale integrata con PEC e Firma Digitale.
- 5) Il set di funzioni relative a SISTEMA PUGLIA che sono in grado di produrre un ampio set di indicatori relativi alla Direzione "Politiche per lo sviluppo economico, il lavoro e l'innovazione".

Le applicazioni informatiche precedentemente elencate, possono essere utilizzate, da subito, per la produzione di indicatori nell'ambito della Relazione Annuale sulla Performance. Tuttavia, a queste dovranno essere aggiunte progressivamente quelle oggetto di ulteriore ed eventuale rilascio, le quali andranno ad incrementare le strumentazioni online utili per la produzioni di indicatori sia di performance organizzativa che individuale, in coerenza con l'evoluzione progressiva del presente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Resta fermo quanto previsto dall'art. 12 del Regolamento regionale 10 ottobre 2003, n. 15.

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 dalla L.R. 28/2001 e dal DPGR 161/2008, in aggiunta al Bilancio Annuale di Previsione e al Bilancio Pluriennale.

Atto	Base normativa	Contenuto	Competenza adozione	Stato dell'arte
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	Consiglio Regionale su proposta della Giunta regionale	Non adottato



Regione Puglia

		costituisce, congiuntamente al Piano urbanistico territoriale (P.U.T.), lo strumento che ne informa l'attività di governo»	(art. 16, L. R. 28/2001)	
Documento annuale di programmazione	Art. 13, L.R. 28/2001	«il DAP costituisce lo strumento fondamentale di raccordo fra la programmazione generale e la programmazione finanziaria e di bilancio della Regione. Ai fini di tale raccordo, il DAP: a) verifica e aggiorna annualmente le determinazioni programmatiche dei PRS e degli strumenti attuativi settoriali e intersettoriali; b) delinea il quadro delle risorse finanziarie regionali necessarie al collegamento fra le determinazioni programmatiche e le scelte e gli effetti di bilancio»		Non adottato
Bilancio di direzione	Art. 56, L. R. 28/2001	« determina gli obiettivi di gestione , le priorità, i piani e i programmi e affida la realizzazione degli stessi ai dirigenti titolari dei centri medesimi unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie e nel rispetto delle direttive generali impartite per l'attività amministrativa e per la gestione»; «costituisce riferimento per l'esercizio del sistema dei controlli interni e di gestione » (art. 58)	Dirigenti di servizio	Identica funzione del P.A.D.



Regione Puglia

Piano annuale delle attività	Art. 21, co. 1-3, d.P.G.R. 161/2008	Consequente alla legge di bilancio o ad una sua variazione, «costituisce l'atto d'indirizzo per l'attività amministrativa e gestionale di competenza dei Direttori di Area e stabilisce gli obiettivi e i progetti da realizzare nel periodo cui si riferisce il bilancio annuale, con le relative priorità , nonché le necessarie risorse finanziarie, umane e strumentali»	Giunta regionale Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale	Non adottato
Programma annuale direzionale	Art. 21, co. 4, D.P.G.R. 161/2008	«costituisce l'atto d'individuazione degli obiettivi, dei programmi e dei progetti, delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai vari livelli di responsabilità dirigenziali interne all'Area di Coordinamento, nonché il riferimento per l'esercizio del controllo di gestione»	Direttori di Area Segretario Generale del Consiglio Regionale	Adottato
Piano delle performance	Art. 1, L.R. 1/2011 e art. 10, D. Lgs. n. 150/2009	«documento programmatico triennale [...] da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che 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 <i>performance</i> dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale	Organo di indirizzo politico-amministrativo (Giunta) Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale	Non ancora adottato per il 2013



Regione Puglia

		dirigenziale ed i relativi indicatori»		
--	--	--	--	--

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, ecc.)

Nelle more della definizione di un Piano Regionale di Sviluppo, al momento sospensivamente condizionata all'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni di cui al D.lgs. 23/6/2011 n.118, la Giunta Regionale sta elaborando un Documento Strategico Regionale per il periodo 2014-2020. Nell'ambito del suddetto documento, che riguarderà la programmazione delle politiche regionali finanziate sia con risorse proprie che con risorse derivanti da fondi nazionali ed europei, saranno individuate sia le grandi sfide del periodo 2014-2020 che la conseguente articolazione degli obiettivi strategici finali ed intermedi.



Regione Puglia

Allegato 1

LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI/COMPETENZE DEL PERSONALE DIRIGENTE

1. Premessa e scelte operative

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti si fondano su **2 macroaree** di valutazione:

- A. i **risultati ottenuti** nel corso dell'esercizio, come desunti dagli obiettivi di struttura individuati nel Piano della Performance e dagli eventuali obiettivi individuali assegnati nell'ambito del PAD;
- B. i **comportamenti organizzativi e le competenze** agite nell'esercizio delle proprie responsabilità di direzione.

Gli strumenti della valutazione individuale dei Dirigenti, in coerenza con il documento di SMVP, 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 del Piano della Performance e dall'analisi degli obiettivi assegnati nell'ambito del PAD.
- b) **SCHEDA DI RILEVAZIONE COMPORTAMENTI/COMPETENZE**, la quale viene, separatamente, compilata dal Dirigente valutato in autovalutazione, dal Dirigente sovraordinato, dai Funzionari (P.O/A.P) dell'Ufficio/Servizio; il punteggio massimo attribuibile per tale componente di valutazione è così composto: Valutazione superiore gerarchico [30 punti]; Valutazione Categoria D dell'Ufficio/Servizio (bottom up) [10 punti]; Valutazione Personale Categoria C,B;A [5 punti]Autovalutazione [55 punti].
- c) **QUESTIONARIO STRUTTURATO DI VERIFICA**, il quale è predisposto da ciascun Dirigente valutato al fine di ottenere una base informativa utile per il riscontro dell'attendibilità/veridicità delle valutazioni rese, nell'ambito del quale sono operativizzati, in relazione alle dimensioni di valutazione individuate per la valutazione dei comportamenti/competenze, specifici indicatori di realizzazione¹.

¹ Il questionario Strutturato di Verifica è adottato dal nucleo di valutazione solo nel caso in cui i valori registrati nell'ambito della valutazione dei comportamenti/competenze attraverso la scheda di autovalutazione si discostino dalla media dei valori delle valutazioni del superiore gerarchico e quella dei dipendenti di oltre il 30%.



Regione Puglia

In particolare, la **SCHEDA DI RILEVAZIONE COMPORAMENTI/COMPETENZE** si compone ed è articolata in **7 dimensioni di valutazione**, di seguito indicate, individuate rispetto alla loro “aderenza” e macro rappresentatività di caratteristiche e aspetti concernenti i comportamenti e le competenze “ideali”.

- 1) Decisione
- 2) Leadership e comunicazione interna
- 3) Integrazione e collaborazione
- 4) Organizzazione e semplificazione
- 5) Valorizzazione del personale
- 6) Cambiamento e innovazione
- 7) Orientamento all'utente

Tali dimensioni di valutazione sono esplicitate in caratteristiche / attitudini / tecniche / esperienze specifiche, agite / da agire, alle quali è stata applicata una **scala di valutazione a 5 livelli**:

- Livello insufficiente: punteggio 1
- Livello sufficiente: punteggio 2
- Livello buono: punteggio 3
- Livello discreto: punteggio 4
- Livello eccellente: punteggio 5

2. La scheda di rilevazione

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	ITEM	SCALA DI VALUTAZIONE				
Decisione	Identifica gli aspetti ed i contenuti delle problematiche da affrontare	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Individua le soluzioni coerenti e adeguate rispetto alle problematiche individuate	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Implementa in maniera efficace le soluzioni individuate	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Analizza e valuta con senso critico i risultati ottenuti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Rimodula le proprie decisioni rispetto ai risultati ottenuti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Persegue costantemente obiettivi o attività assegnate coerentemente con il proprio grado di delega e responsabilità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Assume le decisioni anche in situazioni di incertezza	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Leadership e comunicazione interna	Rappresenta un riferimento professionale per il personale	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Diffonde adeguatamente la “vision” e la “mission” dell'Ente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5



Regione Puglia

	Diffonde adeguatamente principi e linee di comportamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Attribuisce i compiti in base a competenze e capacità specifiche	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Fornisce risorse e mezzi adeguati per lo svolgimento dei compiti assegnati	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove e favorisce il consenso e la coesione di gruppo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Trasmette un'immagine positiva ed efficiente dell'Ente in tutte le occasioni di contatto con persone esterne	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Si relaziona in modo positivo e propositivo con i colleghi e il personale assegnato	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Svolge momenti di ascolto e dialogo con i colleghi (comprensione e confronto)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi e le modalità operative per poterli raggiungere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Definisce efficacemente ruoli e responsabilità	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Svolge momenti di coordinamento con responsabili degli uffici e dei servizi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Integrazione e collaborazione	Instaura rapporti chiari e diretti con gli interlocutori, creando occasioni di scambio di informazioni e idee, facendo "gioco di squadra"	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Fornisce aiuto nei momenti di difficoltà, mettendosi a disposizione dei colleghi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Pone attenzione alle necessità delle altre aree se coinvolte in processi lavorativi trasversali rispetto alla propria	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	È disponibile ad adattare il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'Ente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Condivide con i colleghi (anche di altri Servizi) informazioni, conoscenze e risorse di utilità comune	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Si integra positivamente con i colleghi degli altri servizi, nell'intento di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Organizzazione e semplificazione	Definisce efficacemente attività/flussi di lavoro	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Definisce efficacemente meccanismi e momenti di coordinamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Identifica vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione delle attività	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Verifica lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apporta tempestivamente eventuali correttivi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Utilizza le metodologie di valutazione sia in funzione della gestione e del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Identifica gli standard qualitativi necessari relativi a servizi e/o interventi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	



Regione Puglia

	Promuove l'adozione di interventi di semplificazione amministrativa dei servizi ai cittadini e alle imprese	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Favorisce la semplificazione e efficientamento dei procedimenti amministrativi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Valorizzazione del personale	Fissa gli obiettivi individuali e di gruppo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Favorisce la presa in carico di responsabilità / Utilizza e favorisce la delega di compiti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Identifica/coglie i fabbisogni formativi dei singoli e della struttura	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Valuta in modo differenziato i propri collaboratori, favorendo il percorso di sviluppo professionale	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove azioni per la crescita professionale	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Cambiamento e innovazione	Dimostra attenzione agli scenari di cambiamento utili all'Ente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Identifica gli attori principali, i modi ed i tempi del cambiamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Valorizza gli elementi positivi del cambiamento e Riconosce le esigenze degli altri rispetto al processo di cambiamento	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Valuta gli effetti dei processi di cambiamento rispetto ai cambiamenti attesi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Mantiene aggiornate e migliora le proprie competenze utilizzando tutti gli strumenti a disposizione (aggiornamento, studio personale, ecc.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Ricerca nuove idee attingendo ad un'ampia varietà di fonti (formazione, documentazione, contatti, ecc.) nell'intento di risolvere i problemi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Definisce regole e modalità operative nuove e coerenti con le attività da svolgere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove la digitalizzazione dei procedimenti amministrativi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Introduce e sperimenta strumenti/pratiche giuridico-normative innovative	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Introduce e sperimenta strumenti gestionali innovativi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Orientamento all'utente	Identifica e tiene conto delle necessità degli utenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Modifica e adatta il proprio lavoro (priorità, prassi operative, output) in funzione delle necessità dell'utente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	È attento alla rilevazione della soddisfazione degli utenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	Promuove la comunicazione e lo scambio di informazioni con gli utenti	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

3. Indicatori del questionario di verifica



Regione Puglia

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	INDICATORI
Decisione	N. di procedure di gara concluse/N. di procedure di gara indette
	Decremento percentuale dei contenziosi
	Risorse impegnate/risorse stanziare
	Risorse assegnate
	N. di obiettivi raggiunti/totale obiettivi assegnati
	N. di procedure negoziali con altre istituzioni concluse
	% di risorse impegnate su Avvisi/bandi emanti durante l'anno
Leadership e comunicazione interna	N. di riunioni effettuate con il personale per la programmazione delle attività
	N. di riunioni effettuate con il personale per il monitoraggio delle attività
	N. di richieste di mobilità in uscita/n.dipendenti assegnati alla struttura
	N. di conferenze di direzione effettuate
Integrazione e collaborazione	N. di progetti/strutture attivate con servizi/uffici di altre aree
	N. di conferenze di servizi attivate pertinenti al proprio Servizio/Ufficio
	N. di attività di affiancamento rivolte ai propri collaboratori
	Tasso di assenteismo
	N. di incarichi aggiuntivi svolti
Organizzazione e semplificazione	N. di analisi valutative effettuate
	N. di azioni di coordinamento effettuate con tutto il personale dipendente
	N. di interventi di semplificazione amministrativa effettuati
	N. di procedimenti amministrativi rivisitati
	N. di servizi per i quali sono stati individuati standard di qualità
Valorizzazione del personale	Realizzazione di analisi dei fabbisogni formativi del personale
	N. di corsi di formazione frequentati
	N. di compiti istituzionali delegati al personale
	N. di collaboratori coinvolti nelle attività lavorative
	N° di eventi(conferenze, seminari) nel cui ambito i propri collaboratori sono stati relatori
Cambiamento e innovazione	N. di strumenti gestionali innovativi adottati
	N. di strumenti/pratiche giuridico-normative innovative sperimentate
	N. di procedimenti amministrativi digitalizzati
	N. di giornate di formazione e aggiornamento per Dirigenti frequentate
	N. Processi/servizi riprogettati
Orientamento	Realizzazione di strumenti per la comunicazione e lo scambio di informazioni con gli utenti



Regione Puglia

all'utente	N. di servizi/interventi per i quali è prevista un'analisi della customer satisfaction
	Presenza di orari di ricevimento dedicati all'utenza
	N. di servizi di cui si è responsabile
	N. di servizi di cui si è responsabile con uno specifico target di utenza

Allegato 2) Indicatori del questionario di verifica

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	INDICATORI
Decisione	N. di procedure di gara concluse/N. di procedure di gara indette
	Decremento percentuale dei contenziosi
	Risorse impegnate/risorse stanziare
Leadership e comunicazione interna	N. di riunioni effettuate con il personale per la programmazione delle attività
	N. di riunioni effettuate con il personale per il monitoraggio delle attività
	N. di richieste di mobilità in uscita
	N. di conferenze di direzione effettuate
Integrazione e collaborazione	N. di progetti/strutture attivate con servizi/uffici di altre aree
	N. di conferenze di servizi attivate
	N. di procedure condivise con altri servizi/uffici
	N° di pratiche/strumenti/procedure su cui sono state attivate procedure di riuso verso e da altri uffici o altre amministrazioni/pratiche
Organizzazione e semplificazione	N. di analisi valutative effettuate
	N. di azioni di coordinamento effettuate con tutto il personale dipendente
	N. di interventi di semplificazione amministrativa effettuati
	N. di procedimenti amministrativi rivisitati
	N. di servizi per i quali sono stati individuati standard di qualità
Valorizzazione del personale	Realizzazione di analisi dei fabbisogni formativi del personale
	Realizzazione di interventi formativi per la crescita professionale del personale
	N. di compiti istituzionali delegati al personale
	N. di ore di formazione/affiancamento del Personale assegnato
Cambiamento e innovazione	N. di strumenti gestionali innovativi adottati
	N. di strumenti/pratiche giuridico-normative innovative sperimentate
	N. di procedimenti amministrativi digitalizzati
	N. di servizi oggetto di accesso via web
	N. di documenti pubblicati sul portale
Orientamento all'utente	Realizzazione di strumenti per la comunicazione e lo scambio di informazioni con gli utenti
	N. di servizi/interventi per i quali è prevista un'analisi della customer satisfaction

	Presenza di orari di ricevimento dedicati all'utenza
	Ore di Help Desk (o servizio similare) attivate
	N. di servizi di cui si è responsabile con uno specifico target di utenza