



163/2018

Agenzia per la Coesione Territoriale

Il Direttore Generale

VISTO il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n.59";

VISTO il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e successive modifiche ed integrazioni;

VISTO il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni;

VISTO in particolare l'art.7, comma 1, del medesimo decreto legislativo, in base al quale le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale ed a tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance, secondo gli ambiti definiti dagli articoli 8 e 9 del decreto legislativo;

VISTO altresì l'articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 150/09, che dispone che gli Organismi indipendenti di cui all'articolo 14 dello stesso decreto provvedono, sulla base degli indirizzi della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche, a definire i sistemi di valutazione delle performance di cui all'articolo 7 del medesimo decreto legislativo;

VISTO il Decreto Direttore Generale n. 133 in data 26 maggio 2016 di nomina del Dott. Pierluigi MASTROGIUSEPPE componente dell'Organismo indipendente di valutazione della performance dell'Agenzia;

VISTA la delibera n.89 del 24 giugno 2010 adottata dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle Amministrazioni pubbliche, recante "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento di sistema di misurazione della performance, /artt. 13, comma 6, lett. D e 30 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)";

VISTO l'art. 7 della legge 30 luglio 2010 n. 122;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 dicembre 2017, registrato dalla Corte dei Conti in data 9 gennaio 2018, con cui la dott.ssa Maria Ludovica Agrò è stata nominata Direttore Generale dell'Agenzia per la coesione territoriale, procedendo al rinnovo dell'incarico per un triennio a far data dal 2 dicembre 2017;



VISTO il Decreto del Direttore Generale del 4 agosto 2016 n. 202 con il quale è stato adottato, ai sensi dell'art.7 del D. Lgs. 150 2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia per la coesione territoriale;

RITENUTO necessario procedere all'aggiornamento del vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance;

VISTO il CCNL 2016-2018 ed, in particolare, l'art. 4) Informazione e l'art.5) Confronto;

VISTA la nota prot. n. 8143 del 19 giugno 2018 con la quale è stata data l'informativa relativa all'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance con la trasmissione alle OO.SS. del documento;

VISTA la nota via mail del 13 luglio con la quale la RSU ha fatto pervenire le proprie osservazioni sul SMPV trasmesso con la nota prot. n. 8143 predetta;

VISTA la nota via mail del 13 luglio con la quale i sindacati CISL FP e UILPA hanno fatto pervenire le proprie osservazioni sul SMVP trasmesso con la nota prot. n. 8143 predetta;

CONSIDERATO le osservazioni e i suggerimenti avanzati dalla RSU e dai sindacati CISL FP e UILPA, e la praticabilità al momento delle stesse;

VISTA la propria nota prot. n. 10342 del 2 agosto 2018 con la quale è stata fornita alle OO.SS. una sintesi dei lavori e delle posizioni emerse, nonché le modifiche accolte, trasmettendo nel contempo il nuovo documento;

CONSIDERATO che in data 3 agosto 2018 è stata data per le vie brevi informativa all'OIV del documento modificato;

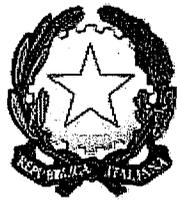
RITENUTO necessario procedere all'adozione del predetto Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia per la coesione territoriale che entrerà in vigore dal 2018;

DECRETA

1. Ai sensi del D.Lgs. 150/2009, modificato dal D.Lgs. 74/2017, è approvato il "Sistema di misurazione e valutazione delle performance" dell'Agenzia della Coesione Territoriale che, allegato al presente decreto, ne forma parte integrante.
2. Il presente decreto sostituisce il decreto n. 202/2016.

29 AGO, 2018

M. Ludovica Agrò



Agencija za koheziju teritorijalnu
Agencia per la coesione territoriale

attuazione e va
performance

**Sistema di misurazione e valutazione
della *performance***

INDICE

1 Premessa..... 3

2 Struttura organizzativa e risorse umane..... 4

3 Le finalità del sistema di misurazione e valutazione delle performance..... 6

4 Sistema di valutazione della performance dei dirigenti 7

 4.1 Obiettivi, oggetto e arco temporale della valutazione 7

 4.2 Soggetti 7

 4.3 Valutazione della performance operativa 8

 4.4 Valutazione della performance di ruolo 10

 4.5 Valutazione complessiva della performance individuale 11

 4.6 Processo di valutazione..... 11

 4.7 Incarichi ad interim ed altri casi particolari 12

5 Il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale 13

 5.1 I destinatari della valutazione 13

 5.2 Le componenti del sistema di valutazione..... 13

 5.3 Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni 13

 5.4 Punteggio relativo alla valutazione del comportamento organizzativo 14

 5.5 Valutazione complessiva della performance individuale 15

 5.6 Processo di valutazione..... 15

6 Allegato A comportamenti organizzativi correlati alla funzione dirigenziale 17

7 Allegato B comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale 19

1 Premessa

Il presente documento costituisce la versione aggiornata del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT), adottato con decreto direttoriale n. 202 del 4 agosto 2016, ai sensi dell'art.7 del D. Lgs. 150/2009, ed è costruito, con il supporto ed il parere vincolante dell'OIV, in coerenza con il D. Lgs. 74/2017, con le Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica in materia di sistema di misurazione e valutazione della *performance* e con il definitivo assetto organizzativo dell'Agenzia, di cui ai decreti n.47 e 48 del 28 febbraio 2017 (approvazione del Ruolo unico del personale dirigenziale e delle aree funzionali e adozione del Codice di Comportamento e della Carta dei valori).

La versione aggiornata del Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* sarà applicato a partire dall'anno 2018, in sostituzione del previgente sistema di valutazione, previa definitiva attivazione della contrattazione integrativa sugli aspetti di natura economica come stabilito dal CCNL 2016-2018, secondo quanto previsto dall'art.40, c.1 del d.lgs. n.165/2001. Il documento è pubblicato sul sito istituzionale ACT alla pagina "Amministrazione trasparente" – sezione "Performance" e sul Portale della Performance (Dipartimento della Funzione Pubblica) al seguente link: www.performance.gov.it.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* si colloca all'interno del più ampio processo del "Ciclo di gestione della *performance*", impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo della qualità e dei servizi resi al pubblico. Il Ciclo di gestione della *performance* è, infatti, costituito dalle seguenti fasi:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai soggetti interessati, ai cittadini, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il sistema di misurazione, come anche le altre componenti del ciclo di misurazione delle *performance*, è coerente con la pianificazione strategica, contenuta nel Piano Triennale dell'Agenzia. Il Piano Triennale, infatti, rappresenta il principale strumento di assunzione delle responsabilità attribuite dalla legge e dalla *mission* dell'Agenzia, nonché il documento che formalizza le strategie e gli obiettivi che dovranno guidare l'azione amministrativa nel triennio di competenza, che configureranno il posizionamento dell'Agenzia all'interno del panorama istituzionale e il suo contributo all'attuazione delle politiche di sviluppo del paese.

Il Piano Triennale 2017-2019, definito in data 14 novembre 2017 con la Convenzione triennale per gli esercizi 2017-2019 sottoscritta tra il Direttore Generale dell'ACT e il Ministro per la Coesione Territoriale ed il Mezzogiorno, partendo dai risultati della gestione 2016-2018, illustra, infatti, gli obiettivi, la strategia, i target ed i risultati previsti per il periodo, traducendo in termini operativi gli indirizzi del Presidente del Consiglio dei Ministri, e si traduce negli indicatori identificati all'interno del sistema di valutazione della *performance*.

2 *Struttura organizzativa e risorse umane*

La struttura organizzativa dell'Agenzia per la coesione territoriale è definita dal DPCM 7 agosto 2015 che approva il Regolamento di organizzazione dell'Agenzia stessa e rende operativa la struttura a partire dal 1 gennaio 2016. L'Agenzia, in particolare, è articolata in 2 Aree di livello dirigenziale generale, che coordinano 19 Uffici di livello dirigenziale non generale, di cui 5 di *Staff* al Direttore Generale dell'Agenzia.

Di seguito, si rappresenta una breve descrizione delle funzioni in capo alle Aree e agli Uffici di *Staff*:

- *Area Programmi e Procedure*

L'Area Programmi e Procedure è responsabile della gestione e degli adempimenti amministrativi e finanziari relativi ai Programmi e assicura l'accompagnamento alla programmazione comunitaria, nazionale e regionale e dei progetti speciali, finanziati dai Fondi strutturali, dal Fondo Sviluppo e Coesione (FSC), dal Fondo di rotazione di cui alla legge 16 aprile 1987, n. 183, dai Fondi di investimento europeo e da altre risorse finanziarie. Essa opera sulla base delle indicazioni del Direttore Generale dell'Agenzia e in coordinamento con l'Area Progetti e Strumenti. L'Area si articola in sette uffici di livello dirigenziale non generale.

- *Area Progetti e Strumenti*

L'Area Progetti e Strumenti è responsabile del sostegno alle amministrazioni, comprese le Regioni e le Autonomie locali, e agli organismi attuatori dei programmi e degli strumenti di programmazione nazionale, interregionale, regionale e dei progetti speciali, finanziati dai Fondi strutturali, dal Fondo Sviluppo e Coesione, dal Fondo di rotazione di cui alla L. 183/87, dai Fondi di investimento europeo e da altre risorse finanziarie. Essa opera nel quadro dell'attuazione della programmazione nazionale e comunitaria, svolge le proprie funzioni sulla base delle indicazioni del Direttore Generale e in coordinamento con l'Area Programmi e Procedure. L'Area si articola in sette uffici di livello dirigenziale non generale.

- *Uffici di Staff*

Gli Uffici di *Staff* supportano il Direttore Generale nell'espletamento delle sue funzioni di governance. Essi sono:

- *Ufficio 1. Relazioni istituzionali, affari legislativi e politiche comunitarie, comunicazione.* L'Ufficio 1 facilita le sinergie fra le Aree dell'Agenzia, tratta le tematiche attinenti proposte di disegni di legge, atti normativi e provvedimenti di attuazione adottati nelle materie di interesse dell'Agenzia. L'ufficio ha inoltre responsabilità della segreteria e della funzione di supporto al NUVEC e di supporto legislativo e giuridico;
- *Ufficio 2. Organizzazione, Bilancio e Personale.* L'Ufficio 2 è responsabile della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, attuazione del Piano di rafforzamento amministrativo dell'Agenzia, predisposizione dei documenti contabili e finanziari per la predisposizione dei bilanci;

- *Ufficio 3. Sistemi informativi e acquisti.* L'Ufficio 3 cura le attività negoziali e i relativi adempimenti normativi e amministrativi connessi alla gestione dell'Agenzia e all'attuazione dei progetti a titolarità delle Autorità di Gestione. L'Ufficio, inoltre, assicura il funzionamento e l'adeguatezza dei sistemi informatici e l'adempimento delle funzioni di Beneficiario e Ufficio Competente per le Operazioni del PON Governance e Assistenza Tecnica 2007-2013 e di progetti finanziati dal relativo Programma d'azione coesione;
- *Ufficio 4. Autorità di gestione dei programmi operativi nazionali relativi alle Città Metropolitane.* L'Ufficio svolge principalmente la funzione di Autorità di Gestione del Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane; ricopre, inoltre, il ruolo di Beneficiario dei progetti a titolarità dell'Agenzia e partecipa ai Comitati di coordinamento nazionali per le materie di competenza;
- *Ufficio 5. Autorità di gestione dei programmi operativi nazionali relativi al rafforzamento della capacità amministrativa ed alla assistenza tecnica.* L'Ufficio 5 svolge principalmente la funzione di Autorità di Gestione del Programma Operativo Nazionale Governance e capacità istituzionale; ricopre inoltre il ruolo di Beneficiario dei progetti a titolarità dell'Agenzia e partecipa ai Comitati di coordinamento nazionali per le materie di competenza.

Alla data del 1° gennaio 2018, il personale in servizio presso l'Agenzia è composto da 200 unità, come di seguito ripartite:

- n. 2 dirigenti di I fascia;
- n. 15 dirigenti di II fascia;
- n. 181 unità di personale delle aree funzionali.

3 Le finalità del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il sistema di misurazione e valutazione delle *performance* rappresenta uno strumento gestionale essenziale per il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate. Esso costituisce, inoltre, un'occasione di valorizzazione delle risorse umane e uno strumento di crescita del personale che favorisce, anche attraverso la formazione, un processo virtuoso di miglioramento continuo individuale e dell'organizzazione nel suo insieme.

L'Agenzia attribuisce al sistema di valutazione della *performance* il fine di consolidare i principi a fondamento del modello organizzativo implementato, che sono riconducibili a due caratteristiche innovative:

- il superamento della tradizionale distinzione organizzativa degli Uffici per fonte di finanziamento. Nel nuovo assetto organizzativo dell'Agenzia si predilige, infatti, una visione effettivamente unitaria della programmazione che avrà come focus il singolo territorio regionale o il tema prioritario trasversale, così da facilitarne la *governance*, la sorveglianza nonché il monitoraggio strategico utile ad orientare le scelte ed individuare soluzioni concrete e tempestive alle criticità che potrebbero presentarsi;
- una dinamica gestione a matrice che attiva in modo sinergico gli Uffici delle due Aree. Questo prevede una costante interrelazione tra gli Uffici di cui si compongono le due Aree, facilitata e favorita dalle attività orizzontali degli Uffici in *staff* al Direttore Generale, che comporterà un più strategico approccio rispetto a temi, programmi e progetti, prediligendo una visione sistemica rispetto alle procedure e alle modalità attuative.

Al fine di migliorare la comprensione della misurazione e valutazione della *performance*, si fa chiarezza sui concetti di obiettivo, indicatore e target che ne rappresentano gli elementi qualificanti. Essi rappresentano:

- ciò che si vuole perseguire (obiettivo);
- ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per motivare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo (indicatore);
- il livello atteso di *performance*, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito (target).

Per rafforzare la partecipazione e il coinvolgimento di tutto il personale dell'Agenzia al ciclo della performance ed ai risultati attesi, sarà organizzata dall'Amministrazione "La giornata degli obiettivi" con il coinvolgimento dei responsabili di tutti gli uffici.

4 Sistema di valutazione della performance dei dirigenti

4.1 Obiettivi, oggetto e arco temporale della valutazione

Il sistema di valutazione della *performance* individuale dei responsabili persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione gestionale alle strategie dell'Agenzia;
- favorire il miglioramento nel tempo dei risultati dell'Agenzia e dei risultati individuali;
- sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla *performance* individuale.

Oggetto della valutazione è la *performance* di ciascun dirigente nell'ambito dell'incarico dirigenziale conferito. Al fine di valutare la *performance* del dirigente, sono presi in considerazione due specifici oggetti di valutazione:

- **Performance operativa:** è valutata sulla base dei risultati ottenuti dal dirigente nella gestione della struttura di diretta responsabilità, con riferimento agli obiettivi operativi, in coerenza con il Piano Triennale dell'Agenzia; la *performance* operativa misura il grado di realizzazione delle attività assegnate al dirigente nell'arco temporale di riferimento;
- **Performance di ruolo:** è valutata sulla base dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dirigente in relazione alle attese di ruolo; attiene alle capacità organizzative, tecnico-professionali, relazionali e di gestione delle risorse umane. Particolare rilevanza sarà data alla misurazione del contributo offerto dal dirigente nel valorizzare il capitale umano, disponibile nelle strutture delle quali è responsabile, anche attraverso l'incentivazione alla formazione, con una specifica rilevanza attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori. Ulteriore elemento di valutazione è rappresentato dall'impegno offerto dal dirigente al processo di cambiamento e di innovazione culturale dell'Agenzia.

L'arco temporale della valutazione della *performance* individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 60 giornate di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

4.2 Soggetti

Sono valutati, con il supporto dell'OIV, nell'ambito del presente sistema di valutazione:

- i Direttori di Area, con incarico dirigenziale di livello generale;
- i Dirigenti degli uffici di *Staff* con incarico dirigenziale di livello non generale, che operano in *staff* al Direttore Generale dell'Agenzia;
- i Dirigenti degli uffici di livello dirigenziale non generale, costituiti nell'ambito delle Aree.

I Direttori di Area e i Dirigenti degli Uffici di *Staff* sono valutati dal Direttore Generale dell'Agenzia, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

I Dirigenti degli uffici costituiti all'interno delle Aree sono valutati dal rispettivo Direttore di Area.

Al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati e, ove necessario, di rivedere la pre-valutazione effettuata, prima di procedere alla valutazione finale, le risultanze complessive della valutazione dei dirigenti non generali sono oggetto di una riunione dei Direttori di Area con il Direttore Generale dell'Agenzia, convocata e coordinata da quest'ultimo. Alla riunione partecipa anche l'Organismo Indipendente di Valutazione. Tale incontro si pone il fine di assicurare omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati e l'opportuna differenziazione delle risultanze finali.

4.3 Valutazione della performance operativa

La *performance* operativa del dirigente è valutata sulla base del grado di raggiungimento di:

- **obiettivi operativi**, connessi all'attuazione delle strategie generali di Agenzia;
- **obiettivi economici e gestionali**, correlati all'andamento corrente delle strutture, in termini di funzionalità ed economicità (quali, ad esempio, obiettivi di qualità e quantità dei servizi erogati, obiettivi di avanzamento dei progetti, obiettivi di efficienza e di costo).

La definizione e assegnazione degli obiettivi per ciascun dirigente deve avvenire in tempi coerenti con l'esigenza di assicurare, l'attuazione necessaria per il loro raggiungimento. All'assegnazione annuale degli Obiettivi alle Aree e agli Uffici di *Staff* provvede il Direttore Generale dell'Agenzia, a seguito della sottoscrizione della Convenzione con il Presidente del Consiglio dei Ministri, con la quale vengono affidati gli obiettivi. Laddove tale Convenzione tardi ad essere sottoscritta, comunque entro il primo bimestre dell'anno in corso, gli obiettivi saranno intanto definiti sulla base della proposta di Piano triennale che l'Agenzia presenta alla PCM entro il 31 dicembre dell'anno precedente, ai sensi dell'articolo 5, comma 2 dello Statuto dell'Agenzia.

Qualora a seguito della sottoscrizione della Convenzione gli obiettivi subiscano modifiche, le medesime saranno apportate anche agli obiettivi assegnati ai fini della misurazione e valutazione delle *performance*. A tale fine, nell'atto di assegnazione gli obiettivi previsti nel Piano Triennale potranno essere specificati, puntualizzati o integrati, per esigenze di maggiore chiarificazione degli stessi, nonché per realizzare il miglior allineamento tra pianificazione strategica e gestione.

I Direttori di Area, a seguito dell'assegnazione disposta dal Direttore Generale dell'Agenzia ed entro i successivi 15 giorni, provvedono all'assegnazione annuale degli obiettivi operativi agli uffici delle rispettive Aree, informandone lo stesso Direttore Generale dell'Agenzia. Essi possono ulteriormente specificare e precisare gli obiettivi di Area, sulla base di esigenze operative emergenti e di una maggiore necessità di granularità.

In caso di modifiche significative degli obiettivi individuati nella fase di predisposizione del Piano triennale rispetto al Piano finale riportato in Convenzione, gli obiettivi assegnati potranno essere rimodulati in coerenza con la Convenzione stessa. Ferma la coerenza con la Convenzione, con il Piano triennale e con le linee strategiche dell'Agenzia, la rimodulazione potrà altresì essere effettuata in corso d'anno (e comunque non oltre il 30 novembre), a seguito di nuovi indirizzi dell'autorità politica e qualora sia comunque necessario per dare più efficace attuazione ad indirizzi già impartiti o per obiettivi mutamenti nelle condizioni di contesto.

In corso d'anno il processo di valutazione prevede almeno un momento di verifica per monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati. In esito a tale monitoraggio, ciascun dirigente (generale e non generale) potrà avanzare, entro il mese di settembre, richieste di modifica degli obiettivi, che dovranno tuttavia trovare un plausibile riscontro nei dati e negli eventi che hanno determinato l'opportunità di revisione (rischio di mancato raggiungimento dell'obiettivo, dovuto ad esternalità, elementi non contemplati in fase di pianificazione, ecc.). Le rimodulazioni degli obiettivi sono effettuate dal soggetto che ha assegnato gli obiettivi a inizio periodo (Direttore Generale dell'Agenzia o Direttori di Area, a seconda dei casi). I Direttori di Area informano preventivamente il Direttore Generale dell'Agenzia delle rimodulazioni concernenti gli obiettivi da essi assegnati.

Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:

- devono essere collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere quantificabili e misurabili o formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire oggettivamente il loro livello di conseguimento, attraverso idonei indicatori che raccolgono ed analizzano i dati necessari per motivare i progressi ottenuti nel perseguimento degli stessi;
- possono ricevere, in sede di assegnazione, livelli di ponderazione diversi, in ragione della diversa rilevanza.

La valutazione del grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato è espressa mediante una percentuale di conseguimento variabile dal valore minimo (obiettivo per nulla conseguito) al valore massimo 100% (obiettivo pienamente conseguito).

La valutazione individuale della *performance* operativa di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei valori percentuali di conseguimento attribuiti a ciascun risultato/obiettivo, in ragione anche dell'eventuale ponderazione attribuita ai diversi obiettivi.

$$PO = \frac{\sum(\%Ob_n * P_n)}{n.Ob} * 100$$

In cui:

PO = Punteggio attribuito alla performance operativa;

$\sum\%Ob_n$ = Somma dei punteggi percentuali relativi al raggiungimento degli *n* obiettivi assegnati;

P_n = eventuale peso ponderato da associare agli *n* obiettivi assegnati;

n.Ob = numero degli obiettivi assegnati;

4.4 Valutazione della performance di ruolo

La *performance* di ruolo del dirigente attiene ai comportamenti organizzativi dello stesso e, dunque, riguarda la capacità di gestire e organizzare il lavoro proprio e della unità organizzativa di cui è responsabile, la padronanza di un corpo di conoscenze e di abilità tecniche e professionali adeguate e la capacità di costruire relazioni efficaci all'interno e all'esterno dell'ufficio di appartenenza. È valutata, inoltre, la capacità di contribuire all'attuazione di innovazioni organizzative e tecnologiche e di essere agente del cambiamento.

La *performance* di ruolo è analizzata sulla base delle capacità manageriali e tecniche dimostrate in relazione ai comportamenti richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale. I comportamenti organizzativi attesi o richiesti che evidenziano capacità manageriale e tecnica si articolano nelle seguenti tipologie:

- capacità di gestione delle risorse umane;
- capacità realizzative e organizzative;
- competenze tecnico-professionali;
- capacità relazionali e di servizio;
- capacità di innovazione e gestione del cambiamento.

Una descrizione delle suddette tipologie è individuata nell'allegato A.

Tutti i comportamenti organizzativi, attesi o richiesti, sono comunque suscettibili di modifiche in relazione ai mutamenti del contesto di riferimento. Dette modifiche sono adottate con atto del Direttore Generale dell'Agenzia, contestualmente all'atto di assegnazione degli obiettivi di cui al § 4.3.

Per valutare la *performance* di ruolo saranno attribuiti punteggi per ciascun comportamento organizzativo secondo le seguenti fasce di valori:

Range di punteggio (x)	Valutazione
$1 \leq x < 2$	sempre o generalmente incoerenti, richiesto miglioramento significativo
$2 \leq x < 3$	coerenti, ma in modo incostante, richiesto miglioramento
$3 \leq x < 4$	coerenti con le aspettative
$4 \leq x < 5$	sempre coerenti con le aspettative e spesso superiore alla media
$x=5$	comportamenti sempre superiori alle attese

Sarà, quindi, operata la somma dei punteggi ottenuti su tutti i comportamenti organizzativi.

Il punteggio attribuito al singolo comportamento organizzativo può essere espresso con un solo valore decimale; la valutazione complessiva, quindi, riveniente dalla somma dei punteggi attribuiti ai 5 comportamenti organizzativi oggetto di valutazione, potrà prevedere un valore che varierà da un minimo di 5 a un massimo di 25 punti.

Il punteggio, attribuito al singolo comportamento organizzativo, ricompreso tra i valori 3 e 4 (*range* $3 \leq x < 4$), ricade nella fascia di equilibrio; ne consegue che la valutazione complessiva, ottenuta sommando i punteggi attribuiti ai 5 comportamenti organizzativi oggetto di analisi, che si

attesti all'interno dell'intervallo di valori che va da 15 e 19,9, evidenzia comportamenti in linea con il proprio ruolo e ineccepibili sotto il profilo quali-quantitativo. Esso, in definitiva, rappresenta il valore generalmente atteso nella maggioranza degli esiti della valutazione.

Una distribuzione di valori concentrata su fasce di punteggi vicine agli estremi, distante dal valore medio dell'intervallo di punteggi (15 punti), rappresenterà un elemento di attenzione.

Su questa base, si può dunque impostare la formula di calcolo del punteggio sulla *performance* di ruolo che sarà:

$$PR = \frac{\text{Somma punteggi}}{25} * 100$$

In cui:

PR = Punteggio attribuito alla *performance* di ruolo, riparametrato a 100;

SOMMA PUNTEGGI = Somma dei punteggi ottenuti dal dirigente su tutti i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione;

25 = Punteggio corrispondente al massimo livello di *performance*, conseguito quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati con il punteggio di 5.

4.5 Valutazione complessiva della *performance* individuale

Il punteggio della valutazione complessiva della *performance* individuale è ottenuto, attraverso la seguente formula, come media aritmetica semplice del punteggio sulla *performance* operativa e del punteggio sulla *performance* di ruolo:

$$PT = \frac{PO + PR}{2}$$

In cui:

PT = *Performance* individuale totale;

PO = Punteggio attribuito alla *performance* operativa;

PR = Punteggio attribuito alla *performance* di ruolo.

La valutazione si intende negativa al di sotto dei 40 punti.

Il collegamento tra valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito dall'Agenzia, nel rispetto della disciplina contrattuale in materia.

4.6 Processo di valutazione

Il processo di valutazione è così articolato:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi al dirigente ad inizio periodo;

- condivisione degli obiettivi da parte del dirigente con il personale del proprio Ufficio, coinvolto, per quanto di propria competenza, nel raggiungimento degli stessi ;
- organizzazione di almeno un momento di verifica tra valutato e valutatore in corso d'anno per monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati e per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi dimostrati ed eventuale valutazione di proposta di rimodulazione degli obiettivi;
- in caso di rimodulazione, condivisione da parte del dirigente degli obiettivi rimodulati con il personale dipendente;
- entro il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento trasmissione da parte dei dirigenti al proprio valutatore della relazione sull'attività svolta, redatta con il coinvolgimento del personale del proprio ufficio.
- organizzazione di una riunione di coordinamento tra Direttore Generale dell'Agenzia e Direttori di Area, con la partecipazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, per un confronto sugli stili di valutazione e su standard trasversali, con il fine di favorire una differenziazione dei giudizi e neutralizzare quegli effetti distorsivi tipici del processo valutativo, garantendo, in ultima istanza, un grado di omogeneità dei criteri valutativi utilizzati;
- valutazione finale da parte del valutatore e comunicazione al valutato, nell'ambito di un incontro dedicato, della sua valutazione individuale con consegna della copia della scheda individuale di valutazione, entro il mese di marzo.

A seguito dalla comunicazione della sua scheda individuale, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al valutatore, entro sette giorni dalla comunicazione della valutazione. Il valutatore, entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame, fornisce una risposta scritta al valutato per la conferma o la riformulazione della valutazione. Nei sette giorni successivi all'incontro, qualora gli esiti di tale fase non siano soddisfacenti, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al Direttore Generale dell'Agenzia e all'Organismo Indipendente di Valutazione, per chiedere la verifica della valutazione ricevuta, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia. Il Direttore Generale e l'OIV esaminano, l'istanza, anche attraverso interlocuzioni dirette con il valutato, e sentito il valutatore, dovranno pronunciarsi entro 45 giorni dalla richiesta di riesame.

Quando il valutatore è il Direttore Generale, l'esame dell'istanza è effettuato esclusivamente dall'Organismo Interno di Valutazione.

Degli esiti di tale processo viene data informativa al valutato e, per conoscenza, a tutti i soggetti interessati (valutatore, Ufficio del Personale).

4.7 Incarichi ad interim ed altri casi particolari

Nel caso di incarichi *ad interim* (contestuale copertura di posizioni dirigenziali), fermo restando il minimo di 60 giorni lavorativi richiesti per la valutazione, il dirigente sarà oggetto di distinte valutazioni per ciascuno degli incarichi attribuiti. Per quanto riguarda l'incarico principale con piena titolarità, il dirigente sarà valutato secondo quanto stabilito nei precedenti par. 4.1-4.6. Per quanto concerne gli incarichi *ad interim*, il dirigente riceverà una valutazione della *performance* operativa, ai soli fini della valutazione del personale del relativo Ufficio.

In caso di diversi incarichi temporalmente consecutivi, attribuiti in corso d'anno, il dirigente sarà valutato secondo le regole generali sopra descritte, da parte del valutatore referente per l'incarico vigente al 31 dicembre dell'anno di competenza, sentiti i valutatori referenti per gli incarichi precedenti.

Nel caso di copertura della posizione dirigenziale per un periodo inferiore all'anno, ai fini della valutazione sul conseguimento degli obiettivi (performance operativa), si terrà conto del contributo marginale fornito al conseguimento degli obiettivi assegnati, ovvero, ove possibile, del relativo stato di avanzamento.

5 Il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale

5.1 I destinatari della valutazione

Il personale dipendente con qualifica non dirigenziale dell'Agenzia è valutato dai dirigenti referenti alla data del 31 dicembre dell'anno di competenza.

L'arco temporale della valutazione della *performance* individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 60 giornate di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

5.2 Le componenti del sistema di valutazione

La valutazione è effettuata con riguardo a due componenti:

- **Prestazioni:** tale componente misura il contributo del dipendente al raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza;
- **Comportamento organizzativo:** tale componente misura i comportamenti organizzativi dimostrati dal personale in relazione alle attese di ruolo; attiene alle capacità realizzative ed organizzative, alle competenze tecnico-professionali, alle capacità relazionali e di servizio e alle capacità di innovazione e attitudine al cambiamento.

5.3 Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa e, quindi, sul contributo del dipendente al raggiungimento dei risultati del dirigente. La componente relativa alle prestazioni è direttamente connessa al raggiungimento degli obiettivi del dirigente responsabile dell'Ufficio di appartenenza. Sarà cura del dirigente, infatti, condividere con il personale gli obiettivi assegnati all'Ufficio e comunicati nella "Giornata degli Obiettivi" e dell'eventuale revisione degli stessi in corso d'anno, al fine di poter collegare l'operato del personale non dipendente alla *performance* operativa del dirigente di riferimento (cfr. § 4.6). Ai fini della valorizzazione della valutazione delle prestazioni, si assegnerà al personale valutato il punteggio assegnato per la *performance* operativa al dirigente di riferimento. In caso di

un contributo operativo erogato dal valutato in favore di più dirigenti (es. mobilità interna), il valore della componente "prestazioni" sarà pari alla media dei punteggi relativi alla *performance* operativa dei dirigenti per i quali ha prestato servizio, ponderata sul livello di impiego prestato.

5.4 Punteggio relativo alla valutazione del comportamento organizzativo

La valutazione del comportamento organizzativo del personale non dirigenziale, in analogia con quanto definito per il sistema di valutazione della *performance* di ruolo dei dirigenti, si basa sulle seguenti quattro tipologie di comportamenti organizzativi, ognuna articolata in più evidenze comportamentali:

- capacità realizzative e organizzative;
- competenze tecnico-professionali;
- capacità relazionali e di servizio;
- capacità di innovazione e attitudine al cambiamento.

Una descrizione delle suddette tipologie è individuata nell'allegato B.

A ciascuna di esse è assegnato un punteggio in una scala di valori che, in coerenza con il sistema di valutazione dei dirigenti, va dal livello 1 al livello 5, come da tabella di seguito riportata:

Range di punteggio (x)	Valutazione
$1 \leq x < 2$	sempre o generalmente incoerenti, richiesto miglioramento significativo
$2 \leq x < 3$	coerenti, ma in modo incostante, richiesto miglioramento
$3 \leq x < 4$	coerenti con le aspettative
$4 \leq x < 5$	sempre coerenti con le aspettative e spesso superiore alla media
$x=5$	comportamenti sempre superiori alle attese

Sarà quindi operata la somma dei punteggi ottenuti su tutte le tipologie di comportamento organizzativo.

Il punteggio attribuito alla singola evidenza comportamentale può essere espresso con un solo valore decimale; la valutazione complessiva, quindi, riveniente dalla somma dei punteggi attribuiti alle 10 evidenze comportamentali oggetto di valutazione, potrà prevedere un valore che varierà da un minimo di 10 a un massimo di 50 punti.

Il punteggio, attribuito alla singola evidenza comportamentale, ricompreso tra i valori 3 e 4 (*range* $3 \leq x < 4$), ricade nella fascia di equilibrio; ne consegue che la valutazione complessiva, ottenuta sommando i punteggi attribuiti alle 10 evidenze comportamentali oggetto di analisi, che si attesti all'interno dell'intervallo di valori che va da 30 e 39,9, evidenzia comportamenti in linea con il proprio ruolo e ineccepibili sotto il profilo quali-quantitativo. Esso, in definitiva, rappresenta il valore generalmente atteso nella maggioranza degli esiti della valutazione.

Una distribuzione di valori concentrata su valori vicini agli estremi, distanti dal valore medio dell'intervallo dei punteggi (30 punti), rappresenterà un elemento di attenzione.

Su questa base, si può dunque impostare la formula di calcolo del punteggio del comportamento organizzativo che sarà:

$$CO = \frac{\text{Somma punteggi}}{50} * 100$$

In cui:

CO = Punteggio complessivo sulla *performance* relativa al comportamento organizzativo, riparametrato a 100;

SOMMA PUNTEGGI = Somma dei punteggi ottenuti dal dipendente su ciascuna evidenza comportamentale oggetto di valutazione;

50 = Punteggio corrispondente ad un livello massimo di *performance*, conseguito quando tutte le evidenze comportamentali sono valutate con il punteggio di 5.

In caso di un contributo operativo erogato dal valutato in favore di più dirigenti (es. mobilità interna) la valutazione del comportamento organizzativo sarà svolta dall'ultimo dirigente alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento, sentiti gli altri dirigenti responsabili degli uffici dove il valutato ha svolto servizio

5.5 Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio relativo alla valutazione complessiva della *performance* individuale è ottenuto attraverso la seguente formula, come media aritmetica semplice del punteggio sulla *performance* relativa alle prestazioni e del punteggio sulla *performance* relativa al comportamento organizzativo:

$$PT = \frac{P + CO}{2}$$

In cui:

PT = Performance individuale totale;

P = Punteggio attribuito alle prestazioni;

CO = Punteggio attribuito al comportamento organizzativo.

La valutazione si intende negativa al di sotto dei 40 punti.

Il collegamento tra valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito dall'Agenzia, nel rispetto della disciplina contrattuale in materia.

5.6 Processo di valutazione

Il processo di valutazione è così articolato:

- condivisione con il personale assegnato degli obiettivi del dirigente referente della struttura di assegnazione a inizio periodo;

- organizzazione di almeno un momento di verifica in corso d'anno, da effettuarsi entro il mese di luglio di ogni anno, al fine di monitorare l'andamento degli obiettivi dell'ufficio di appartenenza, per eventuali *feedback* sui comportamenti organizzativi dimostrati e per valorizzare le qualità professionali del valutato;
- organizzazione di riunioni di condivisione tra valutatori, coordinate dall'Ufficio di *Staff 2 – Organizzazione, bilancio e personale*, per omogeneizzare i metri di giudizio e per garantire coerente applicazione del metodo e verifica di tutte le valutazioni;
- valutazione finale e comunicazione del dirigente referente al valutato, possibilmente nell'ambito di un incontro dedicato, della sua valutazione individuale, con consegna di copia della scheda individuale di valutazione, fase da concludersi entro il mese di aprile.

A seguito della comunicazione della valutazione individuale ed entro 7 giorni, il valutato può inviare le proprie controdeduzioni al valutatore. Il valutatore, entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame, fornisce una risposta scritta al valutato per confermare o riformulare la valutazione. Qualora gli esiti di tale fase non siano soddisfacenti, il valutato può, entro ulteriori sette giorni inviare le proprie controdeduzioni al Direttore Generale dell'Agenzia e all'Organismo Indipendente di Valutazione, per chiedere la verifica della valutazione ricevuta, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia. Il Direttore Generale e l'OIV esaminano l'istanza, anche attraverso interlocuzioni dirette con il valutato e, sentito il valutatore, dovranno pronunciarsi entro 45 giorni dalla richiesta di riesame.

Degli esiti di tale processo viene data informativa al valutato e, per conoscenza, a tutti i soggetti interessati (valutatore, Ufficio del Personale).

6 Allegato A comportamenti organizzativi correlati alla funzione dirigenziale

Capacità di gestione delle risorse umane

Creare all'interno della propria struttura un clima organizzativo caratterizzato da coesione del gruppo di lavoro, dinamiche di comunicazione aperte e collaborative, disponibilità e fluidità delle informazioni, soddisfazione e motivazione del personale, chiarezza delle funzioni e degli obiettivi. Curare lo sviluppo delle competenze professionali dei propri collaboratori. Esercitare la leadership.

Si descrivono di seguito le relative evidenze comportamentali:

- avere collaboratori coinvolti e motivati;
- impostare concrete azioni di sviluppo delle competenze professionali dei propri collaboratori;
- incoraggiare i collaboratori ad incrementare l'efficienza e la qualità del lavoro svolto;
- responsabilizzare i propri collaboratori attribuendo con chiarezza compiti e obiettivi;
- risolvere positivamente i conflitti;
- condividere informazioni, programmi ed obiettivi, percorsi realizzativi;
- essere un punto di riferimento autorevole e riconosciuto per i propri collaboratori;
- fissare traguardi collettivi e condivisi, con elevata capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori.

Capacità realizzative ed organizzative

Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia la propria struttura, dimostrare attenzione all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono elevati livelli di qualità nei servizi prestati.

Si descrivono di seguito le relative evidenze comportamentali:

- stabilire standard di lavoro e di qualità dei processi;
- monitorare in modo efficace l'attività progettuale;
- essere affidabile, rispettare tempi e scadenze;
- programmare efficacemente il lavoro e saper prevedere le criticità;
- darsi e dare ai propri collaboratori obiettivi concreti e misurabili;
- risolvere problemi, rimuovere ostacoli, superare difficoltà realizzative;
- far fronte a situazioni nuove e impreviste.

Competenze tecnico-professionali

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle.

Si descrivono di seguito le relative evidenze comportamentali:

- essere un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi;
- contribuire alla crescita professionale di colleghi e collaboratori;
- essere attenti alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro;
- utilizzare strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro;
- saper utilizzare il proprio know-how tecnico per risolvere problemi complessi.

Capacità relazionali e di servizio

Avere consapevolezza dell'importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci sia interne che esterne, dimostrare disponibilità all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare, dimostrare elevata capacità di comprensione dei bisogni nelle relazioni di servizio interne ed esterne, capacità di negoziazione e orientamento alla semplificazione.

Si descrivono di seguito le relative evidenze comportamentali:

- costruire relazioni positive, proficue ed efficaci sia interne che esterne;
- comunicare con un linguaggio appropriato e comprensibile;
- saper ascoltare e tradurre in risposte concrete le richieste di servizio;
- quando ci sono problemi comuni o questioni che coinvolgono le competenze di più uffici, ricercare ed offrire contributi, con spirito positivo e propensione al lavoro di squadra;
- costituire punto di riferimento indiscusso per gli interlocutori esterni.

Capacità di innovazione e gestione del cambiamento

Contribuire all'attuazione di innovazioni organizzative e tecnologiche, con approccio teso alla soluzione dei problemi ed alla ricerca delle soluzioni più funzionali; proporre nuove soluzioni, combinando concretezza e capacità ideative; avere capacità propositiva e innovativa.

Si descrivono di seguito le relative evidenze comportamentali:

- aver realizzato nella propria struttura importanti innovazioni che hanno migliorato il funzionamento;
- coinvolgere colleghi e collaboratori su progetti innovativi e di cambiamento;
- collaborare attivamente alla impostazione di linee strategiche e di programmi innovativi;
- saper gestire ostacoli, resistenze difficoltà e imprevisti;
- attivarsi per cercare contributi esterni ed interni alla realizzazione di cambiamenti e innovazioni
- capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.

7 Allegato B comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale

Capacità realizzative ed organizzative

- *Affidabilità*: capacità di operare in termini di accuratezza e correttezza a seconda delle attività specifiche e della natura del compito assegnato;
- *Tempestività*: capacità di monitorare il fattore tempo, sia quello utilizzato che quello da utilizzare relativamente all'evoluzione dell'organizzazione delle priorità, evita ritardi rispetto ai tempi e alle scadenze per l'esecuzione della prestazione;
- *Organizzazione del proprio lavoro*: capacità di utilizzare efficacemente il proprio tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti e raggiungere i risultati prefissati. Emerge nella ripartizione delle risorse in relazione ai parametri legati all'importanza ed alla urgenza.

Competenze tecnico-professionali

- *Sviluppo della conoscenza*: capacità di maturare consapevolezza sul grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate e pone particolare cura al proprio aggiornamento professionale;
- *Condivisione della conoscenza*: capacità di offrire spontaneamente supporto ed aiuto ai colleghi, tiene costantemente conto delle interrelazioni tra la propria attività e quella degli altri colleghi, agendo di conseguenza;
- *Analisi e soluzione dei problemi*: capacità di affrontare situazioni critiche e risolvere problemi, proponendo soluzioni ed utilizzando le proprie conoscenze, anche derivanti dall'esperienza sul campo.

Capacità relazionali e di servizio

- *Gestione della comunicazione*: capacità di tenere in considerazione la specificità degli interlocutori e di adattare il linguaggio agli stessi, suscitando nell'utenza (interna e/o esterna) un'immagine dell'amministrazione affidabile, efficiente e trasparente;
- *Gestione della relazione*: capacità di individuare e utilizzare le giuste modalità di rapportarsi agli altri e le adatta rispetto ai diversi interlocutori, è disponibile ad integrare le proprie energie con quelle degli altri al fine del raggiungimento degli obiettivi, anche partecipando alle attività comuni con il confronto e la valorizzazione delle diverse opinioni.

Capacità di innovazione e attitudine al cambiamento

- *Propensione all'innovazione:* capacità di affrontare attivamente gli eventi, anche attraverso la partecipazione, con proposte e soluzioni, alla realizzazione di cambiamenti e innovazioni. Presuppone l'azione senza sollecito e la capacità propositiva;
- *Attitudine al cambiamento:* capacità di aderire proattivamente al cambiamento, dimostrare flessibilità e disponibilità ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di mutamenti organizzativi, dimostrando capacità di lavoro in autonomia nel rispetto dei compiti affidati.