



Agenzia per la Coesione Territoriale

Sistema di misurazione e valutazione
della *performance*

INDICE

1	Premessa.....	2
2	Struttura organizzativa e risorse umane.....	3
3	Metodologia per la misurazione e valutazione della performance e fasi-tempi del ciclo della performance	6
4	Finalità del sistema di misurazione e valutazione delle performance	6
5	Performance organizzativa.....	10
6	Performance individuale	10
7	Dirigenti - Modalità di misurazione della performance.....	11
	7.1 Obiettivi, dimensioni, tempistica e modalità operative.....	11
	7.2 Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.....	13
	7.3 Misurazione e valutazione della Performance Individuale - RISULTATI.....	13
	7.4 Misurazione e valutazione della Performance Individuale - COMPORTAMENTI.....	14
	7.5 Misurazione complessiva della Performance - DIRIGENTI.....	15
	7.6 Assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi.....	16
	7.7 Incarichi dirigenziali ad interim.....	16
8	PERSONALE - Modalità di misurazione della performance.....	17
	8.1 Destinatari della valutazione e componenti del sistema.....	17
	8.2 Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa.....	18
	8.3 Misurazione e valutazione della Performance Individuale - RISULTATI.....	18
	8.4 Punteggio relativo alla valutazione della Performance Individuale - COMPORTAMENTI.....	19
	8.5 Misurazione della performance complessiva - PERSONALE.....	20
	8.6 Processo di valutazione.....	21
9	Procedura di conciliazione.....	21
10	Allegato A comportamenti organizzativi correlati alla funzione dirigenziale	23
11	Allegato B comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale	24

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. 163/2018 elaborata in coerenza con le modifiche apportate al D.lgs. 150/2009 dal D.lgs. 74/2017 e con le indicazioni contenute nelle Linee Guida n. 1, 2, 3, 4 e 5 emanate dall'Ufficio per la Valutazione delle Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Con l'implementazione di tale nuova versione del Sistema, l'Agenzia intende rafforzare la cultura organizzativa volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti, della performance organizzativa e individuale in collegamento con la realizzazione delle misure contenute sia nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza sia nel Piano Triennale delle Azioni Positive, attraverso la valorizzazione del merito, lo sviluppo delle competenze e l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative, in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri.

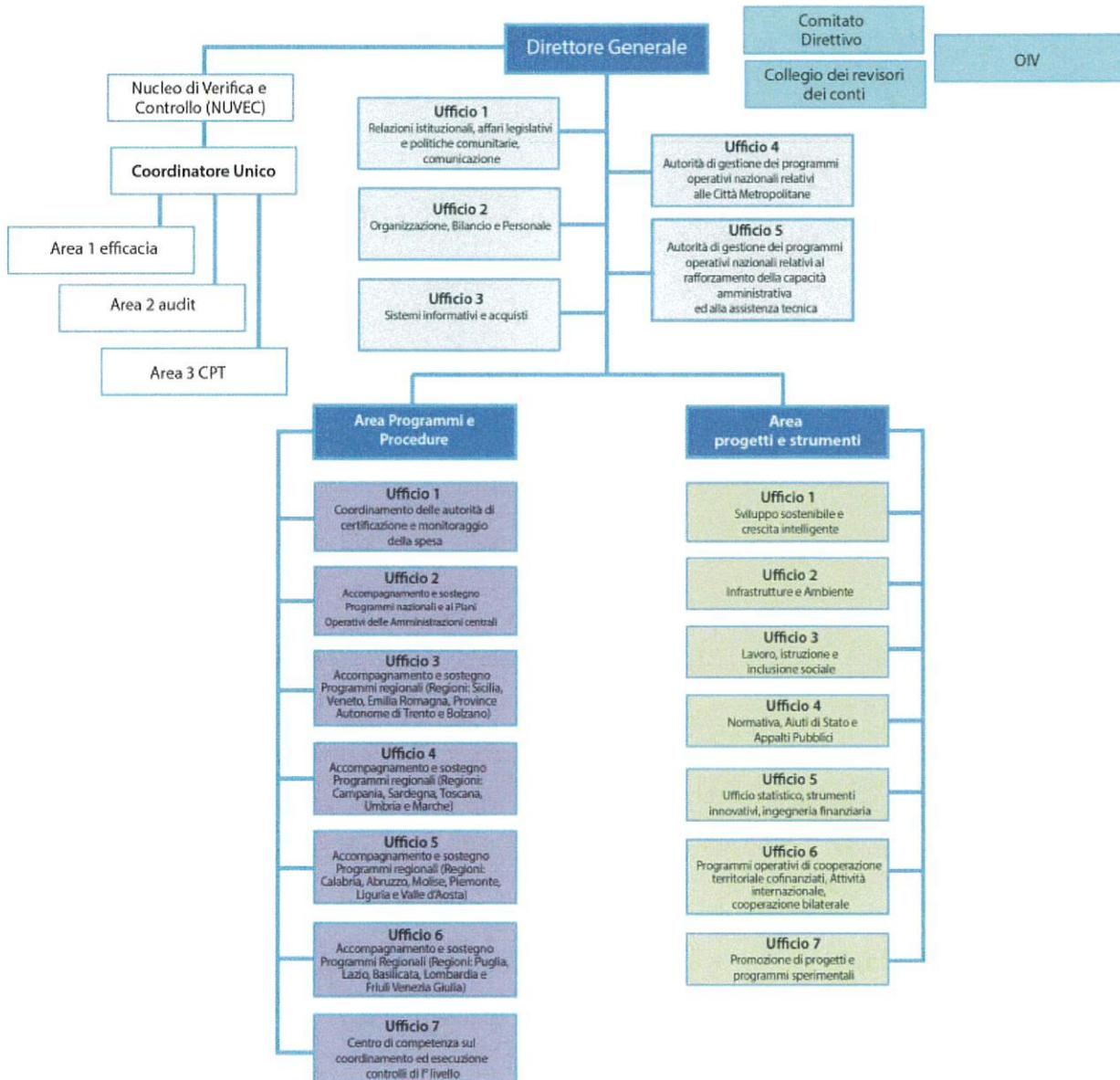
L'Amministrazione, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, promuove l'applicazione del Sistema nell'ottica del miglioramento continuo, adottando soluzioni tecniche e organizzative per attenuare le criticità riscontrate e recepire novità normative e suggerimenti pervenuti dai diversi attori, comprese le OO.SS., i quali, a vario titolo, sono stati coinvolti nella sua applicazione.

La versione aggiornata del Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* sarà applicato a partire dall'anno 2022, 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.

2. Struttura organizzativa e risorse umane dell’Agenzia

La struttura organizzativa dell’Agenzia per la coesione territoriale è definita dal DPCM 7 agosto 2015 di approvazione del Regolamento di organizzazione dell’Ente e rende operativa la struttura a partire dal 1 gennaio 2016.

L’Agenzia, come evidenziato nel seguente organigramma, 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.



Relativamente alle funzioni attribuite:

- *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. L’Area, che opera sulla base delle indicazioni del Direttore Generale

dell'Agenda e in coordinamento con l'Area Progetti e Strumenti, si articola in sette uffici di livello dirigenziale non generale.

- *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. L'Area, che opera nel quadro dell'attuazione della programmazione nazionale e comunitaria e svolge le proprie funzioni sulla base delle indicazioni del Direttore Generale, in coordinamento con l'Area Programmi e Procedure, si articola in sette uffici di livello dirigenziale non generale.
- *Ufficio 1 di staff (Relazioni istituzionali, affari legislativi e politiche comunitarie, comunicazione)* ha il compito di facilitare le sinergie fra le Aree dell'Agenda e trattare le tematiche attinenti proposte di disegni di legge, atti normativi e provvedimenti di attuazione adottati nelle materie di interesse dell'Agenda. L'ufficio ha inoltre responsabilità della segreteria e della funzione di supporto al NUVEC e di supporto legislativo e giuridico;
- *Ufficio 2 di staff (Organizzazione, Bilancio e Personale)* è responsabile della gestione e dello sviluppo delle risorse umane, attuazione del Piano di rafforzamento amministrativo dell'Agenda, predisposizione dei documenti contabili e finanziari per la predisposizione dei bilanci;
- *Ufficio 3 di staff (Sistemi informativi e acquisti)* cura le attività negoziali e i relativi adempimenti normativi e amministrativi connessi alla gestione dell'Agenda 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 di staff (Autorità di gestione dei programmi operativi nazionali relativi alle Città Metropolitane)* 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'Agenda e partecipa ai Comitati di coordinamento nazionali per le materie di competenza;
- *Ufficio 5 di staff (Autorità di gestione dei programmi operativi nazionali relativi al rafforzamento della capacità amministrativa ed alla assistenza tecnica)* 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'Agenda e partecipa ai Comitati di coordinamento nazionali per le materie di competenza.

La dotazione organica dell'Agenda, in base allo Statuto, è costituita da 200 unità di personale così ripartite: (*)

- n. 2 dirigenti di I fascia;
- n. 19 dirigenti di II fascia;
- n. 88 unità di area terza;
- n. 82 unità di area seconda;
- n. 9 unità di area prima.

(*) Il personale in servizio presso l'Agenda, alla data del 1° gennaio 2021, era composto da 151 unità, così ripartite:

n. 2 dirigenti di I fascia;

- n. 11 dirigenti di II fascia;
- n. 138 unità di personale delle aree funzionali.

- **Metodologia per la misurazione e valutazione delle performance dell'ACT e fasi - tempi del ciclo della performance**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* si colloca all'interno del più ampio "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 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.

L'intero ciclo trae origine, a valle, dal processo di pianificazione strategica i cui esiti sono declinati nel Piano Triennale dell'Agenzia, principale strumento di definizione delle responsabilità attribuite dalla legge e dalla *mission* dell'Agenzia, nonché strumento tramite il quale vengono formalizzate le strategie, gli obiettivi, i target ed i risultati previsti per il periodo 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.

Nella tabella che segue sono riportate, schematicamente, le attività e le fasi temporali relative ai vari momenti del Ciclo della Performance, ipotizzandone la partenza in un determinato Anno N.

Tempistica		Documenti afferenti il ciclo della performance
Mese	Anno	
Sett-Ott	Anno N	Budget - anno N+1
Sett-Gen	Anno N/Anno N+1	Piano Triennale (ai sensi dell'art. 5 comma 2 dello Statuto) - anno N+1
Dic-Gen	Anno N/Anno N+1	Piano della Performance - anno N +1
Gen-Mar	Anno N+1	Relazione II semestre Piano Triennale - anno N
Feb-Mar	Anno N+1	Assegnazione degli obiettivi (Direttori, Dirigenti e Personale) – anno N+1
Feb-Apr	Anno N+1	Relazione Obiettivi - anno N
Mar-Apr	Anno N+1	Monitoraggio finale della Performance e Valutazione Direttori, Dirigenti e Personale e comunicazione degli esiti della valutazione - anno N
Mag-Giu	Anno N+1	Relazione sulla Performance - anno N
Giu-Lug	Anno N+1	Relazione I semestre Piano Triennale - anno N+1

Giu-Sett	Anno N+1	Monitoraggio infra-annuale Obiettivi - anno N+1 e eventuale riprogrammazione
----------	----------	------------------------------------------------------------------------------

Gli oggetti di analisi/misurazione/valutazione del Sistema sono costituiti:

- dalla *Performance Organizzativa* (come declinata all'art. 8 del D. Lgs 150/2009), insieme dei risultati attesi dall'Ente che consente di misurare e valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse per garantire servizi adeguati all'utenza e generare valore pubblico;
- dalla *Performance Individuale* - articolata nelle sue due componenti di risultati conseguiti e di comportamenti "agiti" - che sintetizza la qualità e l'intensità del contributo assicurato da ciascun dipendente, in relazione al ruolo svolto, alla performance della struttura di appartenenza, in termini di impegno profuso, prodotti realizzati, competenze tecniche possedute e comportamenti espressi.

3. Finalità del sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* rappresenta – come detto - 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.

Al fine di migliorare la comprensione della misurazione e valutazione della *performance*, si coglie l'occasione per fare 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 e 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).

4. Performance organizzativa

Nell'introdurre nel rinnovato Sistema la dimensione della *Performance Organizzativa* (di seguito anche PO), l'Agenzia - in linea con quanto previsto dall' art. 8, comma 1, del D.lgs. 150/2009 - è partita dall'assunto che la misurazione della performance non può essere, solo ed esclusivamente, ricondotta all'andamento dei *risultati di produzione individuali*, ma deve tener conto, per meglio rappresentare i risultati conseguiti dalla struttura, delle dinamiche che interessano l'intera organizzazione nelle sue singole articolazioni e dei relativi contributi volti al raggiungimento degli obiettivi strategici ed, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

A ciò consegue la necessità di gestire tutti gli aspetti "vitali" di un'organizzazione secondo una visione completa ed integrata, che coinvolga più prospettive di osservazione, analisi, misurazione e valutazione dell'azione esercitata e delle risorse utilizzate, per rappresentare in modo coerente la progressiva crescita dell'organizzazione e far crescere il senso di appartenenza delle singole "unità produttive" alla realizzazione delle funzioni dell'Ente.

Secondo questo approccio e in linea con quanto definito dalla normativa di riferimento e dalle Linee Guida del Dipartimento di Funzione Pubblica, le dimensioni su cui insiste la *Performance Organizzativa* sono:

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

A tali dimensioni si associano una serie di indicatori da utilizzare per la misurazione della Performance quali:

- ✓ lo **stato delle risorse** (umane, economico-finanziarie e strumentali);
- ✓ l'**efficienza**, ovvero la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati;
- ✓ l'**efficacia**, ovvero l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti interni ed esterni;
- ✓ l'**impatto**, che sintetizza l'effetto generato da un servizio sui destinatari, nel medio-lungo termine, per la creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

In questo quadro, l'Agenzia a partire dal 2022, procede alla valutazione della P.O. mediante:

- un insieme di indicatori quantitativi che consentano di apprezzare lo "**Stato di salute gestionale**" dell'Ente in termini di funzionalità, economicità ed efficienza (quali, ad esempio, obiettivi di qualità e quantità dei servizi erogati, obiettivi di avanzamento dei progetti, obiettivi di efficienza e di costo), selezionati dal set di *Indicatori Comuni* definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica ⁽¹⁾;
- cui si associano "**Macro - Target operativi**", relativi all'*attuazione delle politiche, di piani e programmi strategici* il cui conseguimento è collegato ai bisogni e alle esigenze della collettività, volti a valorizzare la capacità dell'Ente a sviluppare il proprio ruolo istituzionale e le funzioni ad esso connesse nell'ambito dell'attuazione/implementazione dei cicli di programmazione dei fondi comunitari, già declinati nel Piano Triennale.

⁽¹⁾ Con la Circolare n. 80611 del 30 dicembre 2019 il Ministro della Funzione Pubblica pro tempore nel trasmettere per il primo monitoraggio il set completo degli Indicatori Comuni, invitava le Amministrazioni ad inserire tali indicatori nel Piano della Performance, in quanto particolarmente utili ai fini della misurazione di alcune dimensioni della P.O..

Si tratta, complessivamente, di un *set di indicatori* di natura quantitativa (modulabili ogni anno in funzione delle esigenze operative e strategiche) che misurano la dinamica della gestione e l'attuazione delle strategie e dei connessi obiettivi operativi che per loro natura hanno una dimensione trasversale rispetto all'organizzazione, risultano particolarmente significativi, qualificano la creazione di valore pubblico, esplicitano lo sforzo organizzativo/operativo per il loro conseguimento, di cui nella seguente tabella se ne riportano alcune esemplificazioni.

STATO DI SALUTE GESTIONALE

<i>Indicatore</i>	<i>Metodo di calcolo</i>
Tasso di velocità dei pagamenti	Tempi medi di pagamento anno n/tempi medi di pagamento anno n-1
Tasso di assenza dal servizio	N.ro totale assenze anno n/N.ro totale assenze anno n-1
Rapporto tra professionalità avanzate e dotazione organica	N.ro laureati, masterizzati, dottorati/n. totale dipendenti
Spesa per energia elettrica	Costo energia elettrica anno n/costo energia elettrica anno n-1
Incidenza del ricorso a Convenzioni Consip e al MEPA	Costi per acquisto di beni e servizi tramite convenzioni quadro e ricorso al MEPA/Totale costi per acquisto beni e servizi
Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale	N.ro dipendenti che hanno svolto attività formativa/N.ro dipendenti in servizio
Numero missioni effettuate	N.ro totale missioni anno n/N.ro totale missioni anno n-1
Consultazione del Portale Istituzionale	N.ro totale accessi al portale anno n/N.ro totale accessi al portale anno n-1
Percentuale di servizi digitalizzati	N.ro servizi digitalizzati/Totale servizi
Tasso di mobilità interna del personale non dirigenziale	N. di dipendenti che hanno cambiato unità organizzativa / N. totale di personale non dirigenziale in servizio

Macro - Target operativi

Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Indicatore
Attuazione delle politiche di coesione	Supporto alle AdG per il raggiungimento dei target N+3 al 31dicembre	Rapporto percentuale tra il valore della spesa certificata nell'anno N e il valore N+3 nell'anno N-1
Attuazione della politica di coesione	Favorire il recupero della capacità di spesa della politica nazionale di coesione (FSC)	Rapporto percentuale tra il numero delle istruttorie effettuate e il numero delle proposte dei Piani presentati nell'anno N

Prossimità territoriale dell'azione dell'Agenzia	Rafforzamento delle attività di accompagnamento all'attuazione delle politiche di coesione degli interventi attraverso strumenti di cooperazione rafforzata	Interventi di accompagnamento "rafforzati" - Verifiche di efficacia effettuate - Rafforzamento ZES - Monitoraggio dell'avanzamento finanziario, economico, e procedurale dei contratti istituzionali di sviluppo infrastrutturali già sottoscritti di competenza ACT
Presidio centrale della politica di coesione	Ampliamento e rafforzamento dell'azione diretta dell'Agenzia	Definizione del Piano di rigenerazione amministrativa - Azioni di sostegno alla qualità dell'azione pubblica e formazione interna ed esterna -
Efficacia della politica di Coesione	Sorveglianza degli interventi finanziati dalla politica di coesione	Verifiche eseguite (verifiche operazioni e audit, verifiche di Sistemi di Gestione e Controllo, verifiche procedurali, sorveglianza sull'attuazione dei CIS di responsabilità dell'ACT)

Dal lato operativo, la misurazione del grado di raggiungimento della *Performance Organizzativa* - di pertinenza dell'OIV come definito dall'art. 7 c.2 lett. a) del d.lgs 150/2009 - trae origine dalle risultanze di Bilancio, dai dati relativi alle risorse umane, dalle informazioni relative alla dotazione informatica, ai percorsi di formazione e altro ancora, funzionali alla individuazione dei risultati conseguiti in termini di efficienza ed efficacia.

Più in particolare, per quanto attiene i citati "*Macro - Target operativi*", la loro misurazione e valutazione discende dagli esiti degli obiettivi conseguiti nel periodo di riferimento i cui elementi identificativi (quali-quantitativi) sono tratti dal Piano della Performance 2021-2023.

La modalità con cui gli indicatori relativi allo *Stato di Salute* e i "*Macro - Target*" concorrono alla valutazione della *Performance Organizzativa* dei Dirigenti e del Personale dell'Agenzia è dettagliato nei successivi paragrafi riguardanti la Modalità di misurazione della performance dei Dirigenti e del Personale.

5. Performance individuale

Il Sistema di misurazione e valutazione della *Performance Individuale*, come detto, misura la *qualità e l'intensità* del contributo assicurato dal singolo che opera nell'organizzazione al conseguimento della performance della struttura di appartenenza, in termini di:

- prodotti realizzati e risultati conseguiti
- impegno profuso, competenze tecniche possedute e comportamenti espressi.

Coerentemente con quanto definito all'articolo 9 del d.lgs. n. 150/2009, i principi di carattere generale a cui il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale deve ispirarsi contemplano criteri differenziati per i dirigenti e per i eventuali responsabili di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità ed il restante personale.

In particolare, per i **Dirigenti di II^a fascia** la misurazione e valutazione della *Performance Individuale* deve riguardare prevalentemente l'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed il raggiungimento di obiettivi specifici assegnati nel periodo di riferimento, mentre per i **Dirigenti**

con incarico di livello generale insiste, maggiormente, sul raggiungimento degli obiettivi dell'azione amministrativa nel suo complesso. Alla componente risultati, poi, per entrambi i profili si devono associare le competenze manageriali e professionali dimostrate e i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni e il governo delle risorse assegnate.

Per il restante **Personale**, la misurazione e la valutazione della performance individuale, invece, è collegata prioritariamente al contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza, al perseguimento di eventuali obiettivi individuali connessi alla responsabilità di unità organizzativa, all'appartenenza a gruppo di lavoro e/o allo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working* ed alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi espressi, declinati secondo una articolazione che tiene conto dei diversi livelli di complessità lavorativa connessa all'area di appartenenza ed al ruolo ricoperto.

Gli obiettivi individuali e/o di struttura assegnati si devono caratterizzare per essere:

- collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- 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;
- soggetti a diversi livelli di ponderazione diversi, in ragione della loro differente rilevanza.

Operativamente, in assenza di un Sistema di Controllo di Gestione che supporti la rilevazione delle informazioni, la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Dirigenti e al Personale avvengono, relativamente ai *risultati*, sulla base degli esiti espressi in apposite Relazioni di Consuntivo e in Schede di sintesi dei risultati raggiunti. Parallelamente, anche *comportamenti agiti* vengono autocertificati in appositi format, allegati al presente sistema.

Con riferimento a questi ultimi, la valutazione dei Dirigenti viene espressa da descrittori riconducibili:

- alla capacità e contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving e alle capacità relazionali;
- capacità di contribuire all'attuazione di innovazioni organizzative e tecnologiche e di essere agente del cambiamento;
- alla capacità di differenziare le valutazioni;

mentre, per il Personale il modello di valutazione dei comportamenti prevede descrittori tarati con riferimento all'Area di appartenenza relativi:

- all'autonomia operativa;
- alla gestione pianificazione delle risorse;
- alla capacità relazionale;
- alla propensione al nuovo e gestione del cambiamento;
- all'orientamento a risultato;
- alla capacità di lavorare in gruppo;
- all'attenzione all'ordine, qualità e accuratezza;
- all'orientamento all'utenza
- alla flessibilità operativa.

Come già anticipato per la Performance Organizzativa, anche nel caso della *Performance Individuale* la modalità con cui i due elementi – Risultati e Comportamenti – incidono sul processo di misurazione e valutazione delle performance è dettagliato nei successivi paragrafi 7 e 8 riguardanti la Modalità di misurazione della performance dei Dirigenti e del Personale.

6. DIRIGENTI - Modalità di misurazione della performance

7.1. Obiettivi, dimensioni, tempistica e modalità operative

Il sistema di valutazione della *performance* dei Dirigenti è finalizzata a:

- ✓ allineare l'azione gestionale alle strategie dell'Agenzia;
- ✓ favorire il miglioramento nel tempo dei risultati dell'Agenzia ed individuali;
- ✓ sviluppare l'orientamento al risultato;
- ✓ assicurare la valorizzazione dei comportamenti;
- ✓ accompagnare la crescita professionale del management anche mediante il ricorso a momenti formativi disegnati "su misura";
- ✓ costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla *performance*,

e, come anticipato, si sviluppa su due specifiche dimensioni valutative della **Performance Organizzativa** e della **Performance Individuale** articolata nei suoi due componenti, Risultati e Comportamenti.

Sono oggetto di valutazione, con il supporto dell'OIV, nell'ambito del presente Sistema:

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

Più nel dettaglio, i Direttori di Area e i Dirigenti di *Staff* sono valutati dal Direttore Generale dell'Agenzia, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione, mentre i Dirigenti degli uffici costituiti all'interno delle Aree sono valutati dal rispettivo Direttore di Area.

La definizione e assegnazione degli obiettivi ai Dirigenti deve avvenire in tempi coerenti con l'esigenza di assicurare l'attuazione necessaria per il loro raggiungimento, al termine di un processo negoziale che trova sintesi nell'emanazione del Piano della Performance.

Tale documento consegue all'elaborazione, presentazione ed approvazione, mediante Convenzione da parte del Ministro Delegato, del Piano Triennale dell'Agenzia con il quale il Direttore, sentito il Comitato direttivo, presenta al Presidente del Consiglio dei Ministri gli obiettivi, i risultati attesi, l'entità e le modalità dei finanziamenti da accordare all'Agenzia, le strategie per il miglioramento dei servizi, le modalità di verifica dei risultati di gestione, le modalità necessarie ad assicurare al Presidente del Consiglio dei Ministri o all'Autorità politica delegata la conoscenza dei fattori gestionali interni all'Agenzia, quali l'organizzazione, i processi e l'uso delle risorse.

Operativamente, gli obiettivi declinati nel Piano della Performance vengono quindi assegnati:

- con Atto del Direttore Generale ai Direttori delle Aree e agli Uffici di *Staff*;
- con analogo Atto dei Direttori di Area agli Uffici delle rispettive Aree, dandone informativa al Direttore Generale. Nello svolgimento di questa funzione, i Direttori di Area possono

declinare gli obiettivi attinenti all'ambito di propria competenza, con una maggiore specificità/precisazione dettata da esigenze operative emergenti di più spinta granularità.

Laddove l'approvazione della Convenzione tardi ad essere definita, gli obiettivi saranno comunque assegnati entro il primo trimestre dell'anno di riferimento sulla base della *proposta* di Piano che l'Agenzia ha presentato alla PCM e/o degli obiettivi strategici del Piano triennale in vigore, opportunamente ritirati in funzione della dinamica gestionale.

Qualora, poi, 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.

Ferma la coerenza con la Convenzione, con il Piano triennale e con le linee strategiche dell'Agenzia, la rimodulazione degli obiettivi potrà altresì essere effettuata in corso d'anno (e comunque non oltre il 30 settembre), a seguito di nuovi indirizzi dell'Autorità Politica, laddove sia necessario per dare più efficace attuazione ad indirizzi già impartiti o per oggettivi mutamenti nelle condizioni di contesto, ovvero a seguito di richieste da parte dei Dirigenti, supportate da plausibili riscontri 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.).

Tali rimodulazioni sono effettuate dal soggetto che ha assegnato gli obiettivi ad inizio periodo (Direttore Generale o Direttori di Area, a seconda dei casi); i Direttori di Area informano preventivamente il Direttore Generale delle rimodulazioni concernenti gli obiettivi da essi assegnati.

Dal lato della valutazione, il grado di conseguimento di ciascun obiettivo (Organizzativo ed Individuale) è espresso mediante una percentuale puntuale variabile che va dal valore minimo di obiettivo per nulla conseguito (0%) al valore massimo obiettivo pienamente conseguito (100%).

L'arco temporale della misurazione e valutazione della *Performance* 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.

7.2. Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

La *Performance Organizzativa* dei Dirigenti, nell'arco temporale di riferimento, è valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi facenti capo all'Ente, articolati in

- **obiettivi relativi allo "stato di salute"** dell'Agenzia, connessi al raggiungimento di target economico-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)
- **obiettivi relativi ai "Macro - Target operativi"**, attuativi *delle politiche, di piani e programmi strategici* volti a valorizzare la capacità dell'Ente di sviluppare il proprio ruolo istituzionale e le funzioni ad esso connesse nell'ambito dell'attuazione/implementazione dei cicli di programmazione dei fondi comunitari, già declinati nel Piano Triennale.

Il valore della *Performance Organizzativa* dei Dirigenti è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei valori percentuali di conseguimento dei risultato/obiettivo delle due componenti, in ragione anche della loro eventuale ponderazione.

$$PO = \frac{\sum((\%ObLn * Pn) + (\%ObM * Pn))}{n.Ob} * 100$$

In cui:

PO = Punteggio attribuito alla **Performance Organizzativa**;

$\Sigma\%ObLn$ = Somma dei punteggi percentuali relativi al raggiungimento degli n Obiettivi Organizzativi relativi allo Stato di Salute;

$\Sigma\%ObMn$ = Somma dei punteggi percentuali relativi al raggiungimento degli n Obiettivi Organizzativi relativi ai Macro Target Operativi;

P_n = peso ponderato associato agli n obiettivi;

$n.Ob$ = numero degli obiettivi assegnati;

7.3. Misurazione e valutazione della Performance Individuale - RISULTATI

La **Performance Individuale**, come detto, è misurata per una componente sulla base di *Risultati* conseguiti connessi ad obiettivi individuali o attinenti alla struttura gestita specificatamente assegnati.

Tali obiettivi, in linea con le indicazioni dell’art. 5 c. 2 del d.lgs 150/2019 devono presentare le seguenti caratteristiche:

- rilevanza e pertinenza rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- specificità e misurabilità in termini concreti e chiari;
- funzionalità nel determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibilità ad un arco temporale determinato;
- raffrontabilità rispetto ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, da comparazioni con amministrazioni omologhe e con le tendenze della produttività dell'amministrazione;
- correlabilità alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

La valutazione individuale della *Performance Individuale – Risultati* di ciascun dirigente è ottenuta dalla “media aritmetica semplice” dei valori percentuali di conseguimento attribuiti a ciascun risultato/obiettivo, in ragione anche dell’eventuale ponderazione attribuita ai diversi obiettivi.

$$PIr = \frac{\sum(\%Obn * Pn)}{n.Ob} * 100$$

In cui:

PIr = Punteggio attribuito alla **Performance Individuale - Risultati**;

$\Sigma\%Ob_n$ = 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;

7.4. Misurazione e valutazione della Performance Individuale - COMPORTAMENTI

La seconda componente che completa/integra la misurazione e valutazione della *Performance Individuale* del Dirigente attiene all'ambito dei comportamenti organizzativi e riguarda la capacità di gestire e organizzare il lavoro proprio e quello 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.

Tale aspetto della *Performance Individuale*, definibile anche 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:

- alla capacità e contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione personale nell'organizzazione;
- al problem solving e alle capacità relazionali;
- capacità di contribuire all'attuazione di innovazioni organizzative e tecnologiche e di essere agente del cambiamento,
- alla capacità di differenziare le valutazioni,

descritte puntualmente nel Dizionario dei comportamenti di cui all'Allegato A.

Tutti i comportamenti individuali, attesi o richiesti, sono suscettibili di modifiche in relazione ai mutamenti del contesto di riferimento, adottate con atto del Direttore Generale dell'Agenzia, contestualmente all'atto di assegnazione degli obiettivi di cui al par. 7.1.

Per valutare la *Performance Comportamentale o di Ruolo* ad ogni competenza/comportamento viene associato un descrittore ed una relativa valutazione con punteggio declina l'operato del Dirigente secondo tre livelli di risultato (con punteggi da 3 a 5) corrispondenti a una valutazione bassa, media e alta. Il risultato finale sarà quindi corrispondente alla somma dei punteggi ottenuti su tutti i comportamenti organizzativi con un valore minimo pari a 9 ed un massimo pari a 15.

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

$$PIc = \frac{\text{Somma punteggi}}{15} * 100$$

In cui:

PIc = Punteggio attribuito alla Performance Individuale - Comportamenti, riparametrato a 100;

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

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

7.5. Misurazione complessiva della Performance - DIRIGENTI

In considerazione del ruolo ricoperto e della conseguente capacità di incidere sui risultati della struttura, di diretta responsabilità e non, e personali la *Performance complessiva* dei Dirigenti (detta anche PT) è conseguita sulla base di un peso ponderato differente a seconda che ci si riferisca a Dirigenti con incarico di livello generale o a Dirigenti di II^ fascia come esplicitato nella tabella seguente

VALUTATO	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi Individuali		Totale
		Risultati	Comportamenti	
	(Pn1)	(Pn2)	(Pn3)	
Direttore di Area	25%	45%	30%	100%
Dirigente II fascia	20%	55%	25%	100%

Conseguentemente, il punteggio della valutazione complessiva della *Performance* dei Dirigenti è ottenuto, attraverso la seguente formula, come media aritmetica semplice del punteggio ponderato delle singole componenti:

$$T = ((PO*Pn1)+(Piri*Pn2)+(Plc*Pn3))*100$$

In cui:

PT = *Performance Totale*;

PO = Punteggio attribuito alla Performance Organizzativa;

Plr = Punteggio attribuito alla Performance Individuale – Risultati;

Plc = Punteggio attribuito alla Performance Individuale – Comportamenti;

Pn = peso ponderato da attribuire alle dimensioni oggetto di valutazione.

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

7.6. Assegnazione, misurazione e valutazione degli obiettivi

Il processo si articola nei seguenti passaggi:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi al Dirigente ad inizio del periodo di riferimento;
- condivisione degli obiettivi da parte del Dirigente con il personale del proprio Ufficio, coinvolto, per quanto di propria competenza, nel raggiungimento degli stessi;
- in caso di rimodulazione, condivisione da parte del Dirigente dei nuovi obiettivi con il personale dipendente;
- 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 e valutazione della proposta di rimodulazione degli obiettivi;
- immediatamente prima dell'avvio della fase di misurazione della performance, organizzazione di una riunione di coordinamento tra Direttore Generale e Direttori di Area,

con la partecipazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, per un confronto sugli stili di valutazione, al fine di favorire neutralizzare gli effetti distorsivi tipici del processo valutativo, garantendo omogeneità degli "stili" valutativi utilizzati ed assicurando, al contempo, la differenziazione dei giudizi;

- valutazione finale da parte del Valutatore e comunicazione al Valutato nell'ambito di un incontro dedicato, della valutazione complessiva con contestuale consegna della copia delle schede di valutazione (entro il mese di aprile).

7.7. Incarichi dirigenziali ad interim

Nel caso di incarichi dirigenziali *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 attiene l'incarico principale, svolto con piena titolarità, il Dirigente sarà valutato secondo quanto stabilito nei precedenti par. 7.1 - 7.6, mentre, per quanto concerne gli incarichi *ad interim*, il Dirigente riceverà una valutazione della sola *Performance Individuale - Risultati*, in quanto funzionale ai fini della valutazione del Personale del relativo Ufficio, come meglio dettagliato nel successivo paragrafo 8.

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 della *Performance Individuale - Risultati*, si terrà conto del contributo marginale fornito al conseguimento degli obiettivi assegnati, ovvero, ove possibile, del relativo stato di avanzamento.

7. PERSONALE - Modalità di misurazione della performance

8.1. Destinatari della valutazione e componenti del sistema

Il Personale dipendente con qualifica non dirigenziale dell'Agenzia è valutato dai rispettivi Dirigenti alla data del 31 dicembre dell'anno di competenza. L'arco temporale della valutazione della *Performance* coincide con l'anno solare (1/1-31/12).

Gli Obiettivi sono assegnati al Personale dai singoli Dirigenti a seguito dell'attribuzione dei target di loro pertinenza da parte del Direttore Generale (per gli Uffici di Staff) e dei Direttori di Area e - analogamente ai Dirigenti - sono soggetti almeno a un momento di verifica in corso d'anno per monitorarne l'andamento e per eventuali feedback sui comportamenti organizzativi dimostrati. In caso di rimodulazioni infra - annuali, i nuovi target della vengono condivisi da parte del Dirigente con il proprio Personale.

Con riferimento al Personale che opera a supporto del Nuvec, gli Obiettivi sono definiti dal Coordinatore d'Area d'intesa con il Coordinatore Unico come previsto dall' art. 5 del D.D. n. 157/2021 di adozione del Regolamento del Nuvec.

Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo (Organizzativo ed Individuale) è espresso mediante una percentuale puntuale variabile che va dal valore minimo di obiettivo per nulla conseguito (0%) al valore massimo obiettivo pienamente conseguito (100%); requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno **60 giornate di lavoro effettivo** durante l'anno di riferimento.

Anche per il Personale, la valutazione è effettuata con riguardo alle due specifiche dimensioni valutative della **Performance Organizzativa** e della **Performance Individuale** articolata, a sua volta, nei componenti, Risultati e Comportamenti. In particolare, come anticipato:

- la **Performance Organizzativa** misura il contributo del dipendente allo *Stato di salute* dell'Ente e al raggiungimento dei *Macro Target Operativi* facenti capo all'ACT, come definito nel par. 5;
- la **Performance Individuale** sintetizza la *qualità e l'intensità* del contributo assicurato dal singolo che opera nell'organizzazione al conseguimento della performance della struttura di appartenenza, al perseguimento di eventuali obiettivi individuali connessi alla responsabilità di unità organizzativa, all'appartenenza a gruppo di lavoro e/o allo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working* in termini di:
 - a. prodotti realizzati e risultati conseguiti
 - b. comportamenti organizzativi dimostrati dal personale in relazione alle attese di ruolo come declinate nell'Allegato B .

8.2. Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

Come specificato nel paragrafo 5, la *Performance Organizzativa* misura le dinamiche che interessano l'intera organizzazione ed i contributi apportati volti al raggiungimento degli obiettivi strategici ed, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini che trovano sintesi nella misurazione dello "**Stato di salute**" dell'Agenzia, correlata al raggiungimento di target economico-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) e nel raggiungimento di "**Macro - Target operativi**" , attuativi *delle politiche, di piani e programmi strategici* volti a valorizzare la capacità dell'Ente di sviluppare il proprio ruolo istituzionale e le funzioni ad esso connesse nell'ambito dell'attuazione/implementazione dei cicli di programmazione dei fondi comunitari, già declinati nel Piano Triennale.

La misura delle prestazioni rese relativamente a questa dimensione valutativa tiene, quindi, conto del raggiungimento degli obiettivi organizzativi dell'Ente rilevati col supporto dell'OIV e conteggiati sulla base della "media aritmetica semplice" dei valori percentuali di conseguimento dei risultato/obiettivo delle due componenti, in ragione anche della loro eventuale ponderazione.

$$PO = \frac{\sum((\%ObLn * Pn) + (\%ObM * Pn))}{n.Ob} * 100$$

in cui:

PO = Punteggio attribuito alla **Performance Organizzativa**

$\Sigma\%ObL_n$ = Somma dei punteggi percentuali relativi al raggiungimento degli *n* Obiettivi Organizzativi relativi allo Stato di Salute;

$\Sigma\%ObM_n$ = Somma dei punteggi percentuali relativi al raggiungimento degli *n* Obiettivi Organizzativi relativi ai Macro Target Operativi;

P_n = peso ponderato associato agli n obiettivi;
 $n.O_b$ = numero degli obiettivi assegnati;

8.3. Misurazione e valutazione della Performance Individuale - RISULTATI

Il Sistema, come anticipato, prevede che la misurazione dei *Risultati* avvenga con differenti due modalità tra di loro alternative:

- a) apprezzamento del livello di raggiungimento degli obiettivi dell'Unità Organizzativa di appartenenza e, quindi, del contributo del singolo dipendente al raggiungimento dei risultati assegnati al Dirigente;
- b) perseguimento di obiettivi individuali connessi alla Responsabilità di Unità Organizzativa, all'appartenenza a un Gruppo di lavoro e/o allo svolgimento dell'attività lavorativa in *smart working*.

Nel caso a), ai fini della valorizzazione della misurazione delle prestazioni, al Personale verrà assegnato il punteggio attribuito alla *Performance Individuale - Risultati* del Dirigente di riferimento. In caso di un contributo lavorativo erogato dal valutato in favore di più Dirigenti (quale conseguenza ad es. di mobilità interna), il valore della componente "Risultati" sarà pari alla media dei punteggi relativi alla *Performance Individuale - Risultati* dei Dirigenti per i quali ha prestato servizio, parametrata rispetto all'arco temporale di impiego prestato.

Con riferimento al Personale che opera a supporto del Nuvec, i Risultati cui si fa riferimento sono relativi agli obiettivi assegnati/attività svolte/output prodotti da parte dei Coordinatori d'Area, e alla successiva valutazione degli esiti da parte del Coordinatore Unico come previsto dagli artt. 9 e 5 del D.D. n. 157/2021 di adozione del Regolamento del Nuvec.

Nella fattispecie b), la *Performance Individuale - Risultati* del Personale è ottenuta dalla "media aritmetica semplice" dei valori percentuali di conseguimento attribuiti a ciascun risultato/obiettivo, in ragione anche dell'eventuale ponderazione attribuita ai diversi obiettivi.

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

In cui:

PIr = Punteggio attribuito alla **Performance Individuale - Risultati**;

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

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

$n.O_b$ = numero degli obiettivi assegnati;

8.4. Punteggio relativo alla valutazione del Performance Individuale - COMPORAMENTI

La valutazione del comportamento organizzativo del Personale non dirigenziale, in analogia con quanto definito per i dirigenti, si basa su quattro tipologie di comportamenti, articolata in più evidenze comportamentali definiti in funzione dell'Area di appartenenza, come meglio specificato nell'Allegato B.

Su questa base, la formula di calcolo del punteggio della Performance Individuale - Comportamenti sarà:

$$CO = \frac{\text{Somma punteggi}}{20} * 100$$

In cui:

PIc = Punteggio attribuito alla Performance Individuale - Comportamenti, riparametrato a 100;

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

20 = Punteggio corrispondente al massimo livello di performance, conseguito quando tutti i comportamenti sono valutati 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.

8.5. Misurazione della performance complessiva - PERSONALE

Il punteggio relativo alla valutazione della *Performance Complessiva del Personale* (detta anche PT) viene calcolata tenendo conto del ruolo ricoperto, delle modalità lavorative prestate (in presenza, quale Responsabile di Unità Organizzativa, membro di Gruppo di Lavoro o in Smart Working) e della conseguente capacità di incidere sui risultati della struttura come esplicitato nella tabella seguente:

PERSONALE	Obiettivi Organizzativi	Obiettivi Individuali			Totale
		Risultati Individuali	Risultati di struttura	Comportamenti	
	(Pn1)	(Pn2)	(Pn3)	(Pn4)	
In smart working, Responsabile di Unità Organizzativa, appartenente a gruppo di lavoro	5%	65%		30%	100%
Altro Personale	5%		55%	40%	100%

Conseguentemente, il punteggio della misurazione complessiva della *Performance* del Personale è ottenuto, attraverso la seguente formula, come media aritmetica semplice del punteggio ponderato delle singole componenti:

$$T = ((PO * Pn1) + (Piri * Pn2) + (Plrs * Pn3) + (PIc * Pn4)) * 100$$

In cui:

PT = *Performance Totale*;

PO = Punteggio attribuito alla Performance Organizzativa;

PIri = Punteggio attribuito alla Performance Individuale – Risultati Individuali;

Plrs = Punteggio attribuito alla Performance Individuale – Risultati di struttura;

PIc = Punteggio attribuito alla Performance Individuale – Comportamenti;

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

8.6. 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 e degli obiettivi individuali riferibili alla responsabilità di Unità Organizzativa, ai gruppi di lavoro, allo svolgimento dell'attività in smart working;
- 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, 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 da parte 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.

Il processo di valutazione del Personale che opera a supporto del Nuvec si svolge in termini analoghi da parte dei Coordinatori d'Area, con il supporto dell'Ufficio 1 di Staff.

8. Procedure di conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale, il valutato può attivare, fermi restando gli ordinari rimedi giurisdizionali, una procedura volta all'incontro delle parti per un esame congiunto della valutazione contestata ed eventuale rivalutazione della stessa dinanzi ad apposito **Collegio di Conciliazione** secondo una procedura ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità, atta a risolvere le situazioni di contrasto salvaguardando la validità del SMVP.

Il citato Collegio - composto dal Presidente, da due Componenti scelti tra i dirigenti di II fascia dell'Agenzia (più tre Supplenti per fronteggiare impedimenti o conflitti di interesse rispetto alle richieste di riesame) e da un Segretario individuato tra il personale dell'Ufficio II di staff, nominati con provvedimento del Direttore Generale, per la durata di due anni - interviene obbligatoriamente su esplicita richiesta del valutato, qualora sorgano divergenze sul giudizio di valutazione, ed agisce a maggioranza dei componenti, con un duplice compito di esaminare le istanze presentate e di procedere alla disamina delle situazioni anomale (eccesso di valutazioni positive o negative, violazioni o vizi di forma dal punto di vista procedurale, ove segnalati) e si pronuncia, altresì, sulla corretta applicazione del SMVP e, nel caso in cui, nella procedura di conciliazione, emergano elementi manifesti al riguardo, fornisce parere obbligatorio, ma non vincolante, all'Amministrazione, affinché vengano avviate verifiche sulla corretta applicazione della metodologia di valutazione contenuta nel Sistema.

Dal lato operativo, in presenza di disaccordo sul giudizio finale,

- il valutato - entro il termine di **7 giorni** decorrenti dalla notifica della scheda di valutazione - dovrà formalizzare al valutatore la richiesta di riesame, corredata degli elementi che possono contribuire alla revisione del giudizio di valutazione;
- il valutatore - entro il termine di **10 giorni** dal ricevimento della richiesta di revisione - dovrà procedere alle proprie valutazioni in merito a quanto espresso dal valutato, revisionando o confermando la precedente valutazione, dandone comunicazione all'interessato anche mezzo e-mail;
- nel caso in cui il valutato accetti la revisione proposta dal valutatore il procedimento si concluderà con la modifica e la sottoscrizione della scheda obiettivi che sarà inviata in originale o in formato digitale all'Ufficio II di Staff;
- laddove, invece, il valutatore confermi la valutazione oggetto di contestazione o il valutato non accetti le revisioni proposte, quest'ultimo - entro **7 giorni** decorrenti dal ricevimento della comunicazione del valutatore - potrà attivare la procedura di conciliazione dinanzi al Collegio di Conciliazione, con apposita istanza formale ed inviarla, contestualmente, al valutatore. La suddetta istanza deve contenere, a pena di inammissibilità, l'esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della pretesa;
- il valutatore - entro **5 giorni** lavorativi dalla notifica della suddetta istanza - potrà fornire al Collegio, qualora lo ritenga utile, memorie e documenti che dovranno essere inviate contestualmente al valutato;
- il Collegio - entro **7 giorni** dal ricevimento dell'istanza del valutato - fissa la prima riunione per l'esame della stessa. Acquisita la scheda di valutazione ed esaminati gli atti e i documenti prodotti dalle parti a sostegno delle loro posizioni, può, qualora sia ritenuto necessario, chiedere ai soggetti coinvolti (valutatore e valutato) memorie integrative o altri elementi utili, ovvero, ove lo ritenga opportuno e qualora anche una sola delle parti lo richieda, convocare le medesime in audizione in cui le parti, assistite eventualmente da persona di fiducia, potranno essere ascoltate separatamente ovvero congiuntamente;
- il Collegio, se ravvisa i presupposti per un componimento bonario della vicenda, a maggioranza dei componenti, formula una proposta di conciliazione per la modifica/integrazione della valutazione.
 - nel caso in cui su tale proposta venga acquisito il consenso delle parti, il valutatore modifica la scheda di valutazione finale che viene nuovamente sottoscritta dalle parti e trasmessa all'Ufficio II di Staff, con conseguente conclusione della procedura di conciliazione;
 - laddove, invece, le parti non convengano sulla proposta di conciliazione, il Collegio comunica alle stesse l'impossibilità di addivenire ad una conciliazione e il valutato, in caso di disaccordo, potrà eventualmente adire gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionali. In entrambi i casi viene redatto apposito verbale dando atto delle procedure seguite e delle conclusioni raggiunte;
- Il termine di conclusione del procedimento è stabilito in un massimo di **30 giorni** lavorativi decorrenti dalla presentazione dell'istanza di conciliazione, salvo interruzione del termine per richieste istruttorie.

Allegato A comportamenti organizzativi correlati alla funzione dirigenziale

Allegato B comportamenti organizzativi del personale non dirigenziale