1. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

Una necessaria premessa.

Il presente documento, ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n.150 del 2009, costituisce lo strumento per il corretto svolgimento dell'attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa individuale della Regione Puglia.

Tale attività risponde alla esigenza di razionalizzazione dell'attività amministrativa regionale al fine della integrazione tra la programmazione politica e finanziaria con l'azione amministrativa, in una logica di risultato coerente con le aspettative condivise degli osservatori qualificati.

La predisposizione dello SMiVaP compete all'Organismo indipendente di valutazione, ai sensi del comma 3, art.4, L.R.n.1/2011 e, identicamente, del comma 3, art. 6, stessa legge regionale.

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

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

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

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

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

Al riguardo, il presente Sistema che si focalizza sulla performance organizzativa e su quella individuale, tiene conto:

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



2. LA PIANIFICAZIONE E LA VALUTAZIONE IN REGIONE PUGLIA

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

2.1.1. La Pianificazione

Occorre semplificare. Vi è una pletora di strumenti di pianificazione, causata dalla giustapposizione di regolamentazioni, in cui non è stata sfoltita la strumentazione precedentemente vigente. Uno dei principali scopi del presente SMiVaP è proprio quello della semplificazione.
Preliminarmente, si deve rendere conto della strumentazione vigente e pertanto si enumerano gli strumenti di programmazione/pianificazione vigenti e/o non espressamente abrogati.

Un primo gruppo è costituito dalla strumentazione propriamente spettante in capo all'Organo di indirizzo politico-amministrativo; dalla elencazione dei quattro documenti di seguito indicati, appare che il primo abbia uno schema generale e sia di fonte squisitamente politica, il secondo sia di matrice gestionale e gli ultimi due di matrice contabile:
-Programma di governo regionale; non presente nell'art.25 del D.P.G.R. n. 443 del 31.7.2015 di adozione del vigente modello MAIA (e successive mm. e ii.), letto nella corrente X legislatura regionale nella seduta del 22/7/2015, sezione "atti vari", ai sensi dell'art. 41, comma 4, Statuto regionale; è ad esso assimilabile il Programma strategico della Regione Puglia, richiamato negli artt. 8 e 9 del vigente Modello ambidestro per l'innovazione della macchina amministrativa regionale, adottato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 443 del 31.7.2015 e ss.mm.;
-Piano di sviluppo regionale (PSR); previsto dall'art.8, L.R. 28/2001; è ad esso accostabile il punto k), § 4.1, all.4/1, D. Lgs.118/2011; il Piano in parola non è mai stato adottato, ma essendo previsto da una legge regionale, è stato ripetutamente richiesto dalla Corte dei Conti (cfr., da ultimo, Del. 217/2014 Sez. Contr. pag. 10, e Del. 242/2015 Sez. Contr. pag. 6);
-Documento di Economia e finanza regionale (DEFR); previsto dall'art.36, comma 3, D. Lgs.118/2011 e dal relativo allegato 4/1, § 4.1; data l'esposizione sistematica del § 4.1, è assimilabile al DUP dei Comuni e deve essere adottato prima dell'inizio dell'esercizio, dal Consiglio regionale; risulta adottato con delibera di Giunta regionale n.1974 del 5.12.2016 e successivamente approvato dal Consiglio regionale con delibera n. 85 del 22.12.2016;
-Documento regionale annuale di programmazione economico finanziaria (cd. DAP 1), previsto dall'art. 13, L.R. 28/2001; il Documento in parola non è mai stato adottato, ma essendo previsto da una legge regionale, è stato ripetutamente richiesto dalla Corte dei Conti (cfr., da ultimo, Del.217/2014 Sez. Contr. pag. 10, e Del.242/2015 Sez. Contr. pag. 6).

Un secondo gruppo è costituito dalla strumentazione di individuazione degli obiettivi strategici, ancora spettante al solo Organo di indirizzo politico-amministrativo, ma ove possono essere sentiti i vertici dell'Amministrazione, giusta art.5, D.Lgs. 150/2009; dalla elencazione dei quattro documenti di seguito indicati, appare che i primi due documenti siano di matrice gestionale e gli ultimi due di matrice contabile:
-Obiettivi strategici; previsti nell'art. 15, comma 2, lett.a), D. Lgs. 150/2009; sotto la locuzione di "direttive generali contenenti gli indirizzi strategici" possono essere assimilati all'art. 4, comma 1, lett. b), L.R. 1/2011; sotto la locuzione di "direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione" sono altresì previsti dall'art. 4, comma 1, lett. b), D. Lgs. 165/2001; vanno adottati prima dell'inizio dell'esercizio (art.5, D.Lgs. 150/2009) dalla Giunta regionale e dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio; non sono presenti nell'art.25 del D.P.G.R. n. 443 del 31.7.2015, recante il modello MAIA (e successive mm. e ii.); sono stati adottati nel 2016 con D.G.R. 1743/2016; nella testé citata

delibera si rammenta che gli obiettivi strategici costituiscano fase propedeutica alla definizione del Piano della performance;
-Direttiva annuale sulla performance (cd. DAP 2), prevista dal § 6, SMiVaP approvato con DGR 1520/2014; adottato, assieme agli obiettivi strategici 2014, con DGR n°1659 del 1/8/2014 per l'anno 2014;
-Programma annuale di attività dell'amministrazione, previsto dall'art.21, comma 1, D.P.G.R. 161/2008, recante il modello GAIA, abrogato dall'art.29, D.P.G.R. n. 443 del 31.7.2015; era ivi previsto che si tenesse "conto anche delle proposte formulate dai Direttori d'Area"; era ivi altresì citato l'art.59, comma 6, L.R. 1/2004, che prevede l'assegnazione dei capitoli di spesa ai dirigenti regionali;
-Assegnazione risorse per raggiungimento obiettivi, prevista dall'art.39, comma 10, D. Lgs. 118/2011, il quale riecheggia l'art.169, comma 3-bis, TUEL (assimilabile al PEG dei Comuni, che si adotta in uno con il Piano performance e con il Piano dettagliato degli obiettivi, di cui al precitato art.169, comma 3-bis, TUEL); la previsione è simile al testé citato art. 59, comma 6, L.R. 1/2004; si adotta prima dell'inizio dell'esercizio in base a legge statale, mentre in base alla legge regionale entro 15 gg. dall'approvazione o variazione del bilancio di previsione da parte della Giunta/Ufficio di Presidenza.

Un terzo gruppo è costituito dalla strumentazione di individuazione degli obiettivi operativi, definiti mercé collaborazione tra Organo di indirizzo politico-amministrativo e vertici dell'Amministrazione, giusta art. 15, comma 2, lett. b) ed art.5, comma 1, D. Lgs. 150/2009; dalla elencazione dei tre documenti di seguito indicati, appare che siano tutti di matrice essenzialmente gestionale:
-Piano performance, previsto dall'art.10, comma 1, lett.a), D. Lgs. 150/2009; è un documento a valenza triennale, ma da aggiornarsi annualmente entro il 31 gennaio dell'esercizio considerato; risulta adottato per il 2014 con DGR 1660/2014; adottato per il 2015 con DGR 319/2016; adottato, per il 2016, con DGR del 28/12/2016; coevo al Piano performance, e lo si cita qui per la necessaria connessione, è il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza, previsto dall'art.12, comma 5, L. 190/2012, risultante dall'unificazione del Piano della trasparenza con il Piano di prevenzione della corruzione, di cui all'art. 10, D.Lgs.33/2013, come interpretato dalla Del.n.1310/2016 ANAC;
-Bilancio di direzione, previsto dall'art.56, L.R. 28/2001 ed utilizzato fino al 2012;
-Programma annuale direzionale, previsto dall'art. 25, comma 4, DPGR n. 443 del 31.7.2015, recante il modello MAIA, da adottarsi entro 15 gg. dall'adozione del Piano performance; tale documento era già previsto, identicamente, nell'art.21 comma 4, del DPGR 161/2008, recante il modello GAIA.

Tenendo in disparte il primo dei documenti su enumerati, e cioè il Programma di governo, occorre compendiare quei documenti che appaiono sostanzialmente duplicazioni, ovvero che abbiano contenuti collimabili o sovrapponibili. Lo SMiVaP ovviamente può far questo. Inoltre, risulta opportuno evidenziare, rimettendo le conseguenti valutazioni agli Organi competenti, il carattere obsoleto di talune norme superate dalla successiva legislazione statale o regionale.

Quanto al primo gruppo di documenti, i contenuti del DEFR e del PSR sono in buona parte sovrapponibili; tuttavia, stante la diversità degli scopi dei due documenti di programmazione, non appare opportuno compendiare in un unico documento programmatorio. Poiché invece il cd. DAP 1 risulta superato dal DEFR, si rende opportuna l'abrogazione espressa dell'art. 13, L.R. 28/2001 da parte del Consiglio regionale.



Quanto al secondo gruppo, è opportuno compendiare in un unico documento gli obiettivi strategici e l'assegnazione delle risorse per il raggiungimento obiettivi, e cioè la fase propedeutica al Piano performance vero e proprio, da adottarsi a valle dell'approvazione del bilancio di previsione, sentiti i vertici dell'Amministrazione. É di tutta evidenza, invece, che il cd. DAP 2 è soppresso per effetto della revisione del precedente SMiVaP operata col presente documento, mentre il Programma annuale di attività è stato abrogato dall'art. 29, D.P.G.R. n.443/2015. Del pari, si rende opportuna l'abrogazione dell'art.59, comma 6, L.R. 1/2004 da parte del Consiglio regionale.

Quanto al terzo gruppo, è opportuno compendiare in un unico documento – il Piano performance – gli obiettivi effettivi: a tal fine, sarà necessario, contestualmente all'adozione del presente SMiVaP, modificare l'art. 25 del D.P.G.R. 443/2015 (modello MAIA) inserendo al primo comma gli obiettivi strategici e l'assegnazione delle risorse (in luogo dell'attuale Piano performance), e al terzo comma il Piano performance (in luogo dell'attuale Programma annuale direzionale). È di tutta evidenza che andrebbe abrogato l'art. 56, L.R. 28/2001 recante la previsione del Bilancio di direzione.

Quattro, pertanto, sono i documenti ai quali fare riferimento, risultanti dal compendio dei tre gruppi di documenti su riportati:
-il primo è costituito dal Piano di sviluppo regionale (PSR);
-il secondo è costituito dal Documento di Economia e finanza regionale (DEFR) e andrebbe adottato prima dell'inizio dell'esercizio considerato, e comunque contestualmente all'approvazione bilancio preventivo; segnatamente, il § 4.1 dell'allegato 4/1 del D. Lgs. 118/2011, seguendo il ciclo del bilancio statale, ne prevede l'adozione entro il 30 giugno dell'anno antecedente a quello considerato;
-il terzo reca gli Obiettivi strategici e l'assegnazione delle risorse, da adottarsi entro 15 giorni dalla promulgazione della legge regionale di bilancio;
-il quarto reca il Piano della performance, da adottarsi entro 15 giorni dall'adozione del documento precedente e comunque entro il 31 gennaio.
La competenza all'adozione dei suddetti documenti è dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo che vi provvede, quanto agli "Obiettivi strategici e assegnazione delle risorse" previa istruttoria della Segreteria generale della Presidenza, sentiti i Dirigenti apicali dell'Amministrazione (Direttori di Dipartimento e figure equiparate), e quanto al "Piano della Performance", previa istruttoria con i Dirigenti apicali e la collaborazione dei Dirigenti di Sezione/Servizio.

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

2.1.2. Il Controllo strategico e di gestione

Dalla ricognizione della situazione della Regione Puglia con riguardo al sistema di pianificazione funzionale alla integrazione tra programmazione politica, finanziaria e azione amministrativa in una logica predittiva, emerge come il Piano Performance assuma, di fatto, la funzione di vero parametro di riferimento ai fini sia del controllo strategico che di quello di gestione, nonché della valutazione del personale.
L'anello di raccordo tra indirizzo politico ed attuazione amministrativa, difatti, viene ad essere individuato nella figura del Direttore di Dipartimento, e nelle figure equiparate in seno al modello MAIA, nonché del Segretario Generale del Consiglio Regionale, ai sensi dell'Atto di Alta Organizzazione approvato con Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale n. 39/2016, i quali nel redigere il P.P. individuano obiettivi operativi, programmi, progetti, risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate ai vari livelli di responsabilità dirigenziali interne al Dipartimento medesimo.
Particolare rilievo assume il sistema di informatizzazione funzionale a ricondurre ad una visione integrata ed interdipendente l'attività di controllo strategico e l'attività di controllo di gestione.
Al riguardo, la Giunta Regionale con deliberazione n. 2342 dell'11.11.2014 ha approvato le modalità operative e i termini per procedere all'acquisizione dei programmi informatici in riuso. Con determina n.4 del 6/4/2015 dell'Area politiche per lo sviluppo, è stato approvato il riuso di una piattaforma informativa che consente l'inserimento diretto dei dati relativi alle varie fasi del ciclo della performance. Tale nuova piattaforma per il rilevamento degli obiettivi, denominata "Gzoom", costituirà il supporto per il Piano della Performance .

2.1.3. La valutazione della performance individuale ed organizzativa

In considerazione delle esperienze pregresse circa il funzionamento del sistema di valutazione della performance individuale ed organizzativa, si rende necessario procedere ad una fase di integrazione e messa in coerenza dei diversi strumenti di pianificazione e programmazione, inclusi il Programma Operativo salute 2016-2018, trasmesso il 20 gennaio 2017 ed in corso di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti, e quelli legati all'utilizzo dei Fondi Strutturali, per fare in modo che il processo di programmazione, monitoraggio, valutazione delle politiche abbia un carattere unitario e che, pure nelle diverse finalità dei singoli strumenti (Legge di bilancio, Piano della Performance), sia assicurato un disegno unitario ed integrato del *policy cycle*.

In questo ambito, il Documento SMiVaP intende perseguire l'obiettivo di integrare e rendere connessi tra loro i documenti di programmazione.

In particolare, il Piano della Performance dovrà essere integrato e convergente con il documento recante gli Obiettivi strategici, facendo in modo che la struttura dei due documenti e le basi di dati di riferimento siano comuni. Tanto consente l'integrazione dei documenti di programmazione e, quindi, di definire il Piano della Performance sulla base di quegli obiettivi di innovazione, sviluppo e miglioramento che si evidenziano dagli Obiettivi strategici e consentire, inoltre, di inserire gli Obiettivi del Piano della Performance organizzativa come uno degli elementi cardine del Sistema di Valutazione individuale.

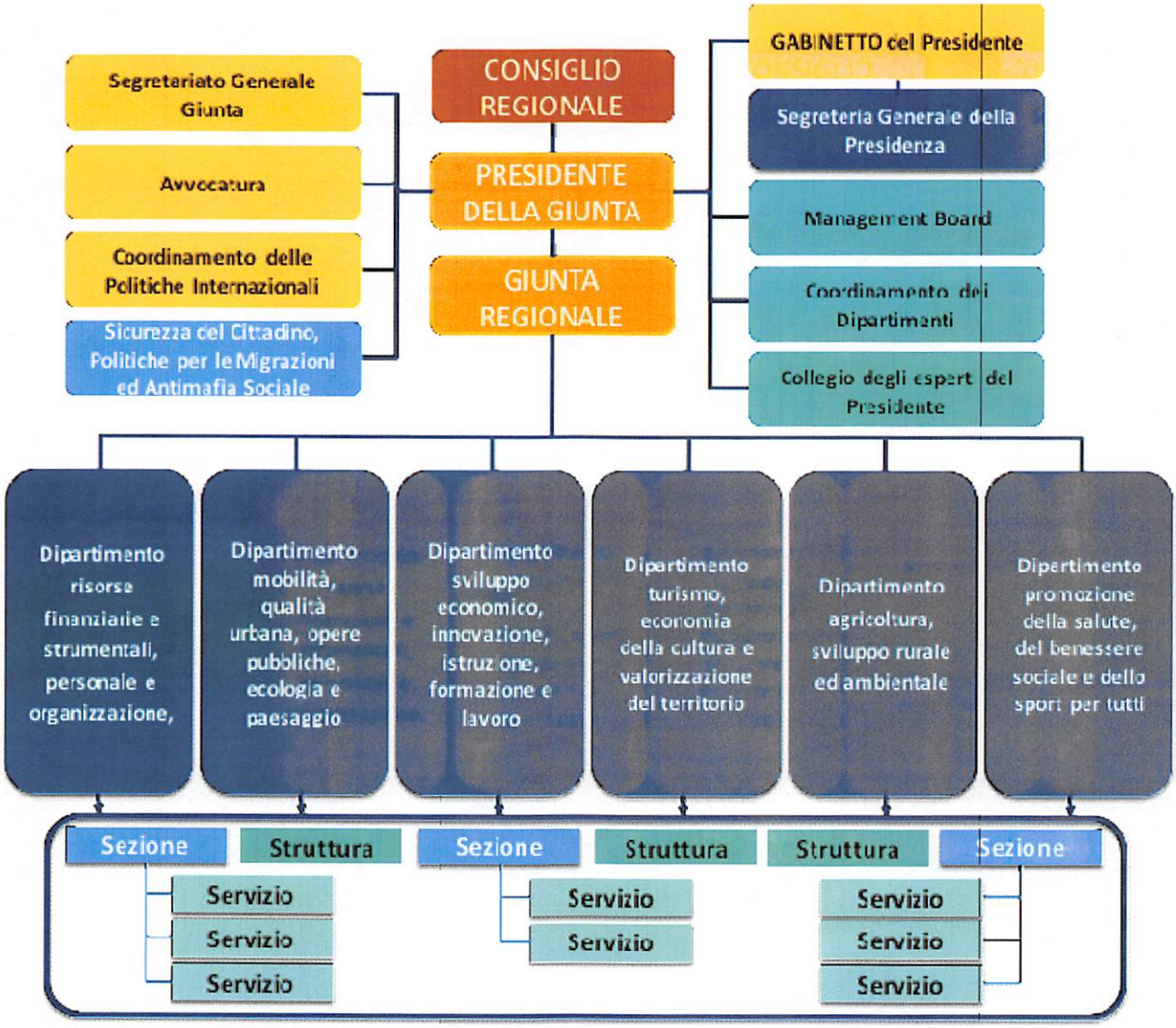
Parimenti importante è la necessità di muoversi verso la definizione di tempi certi e perentori della fase di programmazione/assegnazione degli obiettivi *in primis*, e di

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

monitoraggio/valutazione. Tempi che assicurino effettività ed efficacia ai processi di programmazione e che mettano le strutture organizzative in grado di presidiare in modo virtuoso ed efficace le fasi di monitoraggio e valutazione.

2.2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione della Regione Puglia

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



Il nuovo modello organizzativo della Presidenza e della Giunta della Regione Puglia prevede, nella sua prima fase, una serie di Strutture autonome (Segretariato generale della Giunta, il Gabinetto del Presidente, l'Avvocatura ed il Coordinamento politiche internazionali) e Strutture di Integrazione a supporto diretto della Giunta e del Presidente che assicurano coordinamento e unitarietà dei processi, e suddivide l'azione amministrativa in sei Dipartimenti che costituiscono la massima struttura direzionale di attuazione delle politiche della Regione, con la funzione di garantire il governo di aree omogenee di funzioni. I Dipartimenti costituiscono il punto di riferimento per la gestione delle politiche, per le attività di pianificazione e controllo strategico,

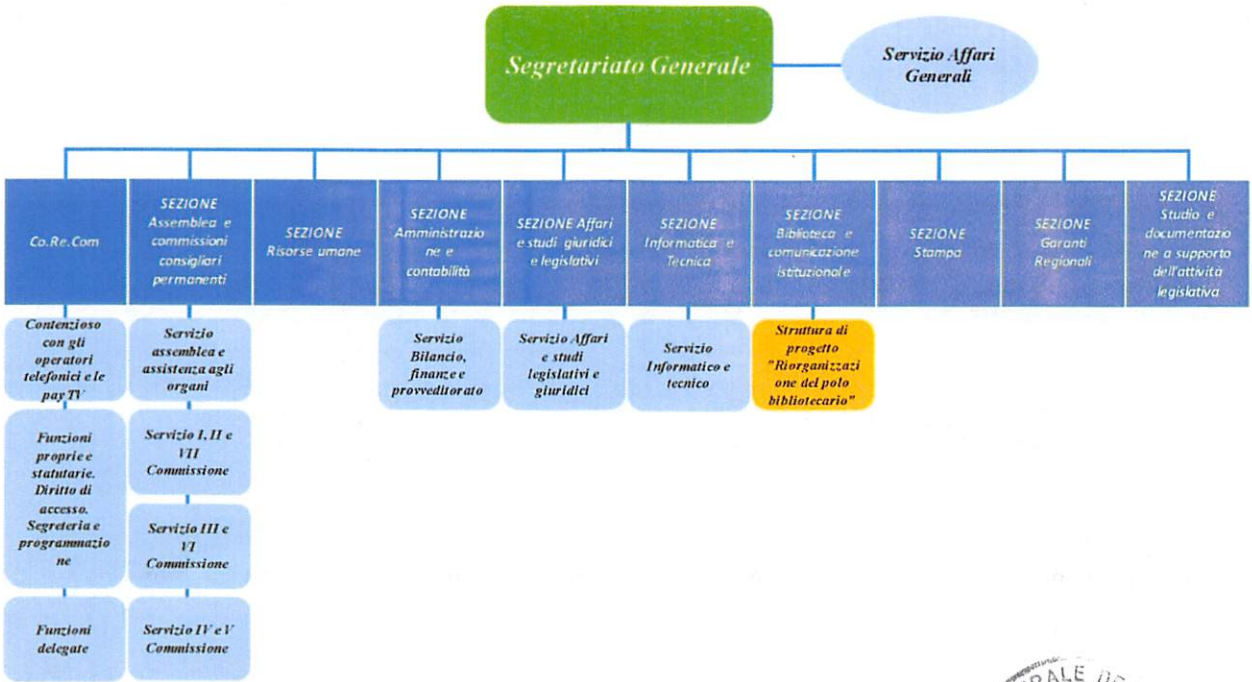
per le programmazioni finanziarie, per l'esercizio del potere di spesa, l'organizzazione e la gestione del personale, per i rapporti tra organi di governo e dirigenza.

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

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

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

Di seguito viene infine rappresentato graficamente il modello organizzativo del Consiglio Regionale:



SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

2.3. Il Ciclo della Performance

Ai sensi del D. Lgs n.150 del 2009 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. 150/2009).

In particolare, la disciplina delle fasi di tale procedimento e dei requisiti fondamentali per ogni fase di esso crea una circolarità che presuppone il riconoscimento dell'Amministrazione come sistema di interdipendenze e non più come assemblaggio di funzioni produttive e funzioni di supporto e che si realizza attraverso l'inquadramento unitario delle funzioni di pianificazione (ed allocazione delle risorse), monitoraggio, misurazione e valutazione, in conseguenza della rendicontazione.

2.4. I documenti del "ciclo della performance"

2.4.1. Piano di sviluppo regionale e Documento di economia e finanza regionale

I Documenti di programmazione nella disponibilità dell'Organo di indirizzo politico-amministrativo sono costituiti dal "**Piano di sviluppo regionale**" e dal "**Documento di economia e finanza regionale**"; sono disciplinati da norme di legge statali e regionali. Il piano di sviluppo regionale è previsto dall'art. 8, L.R. 28/2001; si riporta il relativo testo: "*1. Il PSR definisce, per un periodo non inferiore a tre anni, le linee strategiche e gli obiettivi di programma della Regione e costituisce, congiuntamente al Piano urbanistico territoriale (PUT), lo strumento che ne informa l'attività di governo. 2. Il PSR si articola in due parti fondamentali: i quadri di riferimento e le determinazioni programmatiche. Le determinazioni programmatiche del PSR costituiscono, congiuntamente al PUT, il quadro generale per il riscontro e la verifica delle coerenze programmatiche dei piani e dei programmi settoriali e intersettoriali e degli altri strumenti attuativi della programmazione regionale. 3. I quadri di riferimento comprendono: a) l'analisi dello scenario nel quale si collocano le politiche di sviluppo regionale; b) il contesto strutturale contenente l'analisi degli elementi fondamentali dello sviluppo regionale e l'individuazione degli ostacoli allo sviluppo, nonché le potenzialità esistenti; c) la stima previsionale delle risorse pubbliche disponibili nella Regione per il periodo di riferimento dei PSR; d) le opzioni politiche generali che rappresentano le scelte fondamentali della Regione in termini di individuazione delle priorità programmatiche e di specificazione delle scelte in campo istituzionale, economico, sociale, territoriale e ambientale. Le determinazioni programmatiche: a) stabiliscono gli indirizzi rilevanti per l'attività della Regione nel suo complesso e per le politiche di settore e intersettoriali; b) formulano le direttive per la determinazione di criteri e modalità cui gli organi e gli enti preposti all'attuazione del PSR devono attenersi, nel perseguimento degli obiettivi e delle finalità assegnate; c) individuano gli strumenti normativi, amministrativi, procedurali e organizzativi rivolti alle fasi di attuazione, controllo e revisione dei PSR. 5. I programmi e i progetti, cosi come definiti all'articolo 6, costituiscono l'articolazione delle determinazioni programmatiche del PSR e possono essere integralmente*

definiti nel PSR stesso, o richiedere ulteriori specificazioni all'interno dei piani di settore, dei programmi strutturali dell'Unione europea, di area e/o negli strumenti di programmazione negoziata."

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

2.4.2. Obiettivi strategici ed assegnazione risorse

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



2.4.3. Piano performance

I poteri di indirizzo confluiscono in un documento programmatico triennale, da aggiornarsi annualmente, denominato "**Piano della *performance***", adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione (cfr. art. 15, co. 2, lett. b, D. Lgs.n.150/2009). Il Piano individua **gli obiettivi 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, D. Lgs. n.150/2009)[1]. Coevamente all'adozione del Piano performance è adottato il Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione.

---

[1] Il D. Lgs.150/2009 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;
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).

2.4.4. 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).

2.4.5. Relazione sulla performance

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



3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

3.1. La struttura del Piano della Performance

Il Piano della Performance Organizzativa della Regione Puglia è utile per migliorare la qualità dell'azione del sistema pubblico regionale, per aumentare l'efficacia delle politiche pubbliche verso la società e sul territorio e per favorire la partecipazione democratica dei cittadini e delle loro rappresentanze verso il sistema di decisione e programmazione della Regione Puglia.

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

3.2. La struttura della Relazione sulla performance

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

La Relazione sulla performance, in linea con quando 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

Gli àmbiti di misurazione e valutazione, ai sensi dell'articolo 8 del D. Lgs. 150/2009 sono: attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività; attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse; rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive; modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e capacità di attuazione di piani e

programmi; sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi; qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati; raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. In relazione a tali ambiti occorrerà avere riguardo altresì alle Carte dei servizi esistenti. Non va dimenticato che il comma 8 dell'art.7-bis, D.L.35/2013, come interpolato dall'art.27, D.L.66/2014, afferma la rilevanza ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale delle disposizioni concernenti i dati relativi ai debiti non estinti, certi, liquidi ed esigibili.

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

3.4 L'albero della performance

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

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

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



MISSIONE	→	Per Missione si intende la/le finalità principale/i di carattere sociale ed economico, coerenti con la missione e i valori che caratterizzano l'istituzione regionale nel suo insieme, che identifica specificamente l'area organizzativa e che ne determina le priorità strategiche proprie verso i cittadini, il territorio, le imprese e le parti sociali
OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI Outcome	→	Gli Obiettivi Strategici Triennali coincidono con le grandi politiche caratteristiche del programma dalle Regione Puglia. Sono aggiornabili annualmente. Sono solitamente presidiati dai Direttori di Dipartimento/Strutture autonome.
OBIETTIVI STRATEGICI TRASVERSALI	→	Gli Obiettivi Strategici Trasversali costituiscono gli obiettivi pluriennali di innovazione, efficacia e qualità che caratterizzano e orientano l'azione della struttura organizzativa regionale nel suo complesso. Si tratta di obiettivi che solitamente coinvolgono le strutture organizzative di più Dipartimenti/ Strutture Autonome.
OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI	→	Gli Obiettivi Operativi costituiscono la declinazione degli Obiettivi Strategici e il riferimento dell'azione amministrativa regionale in termini di miglioramento, sviluppo, qualità, innovazione delle politiche pubbliche. Sono di norma presidiati dai Dirigenti responsabili di Sezioni e/o Servizi e il raggiungimento degli stessi può richiedere il concorso di più strutture.

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

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

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

Ciascun outcome/risultato è misurato attraverso un **indicatore**; per **indicatore si** intendono l'insieme di valori/informazioni/dati omogenei e pertinenti rispetto al fenomeno da valutare, che consentono di misurare il grado di conseguimento degli obiettivi, sia strategici che operativi.
Per **target** si intende il valore-obiettivo che, fissato nella fase di programmazione, orienta l'azione dell'amministrazione verso il raggiungimento dello specifico risultato, sia esso di carattere strategico che di carattere operativo.

3.5. La metodologia adottata per la misurazione della performance organizzativa

L'analisi, la rappresentazione e la misurazione della performance organizzativa della Regione Puglia è dunque articolata su due livelli di Obiettivi; rispetto al passato, viene espunto un livello per motivi di semplificazione, con la conseguente eliminazione degli obiettivi strategici annuali. I livelli sono i seguenti:

a) **Obiettivi Strategici Triennali**

- ✓ Agli Obiettivi Strategici Triennali, da aggiornarsi annualmente, sono associati indicatori di outcome;
- ✓ Per ciascun indicatore sono definite le fonti informative di riferimento, facilmente reperibili e compendiabili, e le relative modalità di valorizzazione; non saranno consentite modalità di autocertificazione;
- ✓ La misurazione degli Obiettivi Strategici Triennali viene aggiornata annualmente al fine di monitorare costantemente i trend di risultato. La misurazione annuale degli OBST è evidenziata nella Relazione Annuale, sebbene non concorra a definire annualmente elementi significativi per la quantificazione di retribuzioni di risultato.

b) **Obiettivi Operativi**

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

3.5.1. La tipologia degli indicatori

Gli indicatori assumono una funzione cruciale nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale. La Regione Puglia fa propria l'indicazione CIVIT di costruire un sistema di indicatori SMART (Specifici, Misurabili, Attuabili, Realistici e Temporalmente definiti) in grado di rendere valutabile e confrontabile l'azione pubblica.
A livello di Obiettivo Operativo saranno individuati/selezionati specifici indicatori necessari per rappresentare/misurare il raggiungimento dell'obiettivo in questione.



Gli indicatori di risultato, in particolare:

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

Per ciascun Obiettivo Operativo potranno essere individuati al più due indicatori riferiti alle seguenti dimensioni:

- **quantità**, per misurare variabili quantitative significative che fanno riferimento ad un determinato servizio;
- **qualità**, per misurare variabili riferite ad un fenomeno, ritenuto indicativo di un fattore di qualità ovvero che misuri aspetti rilevanti per la percezione della qualità di quel servizio, dal punto di vista dell'utente/cittadino oppure dell'amministrazione;
- **efficienza**, per rilevare il livello di efficienza ottenuta nell'erogazione di un determinato servizio e viene misurata mettendo a rapporto gli output con gli input;
- **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.

Gli indicatori, sin dalla loro inserzione nel Piano della performance, sono verificati dall'OIV, previa analisi effettuata dal Controllo di gestione, al fine della loro rispondenza con gli scopi previsti dalla legge e al fine di verificare la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, giusta quanto previsto al successivo § 4.4.1.1.

3.5.2. Analisi degli impatti

L'analisi degli impatti tiene conto: delle esigenze temporali dell'Amministrazione Regionale e delle fonti, esterne ed interne, dei di dati ed informazioni realmente disponibili. La selezione degli indicatori deve avvenire in maniera semplice; deve trattarsi di indicatori effettivamente semplici rispetto agli impatti desiderati, evitando in questo modo l'adozione di un numero eccessivo e spropositato di indicatori che di fatto complicano enormemente le attività di misurazione e valutazione. Inoltre, tale strategia può garantire il processo di raccordo e collegamento tra gli obiettivi operativi e quelli strategici.

3.6. Raccordo con i processi di gestione delle risorse umane

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

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

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



Il Dipartimento risorse finanziarie e strumentali, personale e organizzazione, la Segreteria generale della Presidenza, il Segretariato generale della Giunta e la Segreteria generale del Consiglio regionale, con l'Organismo Indipendente di Valutazione, si impegnano a favorire la più ampia convergenza dei sistemi, la messa in coerenza dei diversi sistemi di gestione, un costante raccordo con le politiche di sviluppo professionale e di miglioramento organizzativo.
A tal fine, l'OIV può supportare la Sezione personale ed organizzazione e la Delegazione trattante di parte pubblica nelle fasi di contrattazione e nelle relazioni sindacali che impattano sui sistemi premianti e sulle politiche di sviluppo professionale, nel rispetto del presidio di ruoli istituzionali differenti.

3.7. Le modalità adottate per il miglioramento del Sistema

Il miglioramento del sistema è incentrato sui seguenti aspetti principali:

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

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

Occorre una effettiva integrazione dei diversi strumenti di programmazione, inclusi il Programma Operativo salute 2016-2018, trasmesso il 20 gennaio 2017, in corso di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti e quelli legati all'utilizzo dei Fondi Strutturali, per fare in modo che il processo di programmazione, monitoraggio, valutazione delle politiche abbia un carattere unitario e che, pure nelle diverse finalità dei singoli strumenti, come individuati nel precedente § 2.1.1, sia assicurato un disegno unitario ed integrato del ciclo amministrativo.

b) La semplificazione e informatizzazione delle procedure di supporto;

Essendo necessario semplificare, nel presente SMiVaP sono stati eliminati gli Obiettivi strategici annuali: trattavasi infatti di inutile superfetazione, inutilmente posta tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi annuali. È inoltre necessario che gli atti di programmazione rechino un lessico comune e a tal fine è opportuno che siano approvati coevamente.
È inoltre necessario che al più presto venga messa in opera la piattaforma informatica comune, per la compilazione on-line dell'intero ciclo, di cui si è fatto cenno nel precedente § 2.1.2.

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

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

d) il benessere organizzativo

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



l'adottando progetto per la somministrazione del questionario di rilevazione del benessere organizzativo.



4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

4.1. La metodologia adottata per la misurazione della performance individuale

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

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

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

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

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

- ai Direttori di Dipartimento, ai Segretari Generali della Giunta Regionale, del Consiglio Regionale e della Presidenza della Giunta Regionale, all'Avvocato Coordinatore, al Responsabile della Struttura "Coordinamento delle Politiche Internazionali";
- ai Dirigenti di Sezione e di Servizio;
- al personale non dirigenziale titolare di Posizione Organizzativa (PO) e Alta Professionalità (AP);
- al restante personale non dirigenziale, di seguito indicato anche come "Personale di Comparto", per il quale si fa riferimento al CCNL di volta in volta vigente.

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

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

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



La valutazione della performance dei Dirigenti Apicali (Direttori di Dipartimento, Segretario Generale della Presidenza, Segretario Generale della Giunta Regionale, Segretario generale del Consiglio regionale, Coordinatore dell'Avvocatura Regionale, Responsabile della Struttura "Coordinamento delle politiche internazionali") viene effettuata sulla base di quanto espresso da due documenti di valutazione. Il primo documento, da compilarsi a cura di ciascun Dirigente Apicale, si configura come *Report Strutturato* attraverso il quale ciascun Dirigente fornisce alla Giunta regionale (o all'Ufficio di presidenza del Consiglio regionale nel caso del Segretario generale del Consiglio) i necessari elementi di valutazione con riferimento a cinque fattori od aree di intervento politico-gestionale e funzionale, avuto altresì riguardo agli obiettivi previsti dal Piano della Performance o ad esso assegnati dalla Giunta all'atto della nomina o con successiva delibera di indirizzo. Particolare attenzione deve essere riservata agli obiettivi inseriti nel Piano della Performance dell'Ente. I cinque fattori si incentrano sulla leadership, sulla strategia, sulla pianificazione, sulla gestione delle risorse e dei processi e sulla gestione dell'innovazione e del cambiamento. Per ogni fattore è previsto un punteggio massimo attribuibile, espresso in centesimi, articolato su tre livelli di giudizio. Il Report deve essere predisposto entro il 28 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione.
Il secondo documento consiste in una scheda approvata dalla Giunta, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello in esame, con riferimento ai cinque fattori sopraindicati ed al raggiungimento degli obiettivi del Dipartimento/Struttura autonoma nel suo complesso, nonché al conseguimento degli specifici obiettivi individuali, sulla base dell'esame preliminare compiuto dall'Organismo Indipendente di Valutazione. In conformità a quanto disposto dal comma 5, art. 10, D. Lgs. 150/2009, il ritardo nell'adozione del Piano della Performance è idoneo ad incidere negativamente sulla valutazione finale del Dirigente apicale il cui Dipartimento/Struttura autonoma risulti aver concorso al ritardo[2].

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

Il sistema di valutazione del personale è finalizzato a:

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

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

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

Ad un successivo livello di approssimazione, coerentemente con le disposizioni normative che definiscono gli ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale (art. 9 D.Lgs. 150/09 e art. 5, commi 11 e 11 bis, L. 135/2012 di conversione del DL 95/2012), si individuano le seguenti dimensioni della *performance* dei dirigenti:

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



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 comportamento organizzativo, che è apprezzato in funzione della capacità di valorizzare le competenze a lui affidate, promuovere la crescita personale dei collaboratori e supportare la collaborazione fra unità organizzative ai fini del raggiungimento di obiettivi complessi.

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (titolari di PO e AP), ma anche del Personale di comparto, è effettuata dal dirigente in relazione:

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

Gli obiettivi sono i risultati che l'Ente si propone di raggiungere lungo un prefissato orizzonte temporale.
Si prendono necessariamente in considerazione indicatori coerenti con gli obiettivi da analizzare. In corrispondenza di ciascun indicatore, si specificano l'algoritmo di misurazione, le fonti dei dati, i soggetti responsabili della raccolta, i periodi di misurazione, nonché i valori attesi.
I comportamenti organizzativi assunti dai Dirigenti di Sezione/Servizio e dalle PO/AP esplicitano una condotta idonea sul piano della leadership, dell'organizzazione, della gestione, della capacità di relazione e integrazione con gli altri colleghi, con le altre strutture o con altri attori del quadro istituzionale.
Accedono alla valutazione unicamente i Dirigenti di Sezione/Servizio e le PO/AP che abbiano svolto per almeno un quadrimestre le attività e le mansioni rientranti nell'incarico specifico oggetto di valutazione. Accede, altresì, alla valutazione il personale di comparto assunto da almeno un quadrimestre nell'anno oggetto di valutazione.

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

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

4.4.1.1 Individuazione e assegnazione degli obiettivi.

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

- individuare e assegnare gli obiettivi, specificando i parametri di valutazione (indicatori) da impiegare allo scopo di verificare il grado di conseguimento degli obiettivi;
- individuare il valore minimo e quello massimo di ciascun indicatore;



- definire l'importanza relativa (peso) da assegnare ai singoli obiettivi.

Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Particolare cura sarà riservata dalla Struttura tecnica permanente/ Controllo di gestione e dall'OIV alla verifica delle connessioni e della congruità tra obiettivi strategici, contenuti nel documento "Obiettivi strategici" ed obiettivi effettivi, contenuti nel documento "Piano della Performance". Sulla base di quanto disposto dal comma 5, art.10, D. Lgs. 150/2009, il ritardo nell'adozione del Piano della Performance si ripercuoterà direttamente sulla valutazione dei dirigenti che abbiano concorso, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, alla mancata adozione del PP nei termini, comportando la riduzione proporzionale del punteggio complessivo assegnabile al dirigente inadempiente in funzione dei risultati ottenuti. A tal fine, l'OIV, con il supporto della Struttura tecnica permanente/Controllo di gestione, potrà: 1) verificare la tempestività della formulazione delle proposte di obiettivi da parte delle singole strutture organizzative (Dipartimenti/Strutture autonome/dirigenti di Sezione/dirigenti di Servizio); 2) verificare l'adeguatezza degli indicatori, sotto i profili della intelligibilità, semplicità di utilizzo e rispondenza con gli scopi di legge: la verifica è diretta ad accertare che gli indicatori proposti consentano l'effettiva misurazione e valutazione della performance, giusta quanto indicato nel precedente § 3.5.1, ed a garantirne la coerenza in relazione al Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione, giusta art. 44, D.Lgs. 33/2013; 3) facilitare il procedimento di definizione degli obiettivi nei casi in cui la negoziazione degli obiettivi tra organo di indirizzo politico-amministrativo e Dirigente apicale o tra quest'ultimo e singolo Dirigente non si concluda in tempi ragionevoli. Sempre al su indicato fine, in caso di ritardata adozione del Piano delle Performance:

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

b) per il caso di circostanze specifiche e relative a singole strutture dirigenziali, l'OIV comunicherà a ciascun Dirigente di Sezione/Servizio espressamente e motivatamente, con propri atti, il *dies a quo* da cui decorre il periodo di osservazione degli obiettivi utilmente posti: qualora il *dies a quo* sia individuato in una data antecedente l'adozione del Piano, la motivazione potrà situarsi nella non riconducibilità del ritardo nell'adozione del PP ad omissioni/inerzia del Dirigente nella presentazione delle proprie formulazioni propositive o all'eventuale esistenza di fattori/circostanze che consentano di considerare l'obiettivo utilmente posto in data antecedente quella di adozione del P.P.[3] e, quindi, di rapportare i risultati raggiunti dal Dirigente ad un periodo di vigenza del Piano più lungo di quello effettivo, così da sterilizzare, per quanto strettamente necessario, il meccanismo di decurtazione del punteggio previsto dal § 4.5.

4.4.1.2 Monitoraggio e Valutazione intermedi

La Struttura Tecnica Permanente/Controllo di gestione può procedere 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.

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

Nel caso di scostamenti significativi, l'OIV potrà convocare nei successivi 10 giorni il Direttore di Dipartimento ed eventualmente i Dirigenti sottordinati interessati, 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.
Resta inteso che, ferma restando l'opportunità di procedere al monitoraggio e alla valutazione intermedi, la fase in parola potrà essere concretamente implementata solo nel momento in cui sarà approntato un sistema informatizzato di gestione dei flussi informativi e documentali.

4.5 *Misurazione e valutazione dei Dirigenti di Sezione e di Servizio*

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

- i **risultati ottenuti** nel corso dell'esercizio, come desunti dagli obiettivi di struttura individuati nel Piano della Performance;
- le **competenze ed i comportamenti organizzativi** tenuti nell'esercizio delle proprie responsabilità di direzione;
- l'**attitudine al cambiamento ed all'innovazione**.

Gli strumenti della valutazione individuale dei Dirigenti, in coerenza con lo SMiVaP precedente, 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. Alla valutazione riportata nella scheda di sintesi corrisponderanno max 60 punti sul totale di 100 punti, in caso di redazione del Piano della Performance entro il termine di cui alla lettera a), comma 1, articolo 10, D.Lgs. 150/2009 o comunque entro i termini di cui al vigente art. 25, DPGR 443 del 31 luglio 2015, recante il modello organizzativo MAIA. In caso contrario il valore complessivo attribuibile non sarà più 60 ma sarà riparametrato temporalmente in complemento algebrico proporzionale fino al termine dell'esercizio[4], onde fornire di significatività la previsione di cui alla lett.d), comma

[4] Quanto al punteggio massimo attribuibile al singolo Dirigente in funzione dei risultati:

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

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

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

b) **Scheda di rilevazione delle Competenze e dei Comportamenti Organizzativi (Scheda CCO – Allegato 1).** Tale scheda viene compilata dal Direttore di Dipartimento e equiparati e dal Dirigente sovraordinato nel caso dei Dirigenti di Servizio. Sono disponibili per questa valutazione un massimo di 30 punti.
   - Per i **Dirigenti di Sezione**, il punteggio massimo attribuibile per tale componente di valutazione è di 25 punti ed è attribuito dal Direttore di Dipartimento o figure assimilate.
   - Per i **Dirigenti di Servizio**, il punteggio massimo attribuibile per tale componente di valutazione è di 25 punti assegnati dal Dirigente di Sezione, sentito il Direttore di Dipartimento e equiparati.
   - Per i dirigenti di **Sezione** e di **Servizio** ulteriori 5 punti sono attribuiti per la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi in modalità bottom up da parte del personale sotto ordinato. Tale valutazione sarà attivata nel momento in cui sia resa disponibile e perfettamente operativa la piattaforma informativa che consente la diretta ed anonima valutazione dei dirigenti da parte dell'organico di afferenza, di cui al precedente § 2.1.2. Nelle more della messa in servizio della piattaforma i 5 punti della valutazione bottom up saranno attribuiti al valutando dal dirigente sovraordinato.

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

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

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

- Il **numero di progetti di ricerca ed innovazione** attraverso la partecipazione a Programmi a Gestione Diretta dell'Unione Europea (PGD) o a Programmi di cooperazione Territoriale Europea ma anche attraverso la definizione di accordi quadro con enti di ricerca ed Agenzie strategiche, ovvero nell'àmbito dell'adottato (D.G.R. n. 1134 del 26/05/2015) Piano di rafforzamento amministrativo, a supporto del Programma POR Puglia 2014-2020, ovvero nell'àmbito del Programma Operativo della

---

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

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

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

salute 2016-2018, trasmesso il 20 gennaio 2017, in corso di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti e successivi Piani sanitari;

- Il **numero di progetti di reingegnerizzazione della struttura dirigenziale** attraverso la modellazione e l'ottimizzazione dei singoli processi operativi nonché la definizione dei parametri operativi di valutazione e dei Key Performance Indicator della struttura;
- Il **numero di progetti per lo sviluppo di nuovi sistemi informativi** in grado di semplificare i compiti del personale operativo, accrescere la qualità del servizio offerto e rendere più aperta e trasparente l'Amministrazione;
- Il **numero di progetti di miglioramento organizzativo** orientati all'ottimizzazione delle risorse ed alla riduzione dei costi nonché al miglioramento della qualità del lavoro.
- Il **numero di progetti/interventi di miglioramento della qualità normativa**[5] ove occorre rammentare la vigenza dell'art. 15 della L.R. n. 29/2011, relativo alla semplificazione e qualità della normazione, recante testualmente: *"il Nucleo di valutazione dei dirigenti, istituito presso la Regione Puglia, assume il rispetto della presente legge tra gli elementi di valutazione"*.

Tutta la documentazione relativa agli obiettivi raggiunti, contenuti nel P.P., è trasmessa dalla Struttura Tecnica Permanente/Controllo di gestione all'OIV entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento della valutazione. I report strutturati di valutazione sono trasmessi dai Dirigenti all'OIV, per il tramite della Struttura di supporto/Controllo di gestione, nello stesso termine. Eventuali ritardi nell'invio delle succitate documentazioni potranno essere oggetto di valutazione da parte dell'OIV, anche in riferimento a quanto scritto di seguito.

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

L'OIV, per il tramite della Struttura Tecnica Permanente, procede entro il 28 febbraio alle rilevazioni del valore degli indicatori selezionati ai fini della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi ed esegue un'analisi di scostamento rispetto ai target attesi.

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

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

Contraddittorio

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

[5] in particolare per le strutture del Consiglio Regionale, e per le strutture del Segretario generale della Giunta e del Segretario generale della Presidenza preposte al supporto legislativo e agli affari istituzionali.

esiti è formato processo verbale che è firmato seduta stante dai presenti. In caso di disaccordo con l'OIV, il Dirigente può avvalersi delle procedure di conciliazione di cui al paragrafo 7.
Contestualmente all'invio delle schede ai Dirigenti, l'elenco dei punteggi assegnati è trasmesso alla Sezione personale ed organizzazione, con comunicazione riservata, per l'adozione degli atti conseguenti.
La tabella successiva illustra i tempi e gli attori del processo di misurazione e valutazione della performance individuale di ciascun Dirigente.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
FASE 1		
Individuazione e assegnazione degli obiettivi.	Entro 15 giorni dall'adozione degli obiettivi strategici è approvato il Piano della performance.	Dirigenti Apicali, Dirigenti, OIV, Struttura tecnica permanente.
FASE 2		
Monitoraggio e Valutazione intermedi.	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e nei successivi 10 giorni.	Dirigenti Apicali, Dirigenti, OIV, Struttura tecnica permanente.
FASE 3		
Misurazione finale degli indicatori, confronto con i target e trasmissione del report sulle Competenze e i Comportamenti Organizzativi e del report sulla Capacità di Cambiamento ed Innovazione.	Entro il 15.2 dell'anno successivo a quello di riferimento.	Struttura tecnica permanente, Dirigenti.
FASE 4		
Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio valutativo e valutazione finale.	Entro 45 giorni.	OIV, Dirigenti, Struttura tecnica permanente.
FASE 5		
Contraddittorio.	Nei successivi 30 giorni.	OIV, Dirigenti.

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

- massimo 60 punti assegnabili in base al grado di raggiungimento degli obiettivi;
- massimo 30 punti assegnabili in base alle competenze ed ai comportamenti organizzativi tenuti (in caso di funzionamento del bottom up, i punti assegnabili sono max 25), di cui 5 eventualmente a disposizione dell'OIV;
- massimo 10 punti assegnabili in base all'attitudine al cambiamento ed all'innovazione dimostrata.

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

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

4.6.1 Individuazione e assegnazione degli obiettivi.



Il Dirigente assegnatario della posizione organizzativa o dell'alta professionalità individua e assegna a ciascuna PO/AP gli obiettivi contestualmente alla presentazione del PP, di norma all'inizio dell'esercizio finanziario o comunque all'inizio del periodo di riferimento della valutazione. Gli obiettivi, da definirsi in coerenza con quelli assegnati ai Direttori di Dipartimento ed equiparati/Dirigenti di Sezione/Dirigenti di Servizio, sono inseriti in un'apposita scheda da allegarsi facoltativamente al PP e da trasmettere alla Struttura Tecnica Permanente entro e non oltre il termine di approvazione dello stesso Piano.
L'allegazione al PP può essere sostituita da provvedimento separato, valevole per la struttura amministrativa assegnataria della/delle PO/AP.
Il formato di presentazione degli obiettivi, sia che vengano allegati al PP, sia che vengano assunti con provvedimento separato, deve essere identico a quello in uso nel PP.
La condivisione degli obiettivi avverrà nel corso di un apposito colloquio con il direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio. Il colloquio fornirà anche l'occasione per uno scambio di vedute in merito alle criticità incontrate nella gestione. Al termine del colloquio la PO/AP sottoscrive la scheda contenente gli obiettivi, allegata al PP, ovvero oggetto di separato provvedimento. In caso di disaccordo, è facoltà del dirigente richiedere l'ausilio dell'OIV onde facilitare la negoziazione degli obiettivi. In caso perduri tale disaccordo, il parere dell'OIV è dirimente e la scheda obiettivi si dà per approvata.
Nel caso delle PO/AP gli obiettivi devono essere tre al massimo (di cui almeno uno correlato all'attività ordinaria della struttura organizzativa di che trattasi) e devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Gli indicatori devono essere espressi in termini enumerabili, qualitativi e temporali. In tutti i casi devono essere enumerabili e possedere elementi di misurabilità.
La PO/AP è, infine, coinvolta nella definizione dei parametri di misurazione e valutazione delle proprie capacità e del proprio comportamento organizzativo nonché della propria attitudine al cambiamento ed all'innovazione secondo condivisi schemi concertativi.

4.6.2 Monitoraggio e valutazione intermedi (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/AP. Quest'ultimo relaziona sullo stato di attuazione delle attività/azioni messe in atto. È prevista la possibilità di rimodulare gli obiettivi assegnati.
All'esito del monitoraggio intermedio, potrà essere operata una rimodulazione degli obiettivi, qualora eventi imprevedibili non li rendano più attuali. Anche le integrazioni saranno recepite in questa fase. Di tali variazioni occorre dare comunicazione al Struttura Tecnica Permanente.

4.6.3 Misurazione e valutazione del personale titolare di PO e AP

Al termine del periodo di riferimento della valutazione, il direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio cui è assegnata la PO/AP trasmette alla Struttura Tecnica Permanente/Controllo di Gestione le informazioni in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi, mediante valorizzazione degli indicatori ex post, secondo i parametri indicati nell'apposita scheda. La scheda è corredata da una breve relazione (max 10 righe) volta ad esplicitare i più significativi risultati conseguiti.
Il Dirigente di riferimento, dopo aver confrontato i valori assunti dagli indicatori con i target prefissati, esprime anche la propria valutazione sugli obiettivi. In vista della valutazione finale, il Dirigente analizza, inoltre, ex post le capacità ed i comportamenti organizzativi nonché l'attitudine al cambiamento ed all'innovazione del titolare di PO/AP.



Per il personale responsabile di unità organizzative in posizione di autonomia e responsabilità (titolari di PO e AP), gli ambiti relativi agli obiettivi e alle capacità/competenze pesano in diversa misura. Agli obiettivi è dato un peso pari al 60%, la parte restante è riconosciuta alle capacità ed ai comportamenti organizzativi nonché all'attitudine al cambiamento ed all'innovazione.
La valutazione è effettuata dal Dirigente di riferimento. Nel caso delle PO che risultassero ancora istituite presso le strutture assessorili (o presso i Gruppi consiliari), è prevista la formulazione di una relazione valutativa da parte dell'Assessore (o del Presidente del Gruppo consiliare), da inviare al Dirigente della Sezione Personale ed Organizzazione (o al Segretario del Consiglio). Quest'ultimo rilascerà la valutazione, tenendo conto della relazione dell'Assessore (o del Presidente del Gruppo consiliare).

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

Entro il giorno 20 del mese di febbraio successivo all'esercizio[6], la Struttura Tecnica Permanente/Controllo di Gestione, anche sulla base delle informazioni rivenienti dai sistemi informativi esterni alla struttura, procede alla certificazione dei risultati, mediante la compilazione di un'apposita scheda che è poi trasmessa al direttore di Dipartimento/dirigente di Sezione/Servizio cui è assegnata la PO/AP che, nei tre giorni successivi, la compila nella parte relativa ai comportamenti organizzativi coadiuvato da eventuali altri Dirigenti di riferimento.
Le risultanze della valutazione sono portate a conoscenza del valutato mediante un colloquio finale, durante il quale il Dirigente motiva la valutazione assegnata. È nella facoltà della PO/AP richiedere l'ausilio dell'OIV onde comporre l'eventuale disaccordo nella valutazione in ordine al raggiungimento degli obiettivi. Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale che è inviato immediatamente all'interessato e al Dirigente apicale. In caso perduri tale disaccordo, il parere dell'OIV è dirimente e la scheda obiettivi si dà per approvata.
La scheda è trasmessa in originale alla Sezione Personale e Organizzazione per l'attribuzione della retribuzione di risultato. Il collegamento con il sistema retributivo è descritto nel paragrafo 4.8.2.

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

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
FASE 1		
Individuazione e assegnazione degli obiettivi	Contestualmente all'adozione del P.P.	Dirigenti, PO/AP
FASE 2		
Monitoraggio e Valutazione intermedi	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento	Dirigenti, PO/AP
FASE 3		
Misurazione finale degli indicatori, confronto con i target e analisi del comportamento organizzativo	Entro il 31.1 dell'anno successivo a quello di riferimento	Dirigenti

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

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

FASE 4		
Calcolo del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi, colloquio e valutazione finale	Entro febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Dirigenti, Titolari di PO/AP, Struttura tecnica permanente

4.7 Misurazione e valutazione della performance individuale e per progetti relativa al Personale di comparto.

Quanto al sistema di valutazione della produttività individuale e per progetti relativa al personale di comparto, si rinvia a quanto definito in sede di contrattazione decentrata, salvo il supporto dell'OIV in ordine all'impatto della valutazione in termini di miglioramento della performance e sviluppo del personale, al fine di migliorare i sistemi di misurazione e valutazione in uso, ai sensi del comma 11-quater, art.5, D.L. 95/2012 conv. in L. 135/2012.

4.8. Collegamento con il sistema retributivo

4.8.1 DIRIGENZA

Ai sensi del comma 3, art.3, L.R.1/2011, ai dirigenti, all'esito del processo valutativo espresso in centesimi, è corrisposta una retribuzione di risultato determinata con riferimento ai seguenti tre livelli, sulla base del punteggio conseguito da ciascun dirigente: da 51 a 75; da 76 a 91; da 92 a 100; le modalità di calcolo della retribuzione di risultato corrispondente a ciascun livello saranno definite di seguito all'adozione del presente SMiVaP[7]. La retribuzione di risultato è, appunto, tale: derivandone che l'attribuzione della stessa consegue a punteggi raggiunti, nell'àmbito del presente SMiVaP, in base all'effettivo grado di raggiungimento dei risultati.

4.8.2 AP/PO

Ai titolari di AP e di PO è corrisposta, all'esito del processo valutativo, 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 al livello di prestazione "non sufficiente", non spetta alcuna retribuzione di risultato.
Se il titolare di AP o di PO ha ricevuto l'incarico per periodi pari o inferiori a quattro 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%.

[7] Lo SMiVaP precedentemente in vigore, sulla scorta di quanto previsto dalla contrattazione decentrata integrativa, riportava, come modalità di calcolo, quella dei punteggi capitari, differenziati tra la prima e la seconda fascia della dirigenza, con maggior riguardo alla prima ed a seconda del raggiungimento del punteggio rientrante nella cd. eccellenza (punteggio > di 86); in sede di ripartizione del fondo, tuttavia, si deve tenere immediatamente conto delle modifiche normative sopravvenute di controllo dei fondi per il personale che mirano ad assicurare un progressivo contenimento degli stessi.

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

4.9. Fasce di merito

Come previsto dal comma 11-*quinquies*, art.5, D.L. n.95/2012 conv. in L. n.135/2012, 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 disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato.

Infine, ai sensi dell'art. 5, comma 11 quater, della L. 135/2012 di conversione del DL 95/2012, la Regione Puglia, per il tramite del Segretario generale della Presidenza, 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.

4.10. Elementi comuni e di chiusura

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

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

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

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



5. RENDICONTAZIONE E TRASPARENZA

5.1 TRASPARENZA DEL SISTEMA E DELLA SUA APPLICAZIONE

In data 23 giugno 2016 è entrato in vigore il Decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.
Ai sensi della normativa vigente (art.10 del D.Lgs. n. 33 del 2013, nella sua versione aggiornata al 2016) le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance. Ciò nella consapevolezza che lo strumento cardine per prevenire forme di corruzione sia la trasparenza dell'azione amministrativa nel suo complesso.

A tal fine ogni amministrazione presenta il Piano e la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b), del Decreto legislativo n. 150 del 2009 alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato, nell'ambito di apposite giornate della trasparenza senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.
La ratio di tale disposizione è esplicitata nell'art. 10, co. 9, D. Lgs. 33/2013, ai sensi del quale la trasparenza rileva come dimensione principale ai fini della determinazione degli standard di qualità dei servizi pubblici da adottare con le carte dei servizi ai sensi dell'articolo 11 del D.Lgs. 286/1999, come modificato dall'art.28 D. Lgs. 150/2009.
Nella stessa logica si inquadra la serie di obblighi incombenti sull'Amministrazione individuati all'art. 20 del citato D. Lgs. 33/2015, concernenti la pubblicazione dei dati relativi alla distribuzione del trattamento accessorio, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.
I compiti dell'OIV sono indicati all'articolo 44 del D. Lgs. 33/2013, come modificato dall'articolo 35, comma 1, del D.Lgs. 25 maggio 2016, n. 97, ai sensi del quale l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la trasparenza e per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori.
Infatti gli obiettivi individuati nel PTPCT per i responsabili delle unità organizzative devono essere collegati agli obiettivi inseriti per gli stessi soggetti nel Piano delle performance. In particolare gli adempimenti di cui al PTPCT dovranno assurgere, in sede di Piano della Performance, a obiettivi di performance organizzativa ed individuale e dovranno essere ricondotti a specifici indicatori di misurazione che consentano la verifica puntuale ed il monitoraggio del PTPCT.

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

5.2. Perseguimento delle pari opportunità e sistema di valutazione

Il D.lgs n. 150 del 2009, conformemente alle finalità di promozione delle pari opportunità (art. 1), prevede (art 3) che le politiche di premialità sottese alla misurazione e valutazione della performance vengano realizzate "in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri", oltre che di trasparenza dei risultati e di risorse impiegate.

L'intero ciclo della performance, quindi, a cominciare dal Piano della performance, non può non avere quale parametro di misurazione il perseguimento delle pari opportunità.
In particolare, con riferimento alla performance organizzativa, particolare rilievo, ai fini della relativa misurazione e valutazione, deve attribuirsi alla promozione delle pari opportunità (art. 8, co.1 lett.h, D.Lgs. n. 150 del 2009), i cui risultati e le buone pratiche dovranno essere verificate dall'OIV (art. 14, co. 4 lett. h, D.Lgs. n. 150 del 2009).
Inoltre, ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n.165 del 2001 come modificato dall'art. 34 del citato D.Lgs. n. 150, la valutazione positiva dei dirigenti, la cui funzione attiene all'assicurazione della rispondenza al pubblico interesse dell'azione amministrativa, è condizionata alla verifica del rispetto del principio delle pari opportunità nelle misure inerenti la gestione delle risorse umane rientrante nell'esercizio dei poteri.
Conformemente alla normativa nazionale appena richiamata, l'art.3 della legge regionale pugliese n. 1 del 2011 sancisce che "la misurazione e valutazione della performance organizzativa è effettuata sulla base... del raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità".
Un altro aspetto da tenere presente nel ciclo di gestione della performance è quello relativo al bilancio di genere di cui all'art. 19 della legge regionale n. 7 del 2007, ai sensi del quale "La Regione nella relazione di accompagnamento al bilancio di previsione e al rendiconto finanziario inserisce il bilancio di genere come strumento di monitoraggio e di valutazione dell'impatto delle politiche regionali su uomini e donne" e quello relativo al bilancio sociale, previsto dalla L.R. 15/2014.
In coerenza con la normativa indicata, nella fase di costruzione del documento del Piano delle Performance (quindi degli obiettivi, azioni, indicatori) dovranno essere garantite le regole relative alle pari opportunità e non discriminazione. Inoltre, tali regole saranno salvaguardate durante il processo di misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale.
Il documento recante il Piano delle Performance viene presentato al Comitato unico di garanzia della Regione Puglia.



6. FASI E TEMPISTICA

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

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

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

Fasi	Modalità, caratteristiche	Tempi	Responsabilità/ istruttoria	Soggetti coinvolti
Predisposizione disgiunta PSR e DEFR	Definizione politiche regionali	Triennale, con aggiornamento annuale, da effettuarsi prima dell'approvazione della legge di bilancio	Presidenza e Giunta regionale/Segreteria generale della Presidenza/Dipartimento Finanza (quanto al DEFR)	Presidenza e Giunta/ Segreteria generale della Presidenza/Direttori Dipartimento
Definizione e assegnazione obiettivi strategici triennali e assegnazione risorse	Definizione degli obiettivi strategici ed assegnazione risorse, che caratterizzano le attività della Regione	Triennale, con aggiornamento annuale da effettuarsi entro 15 giorni dall'adozione della legge di bilancio	Presidenza e Giunta Regionale/ Segreteria generale della Presidenza/ Direttori di Dipartimento e equiparati	Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma (art.11-bis, DPGR 443/2015 e ss.ii.)/ Coordinamento dei Dipartimenti.
Elaborazione ed approvazione del Piano della performance	Elaborazione e approvazione degli obiettivi	Entro 15 giorni dall'approvazione degli obiettivi strategici e comunque entro il 31 gennaio dell'esercizio considerato	Presidenza e Giunta Regionale/ Segreteria generale presidenza/Direttori di dipartimento e equiparati	Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma (art.11-bis, DPGR 443/2015 e ss.ii.)/ Conferenza delle Sezioni (art. 9, DPGR 443/2015 e ss.ii.)/ Coordinamento dei Dipartimenti/ OIV, quanto agli indicatori/ Controllo di gestione, quanto alla collazione
Monitoraggio e valutazione intermedia	Realizzata secondo quanto previsto nello SMiVaP.	Nel corso dell'esercizio e, a regime, entro il 31 luglio di ogni anno	Giunta/ Direttori di Dipartimento e equiparati/ Struttura tecnica permanente	Controllo di gestione/OIV
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 Dipartimento e equiparati / Struttura tecnica permanente	Controllo di gestione/OIV
Relazione sulla	Contiene i	Entro il 30 giugno	Direttori di	Controllo di gestione/

performance	risultati organizzativi e individuali, perseguiti e programmati, le risorse, e il bilancio di genere. Il documento deve essere trasmesso alla CIVIT.	di ogni anno	Dipartimento e equiparati / Dirigenti di Sezione e di Servizio/OIV	Segretario generale Presidenza/ Segretario generale Consiglio/OIV

7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

a) Valutazione dei dirigenti

Terminati gli eventuali colloqui con i Dirigenti, l'OIV appronta la valutazione finale e la notifica agli interessati i quali, nei successivi 30 giorni, hanno la possibilità di instaurare un contraddittorio diretto a chiarire il giudizio di valutazione. Il relativo verbale è redatto contestualmente. Per il caso in cui il disaccordo sulla valutazione persista, il Dirigente, entro 30 giorni dal contraddittorio rimasto infruttuoso, 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, istituito alla bisogna, con adeguate competenze tecniche e individuato dalla Regione.

La procedura di conciliazione è attivata dal Dirigente interessato mediante atto scritto indirizzato all'Organo di conciliazione, e indirizzato per conoscenza alla struttura responsabile del ciclo della performance ed anche all'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Puglia, in cui siano indicate analiticamente le censure mosse al giudizio valutativo e ogni elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione del giudizio.

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

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

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

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

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

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

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



1) Le applicazioni orizzontali COBRA ed ASCOT sono impiegate per quanto riguarda la Contabilità e la Gestione delle Risorse Umane.
2) L'applicazione DIOGENE è adoperata per quanto concerne la piattaforma documentale integrata con PEC e Firma Digitale.
3) L' applicazione denominata CIFRA, a livello di singola direzione, consente:
   a) la protocollazione, catalogazione ed archiviazione degli atti;
   b) l'allineamento con COBRA al fine di rendere coerenti i dati di dotazione finanziaria, impegni e liquidazione;
   c) la verifica dell'avanzamento rispetto agli strumenti di gestione dei programmi PSR, FESR, FSE e CTE; per questi ultimi, ed in particolare per gli strumenti per le attività di controllo di primo livello, è operativo il Sistema MIR;
   d) l'estrazione e la visualizzazione integrata dei dati tramite cruscotti direzionali.
4) L'applicazione BANDI ed AVVISI, ad oggi usata limitatamente ad alcune direzioni, che attraverso la piattaforma di *workflow* denominata EDEMAT consente l'automazione dei processi di erogazione di incentivi alle imprese ed alle persone.
5) Le funzioni del portale SISTEMA PUGLIA in grado di produrre un ampio set di indicatori relativi al Dipartimento "Sviluppo Economico, Innovazione, Istruzione, Formazione e Lavoro".
6) Lo spazio informativo e di comunicazione interno della Regione Puglia "PrimaNoi", che rappresenta un luogo di informazione, ascolto e confronto tra l'amministrazione regionale ed i suoi lavoratori.
7) Il sito della Cooperazione territoriale europea e della cooperazione internazionale "EuroPuglia";
8) L'applicazione EDOTTO, quanto ai dati sanitari.

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

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



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

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

Atto	Base normativa	Contenuto	Competenza adozione	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 costituisce, congiuntamente al Piano urbanistico territoriale (P.U.T.), lo strumento che ne informa l'attività di governo»	Consiglio Regionale su proposta della Giunta regionale	Non adottato
Documento di economia e finanza regionale (DEFR)	D. Lgs. 118/2011 e ss.ii.	«definisce le linee strategiche della programmazione economico-finanziaria. Esse andranno a caratterizzare le azioni amministrative che saranno intraprese e portate a termine dalle diverse strutture regionali»	Consiglio Regionale su proposta della Giunta regionale	Adottato
Obiettivi strategici e assegnazione risorse	Art.39, comma 10, D.lgs. 118/2011; assimilabili alla programmazione di cui all'art.5, D.Lgs. 150/2009; previsti nell'art. 15, comma 2, lett.a), D.Lgs. 150/2009; sotto la locuzione "indirizzi strategici", cfr. art. 4, comma 1, lett. b), L.R. n°1/2011; cfr.	ripartisce "le categorie e i macroaggregati in capitoli ai fini della gestione e rendicontazione, ed ad assegnare ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità amministrativa le risorse necessarie al raggiungimento degli obiettivi individuati per i programmi ed i progetti finanziati nell'ambito dello stato di previsione delle spese"	Giunta regionale/ Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma/Coordinamento dei Dipartimenti	Adottato

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

	art. 4, D.Lgs. 165/2001;			
Piano della Performance	Art. 25, comma 4, del DPGR 443/2015 e ss.ii.; art. 10 del D. Lgs. n. 150/2009;	«In coerenza con i contenuti del programma di governo e del ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, nonché degli atti di programmazione settoriale, il Piano delle performance individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori»	Giunta regionale/ Cabina di regia per la programmazione e l'attuazione del programma/Coordinamento dei Dipartimenti/Conferenza delle Sezioni	Adottato

A questi atti si aggiungono gli atti di programmazione operativa settoriale (PSR, PO FSE, PO FESR, FEP, Masterplan dei servizi per l'impiego e le politiche attive del lavoro, programmi della cooperazione territoriale europea, ecc.). Va menzionato il Piano di rafforzamento amministrativo, adottato con D.G.R. n. 1134 del 26/05/2015, volto a valorizzare e potenziare le competenze presenti relativamente alla capacità di attuazione del Programma POR Puglia 2014-2020, nell'àmbito del quale è prevista una cabina di regia, al fine di sostenere l'avanzamento del PRA e di favorire l'acquisizione di tutte le decisioni in grado di rafforzare l'attuazione del Programma Operativo, formata dal Responsabile del PRA, dall'Autorità di Gestione, dal responsabile del fondo FSE, dall'Autorità di Audit, dal Dirigente della Sezione Personale e Organizzazione e dal Presidente dell'OIV; va infine menzionato il Programma Operativo salute 2016-2018, trasmesso il 20 gennaio 2017 ed in corso di approvazione da parte dei Ministeri vigilanti.

Nelle more della definizione di un Piano Regionale di Sviluppo, la Giunta Regionale ha elaborato un Documento Strategico Regionale per il periodo 2015-2020. Nell'ambito del suddetto documento, riguardante la programmazione delle politiche regionali finanziate sia con risorse proprie che con risorse derivanti da fondi nazionali ed europei, sono individuate sia le grandi sfide del periodo 2014-2020 che la conseguente articolazione degli obiettivi strategici finali ed intermedi.

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

ALLEGATO 1 – Scheda relativa alle Competenze e dei Comportamenti Organizzativi

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

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

Capacità di scelta e di decisione					
La valutazione dovrà essere fatta considerando fattori come la capacità di identificare gli aspetti ed i contenuti delle problematiche da affrontare; di individuare le soluzioni coerenti e adeguate rispetto alle problematiche individuate; di implementare in maniera efficace le soluzioni individuate; di analizzare e valutare con senso critico i risultati ottenuti; di rimodulare le proprie decisioni rispetto ai risultati ottenuti; di assumere le decisioni anche in situazioni di incertezza.					
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Esprimere una breve motivazione del giudizio dato					

Leadership e comunicazione interna					
Ai fini della valutazione si consideri se il valutato rappresenta un riferimento professionale per il personale, diffonde adeguatamente la *vision* e la *mission* dell'Ente, diffonde adeguatamente principi e linee di comportamento, attribuisce i compiti in base a competenze e capacità specifiche, promuove e favorisce il consenso e la coesione di gruppo, si relaziona in modo positivo e propositivo nei momenti di ascolto e di dialogo con il personale assegnato nonché nei momenti di coordinamento con i colleghi; informa, comunica e coinvolge il personale sugli obiettivi e le modalità operative per poterli raggiungere.					
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Esprimere una breve motivazione del giudizio dato					

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

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

0	1	2	3	4	5
Esprimere una breve motivazione del giudizio dato					

Capacità di organizzare e semplificare il lavoro					
Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di definire efficacemente attività/flussi di lavoro nonché i meccanismi di controllo e di coordinamento; identificare vincoli strutturali e possibili soluzioni per la realizzazione delle attività; verificare lo stato di avanzamento delle attività in rapporto a quanto programmato ed apportare tempestivamente eventuali correttivi; utilizzare le metodologie di valutazione sia in funzione della gestione e del coordinamento che della rendicontazione agli organi di governo; promuovere l'adozione di interventi di semplificazione amministrativa dei servizi ai cittadini e alle imprese; favorire la semplificazione e l'efficientamento dei procedimenti amministrativi.					
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Esprimere una breve motivazione del giudizio dato					

Capacità di valorizzare e promuovere i propri collaboratori					
Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di fissare gli obiettivi individuali e di gruppo; favorire la presa in carico di responsabilità, ovvero la delega di compiti; identificare e cogliere i fabbisogni formativi dei singoli e della struttura nel suo complesso; valutare in modo differenziato i propri collaboratori, favorendo il percorso di sviluppo professionale dei singoli; promuovere azioni per la crescita professionale; promuovere le pari opportunità					
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Esprimere una breve motivazione del giudizio dato					

Orientamento all'utente					
Ai fini della valutazione si consideri la capacità del valutato di identificare e soddisfare le necessità dei propri utenti, siano essi interni e/o esterni all'ente; di adattare il proprio lavoro in funzione delle necessità dell'utente; di adottare ed attuare efficaci strumenti atti alla rilevazione periodica della soddisfazione degli utenti; di promuovere la comunicazione e lo scambio di informazioni con gli utenti.					
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Esprimere una breve motivazione del giudizio dato					

SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA

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

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

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

