

“ALLEGATO GG”
(Rif. artt. 2, 189, 220)
r.r. n. 27 del 2017, art.1

Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati

Indice

Premessa

1. Quadro di riferimento
2. Descrizione
 - 2.1 Contenuti
 - 2.2 Metodologia
 - 2.2.1 *Performance* organizzativa
 - 2.2.2 *Performance* individuale
3. Ciclo di gestione della *performance*
4. Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione
 - 4.1 Programmazione
 - 4.2 Monitoraggio
 - 4.3 Accesso alla premialità
5. Soggetti, funzioni e responsabilità
6. Casi particolari
7. Procedure di conciliazione
 - 7.1 Coerenza e garanzie del Sistema
 - 7.2 Gestione delle contestazioni
8. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo
9. Ciclo di gestione della *performance* e documenti di programmazione
10. Pari opportunità e differenze di genere
11. Trasparenza e rendicontazione
12. Processo di miglioramento

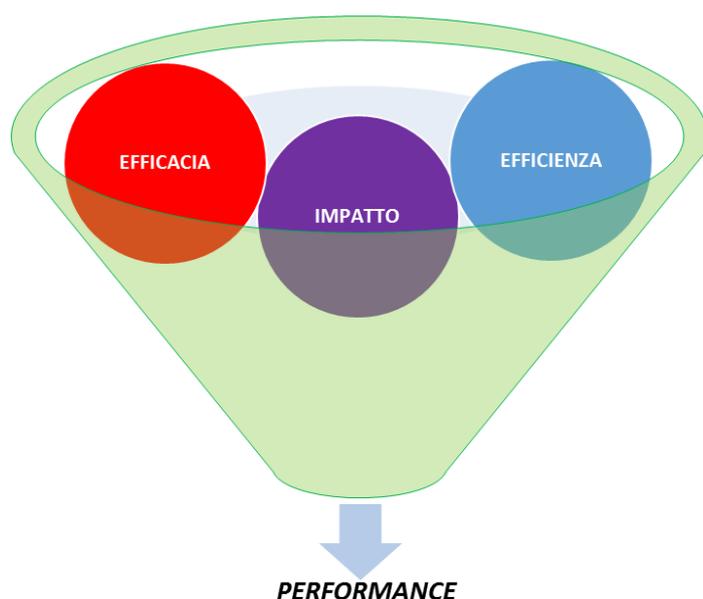
Elenco degli allegati

Premessa

Il *Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati* della Regione Lazio,¹ adottato con DGR n. 662/2014, è stato predisposto ai sensi dell'articolo 7 della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1, che recepisce i principi di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con l'obiettivo di promuovere la cultura del merito ed ottimizzare l'azione amministrativa regionale. L'osservazione degli ultimi tre cicli di gestione della *performance*, relativi agli esercizi finanziari 2014, 2015 e 2016, nonché il mutamento dell'assetto organizzativo, hanno fatto emergere l'esigenza di rivedere ed integrare alcuni contenuti del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (di seguito *Sistema*). Pertanto, anche in un'ottica di miglioramento continuo dell'azione amministrativa, è stato ritenuto opportuno procedere all'aggiornamento del testo precedente in modo da consentire l'applicazione dei nuovi strumenti già a partire dall'esercizio finanziario 2017. Il *Sistema*, nella presente versione, sostituisce quello adottato con DGR n. 662/2014, del quale è stata mantenuta l'impostazione di carattere generale, che rimane dunque incardinata sui medesimi concetti e principi ispiratori.

Con il concetto di *performance* si esprime la transizione da un'impostazione incentrata sui mezzi (*input*) e sull'impiego di risorse umane e finanziarie ad una cultura dei risultati (nel senso di *output* e di *outcome*). La *performance* è intesa come "il contributo che ciascun soggetto (definito come sistema, organizzazione, singolo individuo) apporta, attraverso le proprie azioni, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'organizzazione. Si ritiene che una tale prospettiva, collegata ad una rinnovata sensibilità verso i temi dell'efficienza e dell'ottimizzazione gestionale, possa produrre un significativo miglioramento della qualità dei servizi prodotti dalle pubbliche amministrazioni, motivo per cui una specifica attenzione viene posta alla misurazione e valutazione dei risultati. Ciò implica anche l'individuazione di idonei indicatori, quali strumenti indispensabili per effettuare verifiche puntuali sul grado di realizzazione degli obiettivi.

In forma schematica, la *performance* è composta dai seguenti fattori:



Efficacia: rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate (*input*) e quantità e qualità delle prestazioni e dei servizi prodotti (*output*)

Efficienza: rapporto tra obiettivi programmati ed obiettivi conseguiti (efficacia gestionale)

Impatto: effetto generato dall'azione pubblica sui destinatari diretti (utenti) o indiretti (*stakeholders*) della stessa.

¹ Per semplicità di esposizione l'espressione "prestazione e risultati", contenuta nella legge regionale n. 1/2011, in questo documento viene sostituita con quella di "performance", ormai invalsa anche nelle pubbliche amministrazioni.

La misurazione della *performance* costituisce un percorso formalizzato rivolto ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle proprietà più significative di un determinato oggetto (processo, attività, gruppo di persone, ecc.). Il *Sistema* svolge le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di elementi rilevanti sia per le decisioni dei vertici politici sia per una completa e rigorosa rendicontazione (*accountability*) degli esiti dell'azione pubblica.

Le finalità della misurazione e valutazione della *performance* sono principalmente:

- ri-formulare e comunicare gli obiettivi strategici e operativi;
- verificare che gli obiettivi strategici ed operativi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi ed individui;
- rafforzare l'*accountability* e la responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

In un'ottica di miglioramento organizzativo, il *Sistema* prevede l'utilizzo di specifici indicatori di *performance* (*Key Performance Indicators – KPI*), ossia di strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione di elementi/informazioni indispensabili rispetto alla realizzazione degli obiettivi di *performance*, verificando – anche attraverso l'analisi dei dati disponibili nei sistemi informativi e nei documenti amministrativi – il grado di conseguimento dei risultati di attività/processi dell'amministrazione rispetto a valori *target* stabiliti in fase di programmazione.

Il *Sistema* costituisce un insieme interconnesso di strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e svolge un ruolo fondamentale nella definizione degli obiettivi e nella verifica degli esiti dell'azione pubblica. La misurazione del grado di realizzazione dei risultati rispetto a specifiche esigenze della collettività consente una migliore capacità di decisione da parte degli organi di vertice in ordine alla più coerente ed efficace allocazione delle risorse destinate agli interventi pubblici, con contestuale riduzione di inefficienze e/o sprechi. Pertanto, l'adozione del *Sistema* rappresenta non soltanto un doveroso adempimento normativo ma anche l'esigenza di dotarsi di un *framework* coerente di principi, criteri tecnico-metodologici e strumenti operativi in grado di interpretare la stretta interdipendenza esistente tra programmazione, sviluppo delle attività amministrative, risorse, obiettivi e risultati.

L'applicazione di un set di strumenti in grado di fornire gli elementi richiesti di rappresentazione della *performance* e di sviluppare un processo di *policy-making* più adeguato alla complessità dei bisogni della collettività diventa ancora più pressante nel difficile contesto derivante dalla grave situazione economica nazionale, in cui occorrono interventi incisivi e soluzioni innovative per un miglioramento generale delle funzioni svolte dalle pubbliche amministrazioni. In tale prospettiva, nel *Sistema* viene elaborata la strumentazione per la misurazione e valutazione della *performance*, sia organizzativa che individuale.

La Regione Lazio, in conformità ai principi fondamentali enunciati nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, in materia di controlli interni, nonché alla legge regionale 20 novembre 2001, n. 25, in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione, in cui tra l'altro viene disciplinata l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai dirigenti, anche alla luce della situazione complessiva e delle criticità gestionali che hanno contrassegnato la vita dell'ente, è interessata ad attuare una linea strategica che attraverso la semplificazione e la

riorganizzazione delle strutture amministrative persegua una maggiore efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa. L'attuazione degli indirizzi previsti dalla legge regionale n. 1/2011 costituisce dunque un'opportunità per un "salto di qualità" rivolto a migliorare il funzionamento dell'intero sistema organizzativo della Giunta Regionale nel rispetto dei principi generali dell'intervento in materia di *spending review*.² Su tale base si innesta anche un raccordo con le innovazioni introdotte nelle riforme della pubblica amministrazione in tema di efficienza e trasparenza,³ nonché con i molteplici obblighi derivanti dalla legislazione in materia di contrasto all'illegalità e di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione.⁴

Il Sistema è sviluppato, in virtù di quanto previsto dalla delibera CiVIT⁵ n. 104/2010, per:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi delle cause specifiche legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento generale dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole strutture amministrative, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione, alla collettività ed agli osservatori qualificati esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione, verifica e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed agli scostamenti tra *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale rispetto all'andamento dell'amministrazione.

Ai sensi dell'articolo 15, comma 1, della legge regionale n. 1/2011, l'Organismo indipendente di valutazione (OIV) monitora il funzionamento complessivo del Sistema e, a tal fine, elabora una relazione annuale sull'applicazione dello stesso e sulla situazione generale dei controlli interni con riferimento alla trasparenza e integrità, da pubblicare sul sito web istituzionale della Regione Lazio all'interno di un'apposita sotto-sezione della sezione denominata "Amministrazione trasparente".⁶

² Cfr. decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

³ Cfr. decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"; legge 7 agosto 2015, n. 124, e successivi decreti attuativi.

⁴ Cfr. decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante "Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190, e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

⁵ Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni, poi divenuta Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). Il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito con modificazioni dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, ha trasferito le funzioni in materia di misurazione e valutazione della *performance*, al Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri.

⁶ Cfr. decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, articolo 9.

I. Quadro di riferimento

La Regione Lazio costituisce un'articolazione territoriale della Repubblica Italiana. È un ente autonomo con un proprio Statuto e con poteri e funzioni che esercita in base ai principi fissati dalla Costituzione. L'autonomia della Regione si esprime nell'esercizio della potestà legislativa, regolamentare e amministrativa, così come nel fatto che istituisce tributi ed entrate proprie e dispone di un proprio demanio e di un proprio patrimonio.

Lo Statuto della Regione Lazio, in virtù di quanto previsto dall'articolo 123 della Costituzione, stabilisce che la stessa provveda, tra l'altro, a:

- + tutela dei diritti della cittadinanza, attraverso l'affermazione della centralità e della dignità di ogni essere umano: in proposito, l'articolo 6 prevede che la Regione, tra gli altri, fa propri i principi della *Dichiarazione universale dei diritti umani* riconoscendo il primato della persona e della vita, i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, nonché il diritto degli anziani ad un'esistenza dignitosa ed indipendente nell'ambito familiare e sociale;
- + sviluppo civile e sociale: in virtù dell'articolo 7, la Regione ha il compito di promuovere le iniziative volte ad assicurare ad ogni persona condizioni per una vita libera e dignitosa, promuovendo la salvaguardia della salute, la piena occupazione e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori, la disponibilità abitativa, la mobilità, la diffusione dell'istruzione e della cultura;
- + sviluppo economico: l'articolo 8 attribuisce alla Regione l'obiettivo dello sviluppo economico e del miglioramento della qualità della vita della popolazione, secondo criteri di compatibilità ecologica e di agricoltura sostenibile, riconoscendo il mercato e la concorrenza e allo stesso tempo prevedendo che l'iniziativa economica privata non possa svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana;
- + valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale: in virtù di quanto previsto dall'articolo 9, la Regione ha il compito di valorizzare e tutelare l'ambiente, il paesaggio, il patrimonio naturale, culturale, artistico e monumentale.

Lo Statuto determina, altresì, la forma di governo e i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento. In particolare, gli organi della Regione sono:

- + Consiglio Regionale, che esercita la funzione legislativa attribuita dalla Costituzione alla Regione, concorre a determinare l'indirizzo politico regionale ed esplica le funzioni di controllo sull'attività dell'esecutivo;
- + Presidente della Regione, che rappresenta la Regione, dirige la politica dell'esecutivo, convoca, presiede e dirige la Giunta Regionale della cui azione è responsabile;
- + Giunta Regionale, che è l'organo esecutivo della Regione, realizza gli obiettivi stabiliti nel programma politico e amministrativo del Presidente della Regione e negli atti di indirizzo del Consiglio Regionale ed esercita la funzione regolamentare nelle materie di competenza legislativa della Regione e le funzioni amministrative riservate o conferite alla Regione.

Lo Statuto prevede, inoltre, che la Giunta Regionale eserciti funzioni amministrative concernenti:

- + adozione dei provvedimenti generali attuativi degli strumenti della programmazione economico-sociale e della pianificazione territoriale regionale approvati dal Consiglio;
- + direttive per la raccolta e l'elaborazione, con la collaborazione degli enti locali, delle informazioni utili all'esercizio delle funzioni amministrative o derivanti da esso;

- verifica complessiva dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa nell'ambito del territorio del Lazio, in relazione al perseguimento degli obiettivi della programmazione regionale ed alla realizzazione di specifici interventi finanziati dalla Regione.

Nell'esercizio delle funzioni amministrative si applica il principio della distinzione tra indirizzo politico-amministrativo e controllo, spettanti agli organi di governo, mentre l'attuazione e la gestione spettano alla dirigenza:

- l'attività di indirizzo politico-amministrativo consiste nella determinazione delle finalità, degli obiettivi, dei tempi e dei risultati attesi dell'azione amministrativa e dell'allocazione delle risorse in relazione ai programmi ed agli obiettivi;
- l'attività di controllo consiste nella comparazione tra gli obiettivi, i tempi ed i risultati programmati e quelli effettivamente conseguiti al termine dell'esercizio previsto, tenuto conto delle condizioni organizzative e delle risorse messe a disposizione;
- l'attività di attuazione e gestione, esercitata attraverso atti e provvedimenti amministrativi, consiste nelle attività strumentali, finanziarie, tecniche e amministrative poste in essere dalle differenti strutture organizzative.

In particolare, in base a quanto previsto dal vigente regolamento regionale 6 settembre 2002, n. 1, l'attività di indirizzo politico-amministrativo si riferisce alle seguenti strutture:

- Ufficio di Gabinetto del Presidente;
- Segreteria della Giunta;
- Autoparco regionale;
- Strutture appartenenti all'ex Segretariato Generale.

Sono poi istituite altre strutture con specifici compiti di segreteria e assistenza operativa al Presidente, al Vice-Presidente ed agli Assessori.

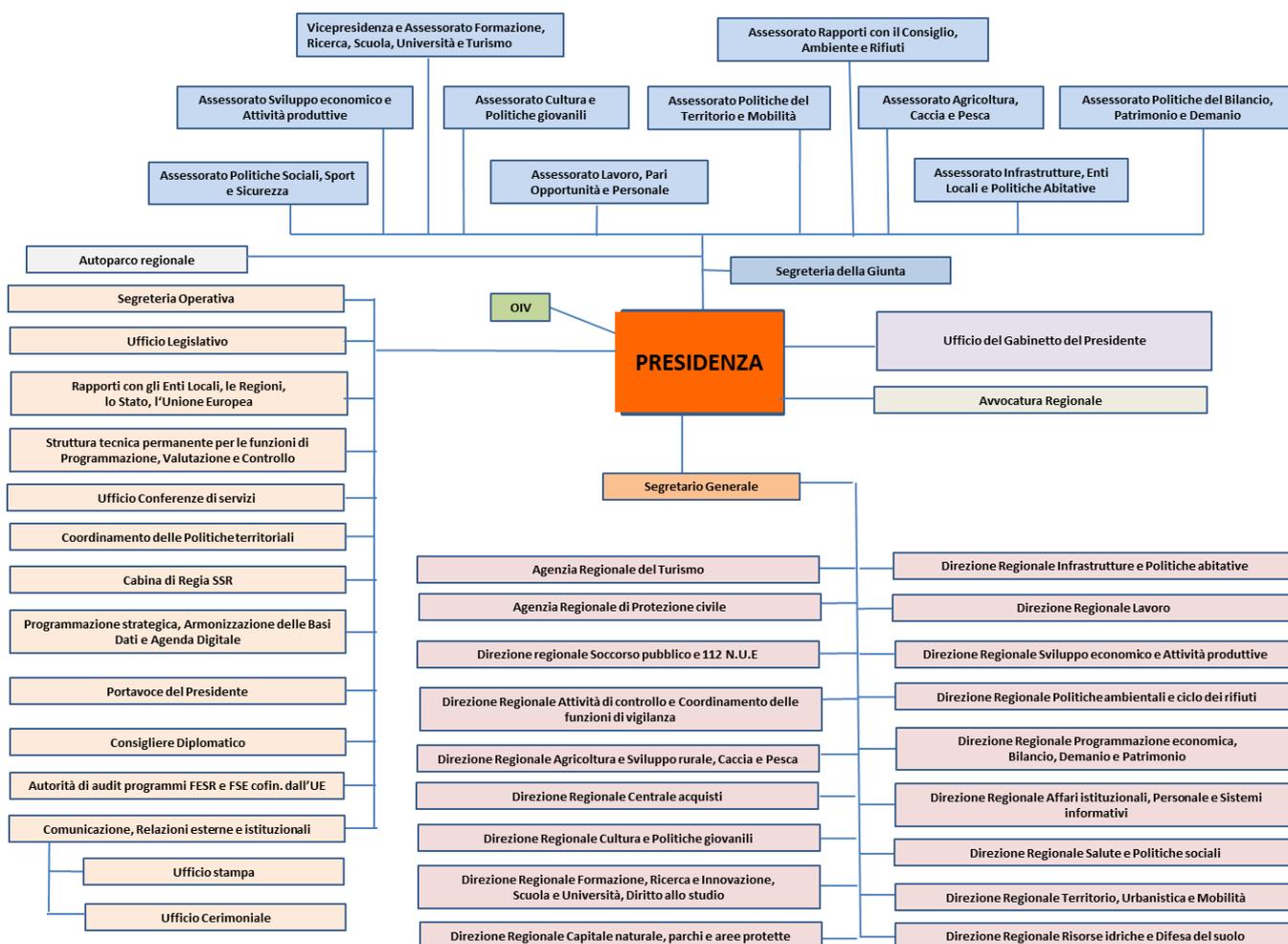
Per quanto riguarda l'attività di attuazione e gestione, il sistema organizzativo della Giunta Regionale è articolato come segue:

- Segretario Generale⁷, individuato come vertice dell'amministrazione per lo svolgimento delle attività amministrative-gestionali, preposto a garantire la conformità dell'azione amministrativa agli indirizzi formulati dall'organo politico, nonché alla normativa vigente;
- Direzioni/Agenzie regionali, individuate come strutture di I livello, preposte all'assolvimento di funzioni di direzione, coordinamento e verifica delle strutture organizzative subordinate, in ordine al raggiungimento degli obiettivi, garantendo la gestione organica ed integrata di materie omogenee;
- Avvocatura regionale, struttura di I livello organizzata secondo le modalità previste per le direzioni regionali, posta alle dirette dipendenze del Presidente per rappresentare e difendere la Regione dinanzi alle giurisdizioni di ogni ordine e grado, secondo le regole del proprio ordinamento, svolgendo consulenza giuridico-legale a favore della Regione;
- Aree, individuate come strutture di II livello, preposte all'assolvimento di funzioni di direzione, coordinamento e verifica delle attività della struttura e delle eventuali articolazioni organizzative interne;

⁷ Cfr. regolamento regionale 12 ottobre 2016, n. 20, "Modifiche al regolamento regionale 6 settembre 2002, n. 1 (Regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi della Giunta regionale) e successive modifiche", in attuazione dell'articolo 4 della legge regionale 10 agosto 2016, n. 12, (che ha modificato la legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 "Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale").

- Uffici, individuati come strutture di II livello ed inserite all'interno delle aree, addetti allo svolgimento di attività collegate a singole materie o gruppi di funzioni rientranti nelle competenze delle strutture sovraordinate;
- Strutture esterne, a responsabilità dirigenziale, collocate al di fuori del territorio regionale e/o nei territori provinciali della Regione Lazio;
- Posizioni dirigenziali individuali, con funzioni ispettive, di studio, ricerca e consulenza;
- Servizi, a responsabilità non dirigenziale, preposti allo svolgimento di attività amministrative definite sulla base di criteri di omogeneità e con riguardo a finalità specifiche in funzione del raggiungimento degli obiettivi propri della struttura cui appartengono.

Organigramma della Giunta Regionale



2. Descrizione

Il *Sistema* organizza le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni in modo da consentire all'amministrazione di:

- migliorare l'individuazione degli obiettivi più significativi e qualificanti;
- verificare che gli obiettivi programmati siano stati effettivamente realizzati;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;

- valutare i comportamenti di individui e gruppi;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità ai diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.⁸

Nelle sezioni successive vengono specificati i contenuti del *Sistema*, l'oggetto su cui si focalizza la misurazione e la valutazione, gli ambiti di riferimento per la misurazione e la valutazione e il posizionamento del *Sistema* all'interno del ciclo di gestione della *performance*.

2.1 Contenuti

In conformità a quanto disposto dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009 e ai sensi di quanto stabilito dall'articolo 7, comma 3, della legge regionale n. 1/2011, il *Sistema* individua:

- a) fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) procedure di conciliazione relative all'applicazione del *Sistema*;
- c) modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

I principi generali del *Sistema* consentono di qualificarlo come:⁹

- a) *premiabile*, attraverso il riconoscimento delle professionalità e delle eccellenze e la distinzione tra le prestazioni e i risultati dei singoli;
- b) *flessibile*, evitando l'irrigidimento delle valutazioni delle prestazioni e dei risultati, dovuto all'utilizzo di strumenti che agiscono in maniera preordinata senza rilevare in maniera realistica la qualità e il merito;
- c) *motivante*, per migliorare le prestazioni e i risultati e suscitare comportamenti positivi;
- d) *aggregante*, attraverso lo sviluppo della coesione all'interno delle strutture amministrative, che eviti le contrapposizioni e favorisca una concorrenza emulativa, anche attraverso la diffusione di buone prassi;
- e) *realistico*, in quanto rapportato all'assetto reale dell'organizzazione regionale, tenendo conto degli elementi che influenzano le prestazioni ed i risultati, quali l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione e le modalità organizzative prescelte dall'amministrazione;
- f) *trasparente*, in modo che sia garantita la massima diffusione delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle prestazioni e dei risultati;
- g) *attuabile facilmente*, evitando modalità e strumenti complessi che richiedano avviso di esperti;
- h) *definito*, attraverso l'utilizzo di una metodologia che misuri le prestazioni e i risultati limitando il grado di discrezionalità del valutatore.

2.2 Metodologia

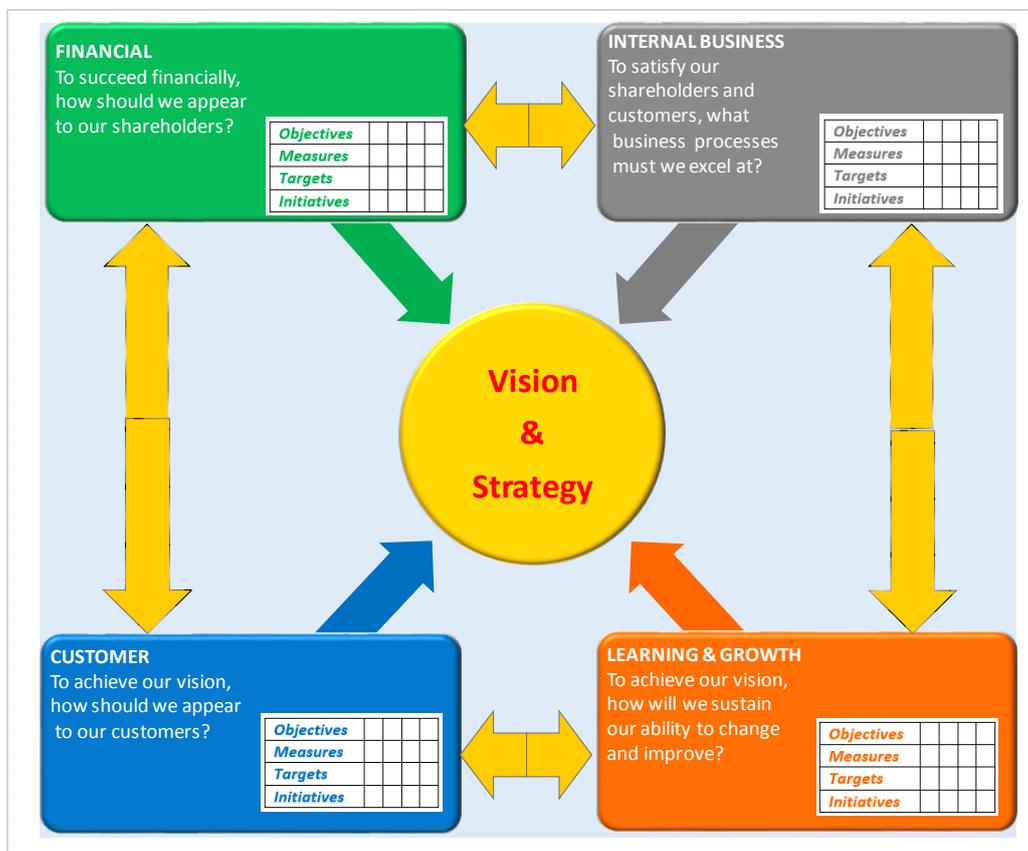
La metodologia prevalentemente adottata è la *Balanced Scorecard* (BSC). La BSC è uno strumento strategico di *management* attraverso il quale tradurre la *mission* istituzionale in azioni, pianificare e fissare obiettivi qualificanti dell'azione amministrativa in base al programma della Giunta Regionale, potenziare il *feedback* e l'apprendimento nell'organizzazione (*learning organization*). La BSC è un

⁸ Cfr. delibera CiVIT n. 89/2010.

⁹ Cfr. legge regionale n. 1/2011, articolo 7, comma 4.

sistema multidimensionale che prevede la costruzione di un forte legame tra obiettivi, indicatori e azioni, ossia – per analogia – tra risorse, processi e risultati.

Schema della *Balanced Scorecard*



Adapted from Kaplan & Norton (1996)

Opportunamente tradotte dall'ambito aziendale a quello della pubblica amministrazione, le prospettive enucleate per valutare in modo integrato i risultati sono sostanzialmente quattro:

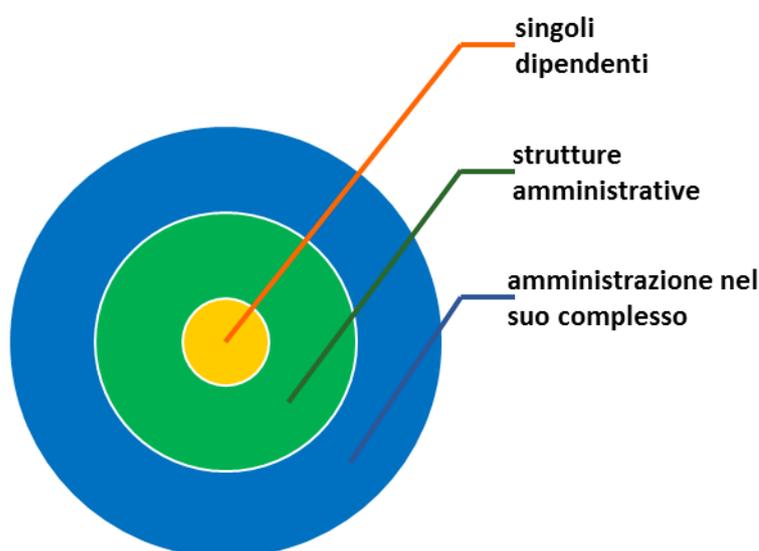
- Prospettiva della collettività o degli utenti
- Prospettiva economico-finanziaria
- Prospettiva dei processi interni
- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

La BSC focalizza l'attenzione del *management* su un'ampia gamma di fattori-chiave e/o indicatori di *performance*, in modo da fornire una visione equilibrata dell'andamento delle differenti attività dell'organizzazione. La rappresentazione delle interdipendenze e l'analisi contestuale della pluralità di parametri operativi ritenuti più importanti consente di rendersi conto se il miglioramento, oppure il progresso in una determinata area avviene a scapito di altre e, tramite le informazioni di ritorno (il cosiddetto circuito di *feedback*), mettere in condizione di correggere gli andamenti e/o impostare nuove azioni.

In base alle priorità politiche indicate nei documenti programmatici ed all'individuazione delle aree strategiche che fanno riferimento alla *mission* istituzionale si definiscono gli obiettivi strategici ed operativi, con i corrispondenti indicatori e valori *target*, che l'amministrazione si propone di raggiungere in un arco temporale determinato. L'insieme di tali aspetti trova coerente e compiuta rappresentazione nel Piano triennale della *performance*, mentre i risultati effettivamente conseguiti al termine di ciascun esercizio annuale vengono rappresentati nella Relazione sulla *performance*.

Come previsto dagli articoli 8 e 9 della legge regionale n. 1/2011, il *Sistema* ha per oggetto la *performance* organizzativa e la *performance* individuale. In tale prospettiva, i soggetti e le strutture dell'organizzazione a cui si applica il *Sistema* sono esemplificati nella figura seguente.

Misurazione e valutazione della *performance*



Per singoli dipendenti si intende tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale, che opera nell'amministrazione.

Per strutture amministrative si intendono, le strutture organizzative di I livello (Segretario Generale, direzioni regionali, agenzie regionali equiparate a direzioni regionali, avvocatura regionale) e le strutture organizzative di II livello (aree, uffici).

Per amministrazione nel suo complesso si intende l'intero sistema organizzativo della Giunta Regionale.

Nella configurazione organizzativa della Giunta Regionale il *Sistema* si applica a:

- Dirigenti apicali delle strutture amministrative
 - Segretario Generale
 - Direttori di direzioni regionali
 - Direttori di agenzie regionali, equiparate a direzioni regionali
 - Avvocato coordinatore dell'Avvocatura regionale
- Dirigenti di II livello (area, ufficio)
- Dirigenti non preposti ad unità organizzativa
- Personale delle categorie

Gli ambiti di misurazione della *performance* e la logica multi-livello viene schematizzata come segue.

Articolazione degli ambiti di misurazione e valutazione



In base alla delibera CiVIT n. 104/2010, per l'amministrazione nel suo complesso gli ambiti di misurazione e valutazione sono costituiti da:

- A) attuazione della strategia
- B) portafoglio di attività e servizi
- C) stato di salute
- D) indicatori di impatto dell'azione amministrativa (*outcome*)
- E) confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

A) *attuazione della strategia*

L'amministrazione identifica, sulla base delle priorità politiche indicate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, gli obiettivi strategici ed operativi e la loro relativa articolazione. Lo scopo è di rappresentare *ex ante* le scelte politiche e gli indirizzi programmatici, per poi valutare *ex post* l'effettiva realizzazione degli obiettivi strategici da parte dell'amministrazione.

La valutazione del grado di attuazione della strategia nell'arco del triennio, si evince da:

- monitoraggio *in itinere* degli obiettivi strategici ed operativi definiti in sede di programmazione;
- verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi in conclusione dell'esercizio di riferimento, ossia dell'arco di tempo stabilito per la loro realizzazione;
- eventuali interventi di ri-programmazione della strategia pluriennale.

B) *portafoglio di attività e servizi*

L'amministrazione determina *ex ante* l'insieme di attività e servizi messi a disposizione degli utenti – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (*stakeholders*) – ed *ex post* il livello di attività ed i servizi effettivamente realizzati secondo canoni prestabiliti. Attraverso il sistema di controllo di gestione viene definito un modello di raccolta e di elaborazione dei dati, rivolto all'analisi della realtà organizzativa e gestionale, in grado di migliorare

ed ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche (umane, finanziarie e strumentali) attraverso la verifica degli eventuali scostamenti. Il modello prevede l'inserimento di dati previsionali nella fase di *budgeting* e l'analisi della reportistica a consuntivo, individuando attività e prodotti. In particolare, a ciascuna unità organizzativa corrisponde la descrizione delle attività svolte a cui devono essere ricondotte le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie al loro espletamento, nonché gli *outputs* misurabili attraverso il ricorso ad appositi indicatori di efficienza e di efficacia.

C) *stato di salute*

L'amministrazione valuta *ex ante* ed *ex post* se:

- a) è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholders*);
- b) i processi interni che rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Una buona amministrazione dovrebbe disporre di un preciso grado di conoscenza del proprio livello di equilibrio finanziario, organizzativo e relazionale. Ne consegue che essa dovrebbe essere in grado di stabilire in anticipo e controllare in corso d'opera, nonché verificare a consuntivo, i fattori rilevanti rispetto all'attività svolta.

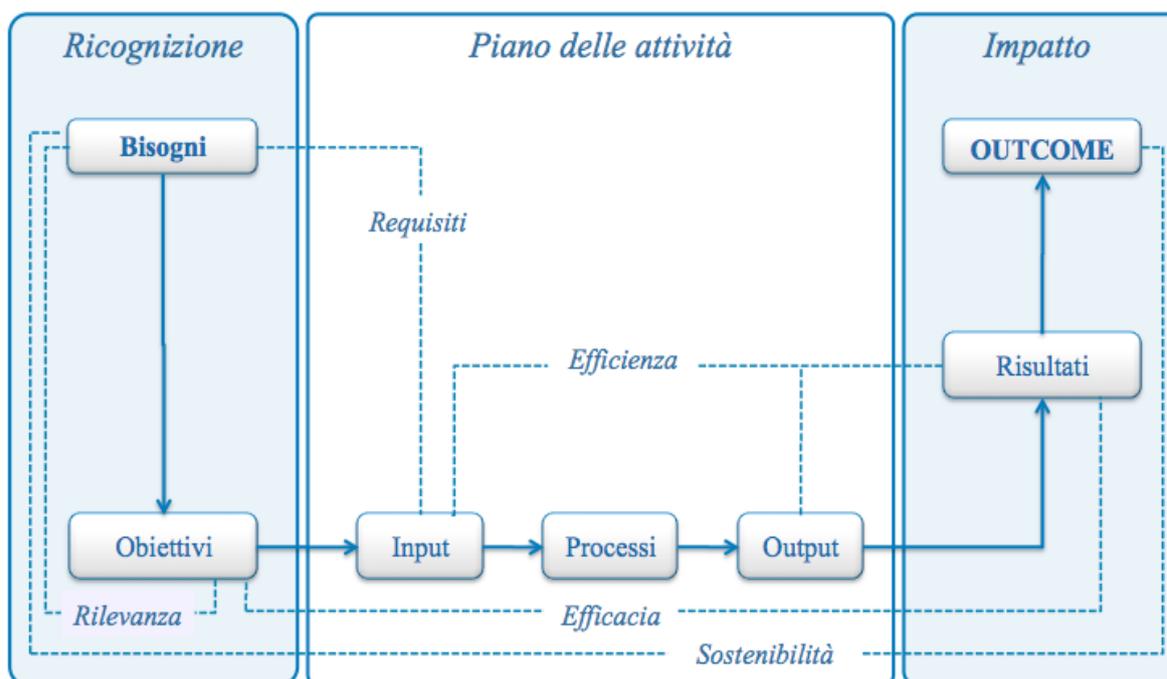
Per la definizione dello stato di salute finanziaria deve essere presa in considerazione la situazione contabile, strumentale e patrimoniale dell'amministrazione allo scopo di verificare il grado di utilizzazione delle risorse e la capacità di spesa, il livello di equilibrio economico-finanziario e definire eventuali correttivi gestionali. Per la definizione della salute organizzativa va identificato un complesso di fattori necessari a realizzare condizioni ambientali ottimali per il personale in termini di motivazione, partecipazione, relazione, comunicazione e sicurezza. In particolare, per promuovere iniziative di valorizzazione del capitale umano è indispensabile anche il ricorso alla rilevazione del benessere organizzativo nelle sue diverse dimensioni (*comfort* dell'ambiente di lavoro, valorizzazione delle competenze, ecc.). Inoltre, l'amministrazione deve prestare attenzione allo sviluppo ed al consolidamento di una cultura delle pari opportunità attraverso la costruzione di un sistema adeguato a misurarne e valutarne il grado di attuazione.

D) *indicatori di impatto dell'azione amministrativa*

L'amministrazione identifica *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività, svolge un attento monitoraggio *in itinere* rispetto all'andamento degli obiettivi assegnati ed effettua *ex post* una verifica puntuale sull'effettivo raggiungimento dei risultati secondo i valori prestabiliti.

Soprattutto con riferimento alla valutazione della *performance* organizzativa, si rende necessario costruire un sistema di indicatori di impatto, tenendo conto dei tempi necessari alla realizzazione di azioni e misure finalizzate ad incidere su fenomeni sociali complessi e del fatto che l'attività amministrativa si colloca in un ampio contesto istituzionale. Da tale punto di vista, nell'apprezzamento degli indicatori di *policy* occorre considerare che l'impatto è condizionato da variabili intervenienti e fattori esogeni, per cui l'incidenza sulla realtà sociale rimane soltanto parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani d'intervento.

Percorso per l'individuazione degli outcome



Fonte: Delibera CiVIT n. 89/2010

E) confronti con altre amministrazioni (benchmarking)

L'amministrazione identifica i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della *performance*. Ciò consente di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti – a livello nazionale e/o internazionale – che svolgono attività simili, consentendo di valutare i punti di forza e le principali carenze.

Il *benchmarking* è finalizzato all'apprendimento di nuove prassi ed al miglioramento generale dell'amministrazione. Si fonda sul confronto tra prodotti, *performance* e processi tra organizzazioni caratterizzate da una *mission* istituzionale simile, favorendo l'abbandono di logiche auto-referenziali e consentendo meccanismi di innovazione rispetto al *modus operandi* cristallizzato. L'esigenza riguarda la costruzione di strumenti per misurare efficienza, efficacia ed impatti dei servizi affinché si possano analizzarne le condizioni operative di erogazione/funzionamento in vista di nuove soluzioni organizzative.

Con riferimento agli ambiti, la misurazione e valutazione della *performance* sia organizzativa che individuale è condotta in modo da favorire un'immediata intelligibilità delle informazioni ed un'efficace comunicazione interna ed esterna, in osservanza del principio di massima trasparenza e coinvolgimento degli *stakeholders*. Ciò consente anche di utilizzare la misurazione e valutazione della *performance* come una delle leve da azionare per il miglioramento dei processi decisionali e della rendicontazione sociale.

Gli strumenti di controllo e verifica dei risultati vengono rappresentati nel grafico in associazione con i corrispondenti ambiti di misurazione e valutazione.¹⁰

Strumenti/ambiti di misurazione e valutazione

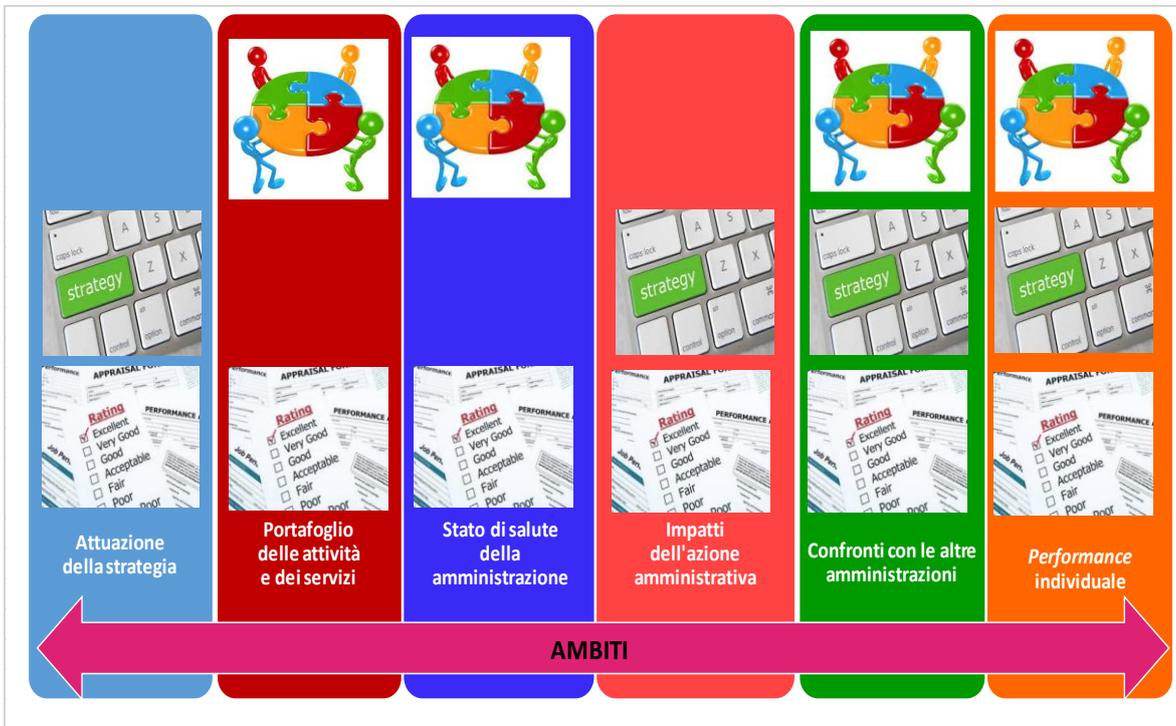
- Controllo di gestione



- Controllo strategico



- Sistema di misurazione della performance



Lo schema successivo esplicita l'interconnessione tra i diversi "livelli" dell'amministrazione e l'ordine "ascendente" (di tipo *bottom-up*) con cui viene svolta la procedura di valutazione.



¹⁰ Si tratta degli strumenti che vengono utilizzati in forma prevalente rispetto ai singoli ambiti.

2.2.1 Performance organizzativa

La *performance* organizzativa è determinata dal contributo che le strutture amministrative della Giunta Regionale – attraverso l'azione delle singole strutture organizzative di I livello, articolate in strutture organizzative di II livello – apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità politiche ed alle linee di indirizzo definite dall'organo di vertice.

La *performance* organizzativa riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione di cui all'articolo 8 della legge regionale n. 1/2011:¹¹

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

Per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si utilizzano tre strumenti fondamentali:

- indicatori
- *target*
- infrastruttura di supporto

La definizione di indicatori e valori *target* idonei a consentire la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa avviene utilizzando come essenziale riferimento metodologico quanto riportato nelle schede di cui agli allegati tecnici. L'infrastruttura di supporto è costituita da banche dati e sistemi informativi integrati, da cui è possibile ricavare rilevanti informazioni di carattere gestionale così come sviluppare analisi ed elaborazioni rispetto alla reportistica/documentazione riguardante lo svolgimento generale dell'attività amministrativa.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa:

- è rivolta a quantificare tutte le dimensioni (efficacia, efficienza, qualità, ecc.) dell'azione amministrativa regionale in relazione all'attuazione del programma della Giunta Regionale;
- si articola secondo una logica multi-livello;
- ha come scopo di supportare il processo decisionale a livello strategico ed operativo nonché di rendere possibile la valutazione della *performance* e la rendicontazione interna ed esterna.

¹¹ In cui si fa esplicito rinvio ai principi enunciati all'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009.

La *performance* organizzativa del sistema organizzativo della Giunta Regionale è misurata in base alla *performance* delle unità organizzative apicali (UO_{ap})¹² ed è calcolata come segue.

$$\text{Perf}_{G\text{Reg}} = \frac{\sum \text{Perf}_{\text{Org}}(\text{UO}_{\text{ap } 1-n})}{\sum \text{Perf}_{\text{Org max}}} * 100$$

in cui:

- Perf_{GReg} rappresenta la *performance* del sistema organizzativo della Giunta Regionale
- Perf_{Org (UOap 1-n)} rappresenta la *performance* organizzativa derivante dalla realizzazione degli obiettivi organizzativi delle unità organizzative 1-n
- Perf_{Org max} rappresenta il punteggio *max* attribuibile a ciascuna unità organizzativa apicale (50 * n)

2.2.2 Performance individuale

La *performance* individuale è il contributo fornito dai dipendenti regionali (dirigenti e personale delle categorie) ai risultati dell'azione amministrativa. In generale, essa viene misurata e valutata sulla base di due fattori fondamentali:

- *performance* operativa (grado di realizzazione degli obiettivi);
- comportamenti organizzativi.

Nella misurazione e valutazione della *performance* individuale occorre evidenziare il contributo dei singoli dipendenti sia rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso sia rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza. Pertanto, ferma restando in linea generale la composizione della *performance* individuale, in relazione alla qualifica professionale di ciascun dipendente ed alla sua posizione all'interno dell'organizzazione la valutazione della *performance* individuale risulterà determinata dai differenti pesi attribuiti ai due fattori fondamentali sopra esplicitati.

Le finalità della valutazione individuale sono:

- *gestionali* – si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare;
- *organizzative* – si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono interdipendenze e legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi regionali;
- *di sviluppo* – si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché eventuali progressioni in termini di carriera.

Ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale, i punteggi relativi alla *performance* operativa, ossia al grado di realizzazione degli obiettivi, sono determinati a seguito della verifica dei risultati attesi, in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi (oppure dei piani operativi di gruppo) e dei pesi attribuiti in fase di programmazione agli obiettivi operativi (oppure ai piani operativi di gruppo).

¹² Si tratta delle strutture amministrative affidate alla titolarità di un dirigente apicale.

I comportamenti organizzativi sono riferiti a competenze e capacità attese all'interno di ambiti (specificati da fattori), con punteggi corrispondenti. Tale componente della *performance* individuale riguarda principalmente aspetti sottoposti al rapporto continuo tra valutatore e valutato, per cui l'attribuzione dei punteggi rispetto ai singoli fattori è rimessa all'osservazione diretta del valutatore, supportata anche da elementi registrati in corso d'anno.¹³

La procedura di valutazione della *performance* individuale è incardinata a livello generale su:

- precisa identificazione dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione e dei loro ruoli;
- conoscenza diretta dell'attività dei valutati da parte dei valutatori;
- trasparenza dei criteri, delle procedure e degli esiti;
- criteri di selettività e riconoscimento del merito;
- determinazione dell'arco temporale di riferimento (trimestrale, infrannuale e annuale);
- definizione di obiettivi specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- rigorosa osservanza delle direttive generali e del codice di comportamento;
- monitoraggio degli andamenti gestionali con verifica dei risultati conseguiti;
- utilizzo delle risultanze del controllo di gestione;
- corretta applicazione degli strumenti di valutazione;
- partecipazione attiva del valutato al procedimento di valutazione;
- possibilità di contraddittorio e riesame della valutazione entro termini prestabiliti.

La procedura di valutazione della *performance* individuale richiede:

- ✓ verifica da parte dei valutatori dell'osservanza di specifici obblighi da parte dei valutati;
- ✓ completa ed accurata rendicontazione, rispettosa della tempistica prestabilita, da parte di coloro che devono essere valutati;
- ✓ misurazione/attribuzione di punteggi rispetto al raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi assegnati;
- ✓ misurazione/attribuzione di punteggi rispetto ai comportamenti organizzativi;
- ✓ compilazione da parte dei valutatori di schede di valutazione con chiara attribuzione dei punteggi corrispondenti alla *performance* operativa ed ai comportamenti organizzativi, da notificare ai valutati entro termini prestabiliti;
- ✓ svolgimento da parte dei valutatori di procedure di conciliazione con i valutati sulla base di istanze formali sottoposte entro tempi prestabiliti, ai fini di un eventuale riesame della valutazione;
- ✓ trasmissione agli uffici competenti dell'amministrazione e all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), da parte dei dirigenti apicali, degli elenchi riguardanti i valutati – distinti per dirigenti e per tipologia di personale non dirigenziale – appartenenti alla propria struttura/unità organizzativa, con indicazione dei punteggi attribuiti.

In considerazione del fatto che ordinarie attività amministrative possono non essere direttamente collegate ad obiettivi specificamente definiti nell'ambito della programmazione strategico-operativa e/o di altre pianificazioni predisposte dall'amministrazione, la valutazione dei dirigenti comprende

¹³ Per i dirigenti apicali delle direzioni/agenzie regionali e dell'avvocatura regionale la valutazione di specifici aspetti dei comportamenti organizzativi è rimessa al Segretario Generale ed ai componenti dell'organo di indirizzo politico-amministrativo. Per il Segretario Generale, dirigente apicale in posizione di vertice amministrativo, la valutazione di specifici aspetti dei comportamenti organizzativi è rimessa all'organo di indirizzo politico-amministrativo. L'OIV, una volta acquisiti tali elementi di valutazione dai soggetti indicati, sottopone alla Giunta regionale la proposta di valutazione annuale finale di tutti i dirigenti apicali.

l'accertamento della continuità, regolarità e buon andamento dell'attività amministrativa, le responsabilità dirigenziali e disciplinari derivanti da norme di legge e l'osservanza dei codici di comportamento, nonché qualsiasi altro elemento ritenuto utile ed opportuno per la tutela dell'amministrazione.¹⁴ Allo stesso modo, in considerazione del fatto che ordinarie attività amministrative possono non essere direttamente collegate ad obiettivi specificamente definiti nell'ambito della programmazione annuale direzionale e/o di altre pianificazioni interne predisposte dall'amministrazione, la valutazione del personale delle categorie comprende l'accertamento della continuità, regolarità e buon andamento dell'attività amministrativa, le responsabilità disciplinari derivanti da norme di legge e l'osservanza dei codici di comportamento, nonché qualsiasi altro elemento ritenuto utile ed opportuno per la tutela dell'amministrazione.

Performance individuale dei dirigenti

La *performance* individuale (max punti 100) dei dirigenti è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 70) e dei comportamenti organizzativi (max punti 30).

La procedura di valutazione dei dirigenti richiede comunque l'osservanza delle seguenti condizioni:

- il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa ed accurata rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita. L'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi. I ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi pari a punti 0,5 per ogni giorno di ritardo;
- qualora si verificano cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 30 giorni dal termine dell'incarico;¹⁵
- l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.¹⁶

Ferma restando l'applicazione delle misure disponibili negli ordinamenti/codici ecc. e l'attribuzione di punteggi relativi alla classificazione in ambiti e fattori riportati nell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, a fronte di specifiche circostanze si segnala la possibilità per il soggetto valutatore di procedere alla decurtazione dell'intero punteggio relativo ai comportamenti organizzativi del soggetto valutato. A titolo di esempio, la misura può essere adottata in caso di inerzia o grave ritardo nell'esercizio delle responsabilità relative alla programmazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione degli obiettivi; in caso di mancato riscontro alle direttive impartite; in caso di ripetuto richiamo/sollecito rispetto alla scadenza di rilevanti adempimenti amministrativi; in caso di mancato intervento rispetto a criticità verificatesi all'interno dei propri uffici; in caso di rilievi degli organi di controllo interni ed esterni inerenti gli andamenti gestionali

¹⁴ Per i requisiti generali di accesso alla premialità, si rimanda al "Codice di comportamento del personale della Giunta Regionale e delle Agenzie regionali", adottato con Deliberazione della Giunta Regionale del 21 gennaio 2014, n. 33.

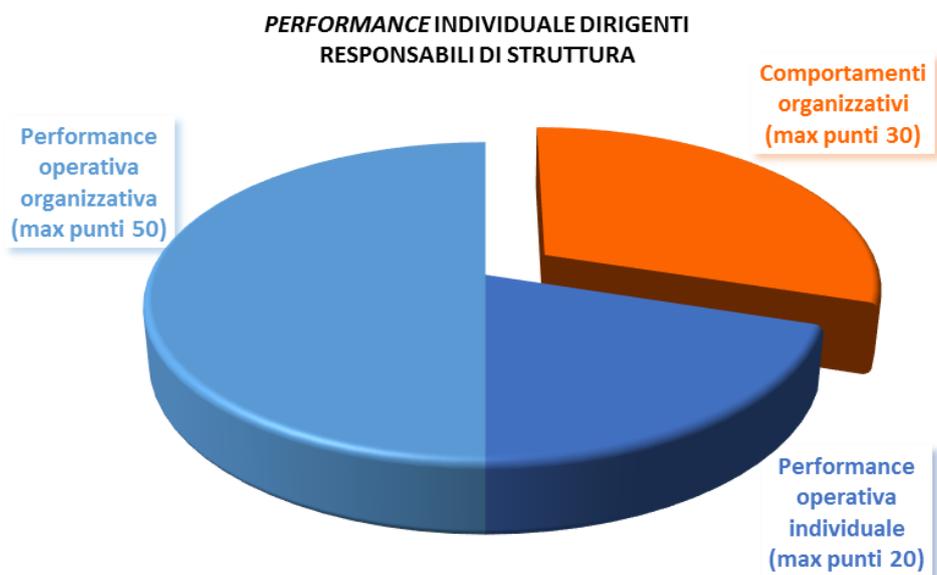
¹⁵ La rendicontazione riguarda tutti gli aspetti collegati allo svolgimento dell'incarico dirigenziale, compresa l'attività di valutazione del personale.

¹⁶ Il dirigente deve aver svolto, nell'esercizio finanziario di riferimento, la sua attività dirigenziale per una durata superiore ai 90 giorni all'interno dell'amministrazione regionale. Il computo dei giorni deve essere riferito all'effettiva presenza in servizio del dirigente nell'annualità di riferimento, anche in strutture diverse.

oppure la regolarità amministrativa; in caso di mancata adozione delle misure previste per la prevenzione della corruzione; ecc.¹⁷

⇒ Performance individuale dei dirigenti responsabili di struttura

La *performance* operativa dei dirigenti responsabili di struttura (max punti 70) è data dalla somma dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa organizzativa (max punti 50) e dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa individuale (max punti 20).¹⁸ La *performance* individuale dei dirigenti responsabili di struttura (max punti 100) è rappresentata dunque dalla somma della *performance* operativa e dei comportamenti organizzativi (max punti 30) ed è esemplificata nel grafico seguente.



La *performance* individuale dei dirigenti responsabili di struttura è dunque calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

in cui: $\text{Perf}_{\text{Op}} = \text{Perf}_{\text{Op Org (Ob org 1-n)}} + \text{Perf}_{\text{Op Ind (Ob ind 1-n)}}$

Nella formula, la *performance* operativa organizzativa è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ($X_{\text{Ob Org 1-n}}$) moltiplicati per il rispettivo peso (f_{1-n}):

$$\text{Perf}_{\text{Op Org}} = (X_{\text{Ob Org 1}} * f_1 + X_{\text{Ob Org 2}} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Org n}} * f_n)$$

La *performance* operativa individuale è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali ($X_{\text{Ob Ind 1-n}}$) moltiplicati per il rispettivo peso (f_{1-n}):

$$\text{Perf}_{\text{Op Ind}} = (X_{\text{Ob Ind 1}} * f_1 + X_{\text{Ob Ind 2}} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Ind n}} * f_n)$$

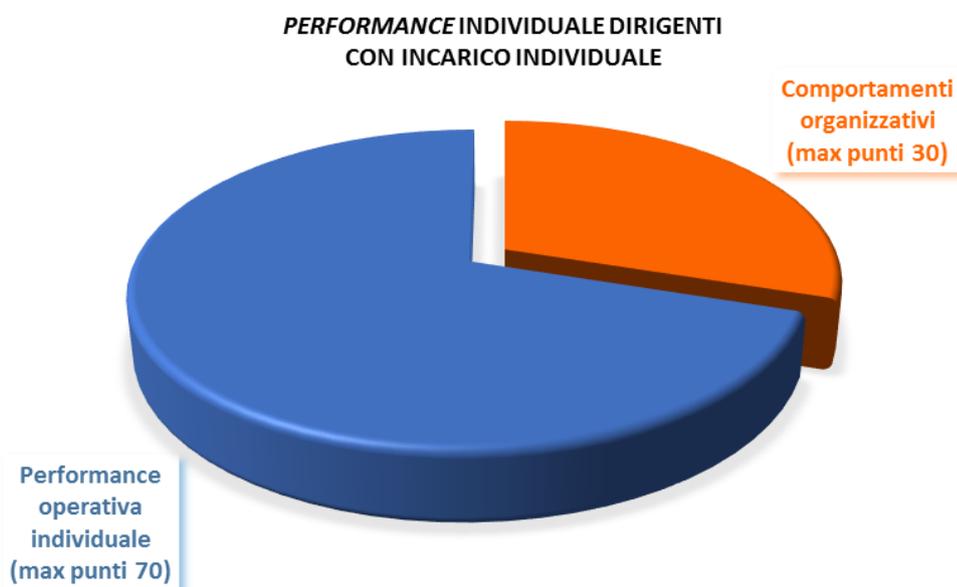
¹⁷ Senza escludere l'applicazione di più gravi sanzioni nei casi previsti da norme e/o codici di comportamento. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi si rimanda anche ai contenuti ed agli aspetti attuativi esplicitati all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.).

¹⁸ Ai sensi dell'articolo 5, comma 11, del decreto-legge n. 95/2012, convertito dalla legge n. 135/2012.

La *performance* operativa organizzativa riguarda la realizzazione di specifici obiettivi organizzativi e costituisce il contributo fornito all'unità organizzativa di diretta responsabilità. La *performance* operativa individuale riguarda la realizzazione di specifici obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti. I comportamenti organizzativi sono articolati in capacità/competenze di tipo tecnico-professionale e valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori associati, come riportato nella "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti (responsabili di struttura)".

⇒ *Performance individuale dei dirigenti con incarico individuale*

Ai dirigenti con incarico individuale sono assegnati esclusivamente obiettivi individuali e pertanto la *performance* individuale (max punti 100) è rappresentata dalla somma della *performance* operativa individuale (max 70 punti) e dei comportamenti organizzativi (max punti 30) ed è esemplificata nel grafico seguente.



La *performance* individuale dei dirigenti con incarico individuale è dunque calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op ind}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

La *performance* operativa individuale è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali ($X_{\text{Ob Ind } 1-n}$) moltiplicati per il rispettivo peso (f_{1-n}):

$$\text{Perf}_{\text{Op Ind}} = (X_{\text{Ob Ind } 1} * f_1 + X_{\text{Ob Ind } 2} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Ind } n} * f_n)$$

La *performance* operativa individuale riguarda la realizzazione di specifici obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti. I comportamenti organizzativi sono articolati in capacità/competenze di tipo tecnico-professionale e valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori associati, come riportato nella "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti (incarico individuale)".

Performance individuale del personale delle categorie

La *performance* individuale del personale delle categorie è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

La *performance* operativa discende dallo svolgimento di compiti nell'ambito di obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo che determinano il contributo fornito alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, mentre le capacità attese e la qualità generale della prestazione del singolo dipendente è riscontrabile attraverso i comportamenti organizzativi.

La *performance* operativa è determinata dal contributo fornito da ciascun dipendente all'unità organizzativa di appartenenza, attraverso la realizzazione di obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo.

I comportamenti organizzativi si riferiscono a capacità/competenze attese e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati, secondo quanto riportato nelle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale delle categorie corrispondenti alle differenti qualifiche professionali.

La continuità della presenza in servizio non costituisce di per sé un fattore determinante e va considerata nell'ambito della valutazione della *performance* individuale per gli aspetti di assiduità rispetto alla prestazione lavorativa. In ogni caso, si pongono in evidenza le condizioni d'accesso alle procedure di valutazione:

- accede alla procedura di valutazione trimestrale intermedia il personale appartenente alle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO che abbia effettuato almeno 15 giorni di presenza in servizio nel trimestre di riferimento, al netto delle ferie;¹⁹
- accede alla procedura di valutazione annuale finale il dipendente che abbia effettuato almeno 60 giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno solare, al netto delle ferie spettanti su base annua.²⁰

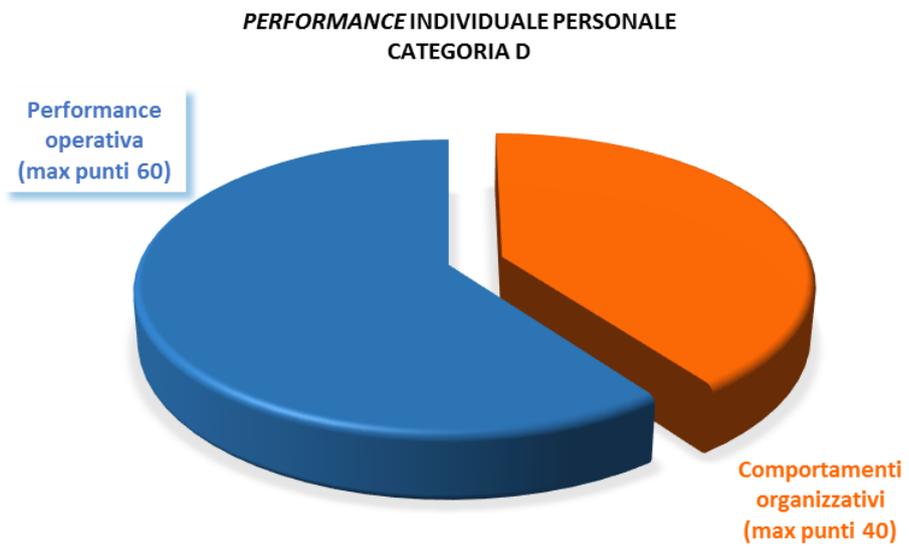
La valutazione della *performance* individuale si fonda sulla realizzazione degli obiettivi e sulla valutazione dell'apporto partecipativo individuale e collettivo del personale in relazione agli stessi. Di conseguenza, non può escludersi la partecipazione del dipendente alla procedura di valutazione ove egli abbia comunque contribuito a tali programmi o progetti in relazione, ovviamente, alla qualità e alla quantità di tale sua partecipazione, come valutata dal dirigente. L'eventuale impossibilità di accesso ad una o più valutazioni trimestrali da parte di un dipendente appartenente alle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO non compromette perciò la valutazione annuale finale dello stesso. Infatti, non vi è automatismo tra l'andamento delle valutazioni trimestrali intermedie e la determinazione della valutazione annuale finale, nel senso che il punteggio complessivo della valutazione annuale finale non è vincolato al punteggio derivante dalla media delle valutazioni trimestrali intermedie, bensì fa riferimento all'effettiva prestazione registrata dal dirigente a fine anno nella compilazione della scheda di valutazione annuale finale.

¹⁹ Il computo dei giorni deve essere riferito all'effettiva presenza in servizio del dipendente nel trimestre di riferimento, anche in strutture diverse.

²⁰ Il computo dei giorni deve essere riferito all'effettiva presenza in servizio del dipendente nell'annualità di riferimento, anche in strutture diverse.

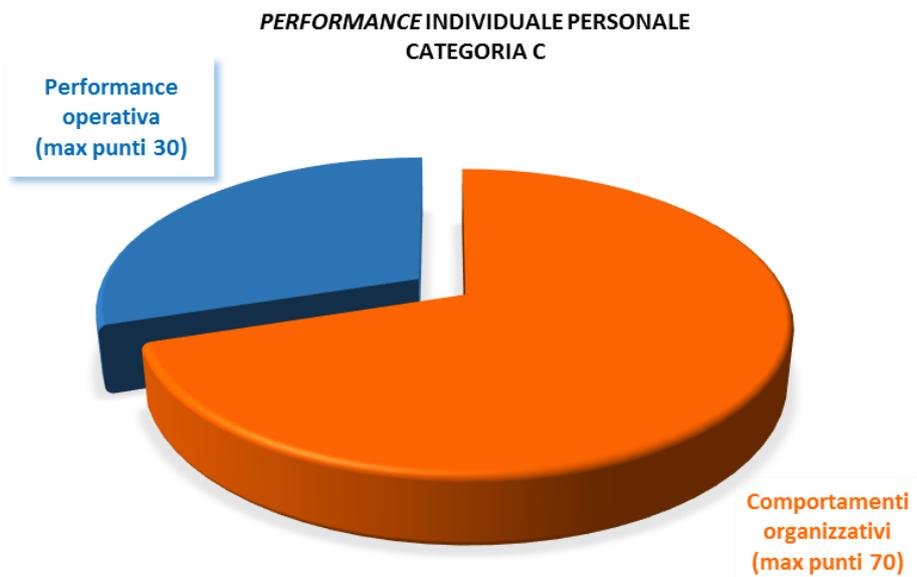
⇒ Performance individuale del personale di categoria D

La *performance* individuale (max punti 100) del personale di categoria D è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 60) e dei comportamenti organizzativi (max punti 40). La *performance* individuale del personale di categoria D è esemplificata nel grafico seguente.



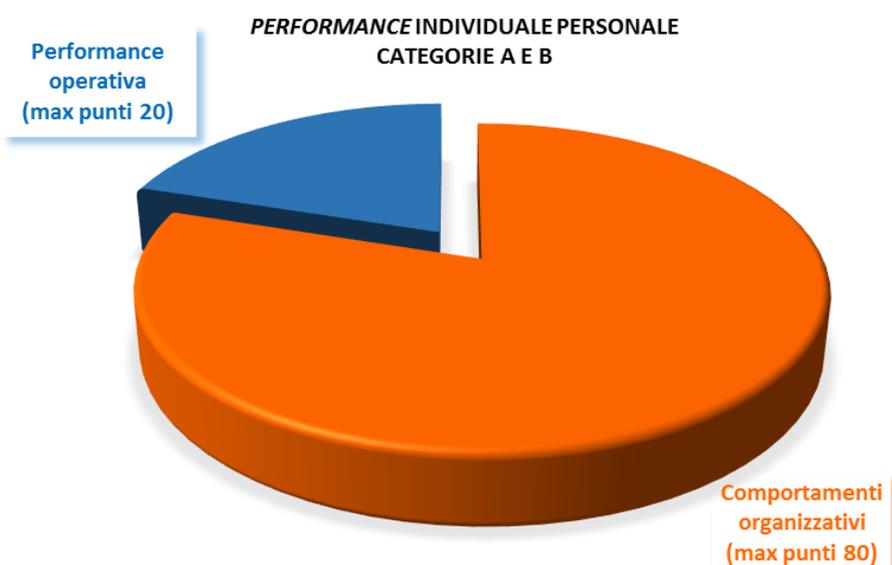
⇒ Performance individuale del personale di categoria C

La *performance* individuale (max punti 100) del personale di categoria C è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 30) e dei comportamenti organizzativi (max punti 70). La *performance* individuale del personale di categoria C è esemplificata nel grafico seguente.



⇒ Performance individuale del personale delle categorie A e B

La *performance* individuale (max punti 100) del personale delle categorie A e B è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 20) e dei comportamenti organizzativi (max punti 80). La *performance* individuale del personale delle categorie A e B è esemplificata nel grafico seguente.



Attribuzione dei punteggi

Nella misurazione e valutazione della *performance* operativa, in corrispondenza del grado di conseguimento dei singoli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) i punteggi devono essere riportati:

- per il personale dirigente fino al primo decimale. L'eventuale esigenza di procedere ad arrotondamenti riguardanti la prima cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la seconda cifra decimale è ≥ 5 ; alla cifra inferiore quando la seconda cifra decimale è < 5 .²¹ Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente i singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi oppure di una pluralità di essi;
- per il personale delle categorie fino al secondo decimale. L'eventuale esigenza di procedere ad arrotondamenti riguardanti la seconda cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la terza cifra decimale è ≥ 5 ; alla cifra inferiore quando la terza cifra decimale è < 5 .²²

Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente i singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi oppure di una pluralità di essi.

²¹ Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,48%, il valore viene arrotondato a 84,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,45%, il valore viene arrotondato a 48,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 97,34%, il valore viene arrotondato a 97,3%.

²² Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,488%, il valore viene arrotondato a 84,49%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,455%, il valore viene arrotondato a 48,46; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 97,343%, il valore viene arrotondato a 97,34%.

Per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi si fa riferimento ad una scala graduata di punteggi ad intervalli di 0,5. Non è consentita l'attribuzione di punteggi con due cifre decimali, oppure con intervalli diversi da 0,5 punti. A titolo esemplificativo, si riporta lo schema dell'intervallo di punteggi utilizzabili.



Gli strumenti operativi per procedere alla misurazione e valutazione della *performance* sono esemplificati negli allegati tecnici, unitamente al manuale operativo.

⇒ **Dirigenti**

Il punteggio finale di valutazione annuale è determinato dalla somma di:

- punteggio con estensione da 0 a 70, corrispondente alla percentuale di realizzazione degli obiettivi registrata a fine anno, moltiplicata per i pesi degli obiettivi;
- punteggio con estensione da 0 a 30, relativo ai comportamenti organizzativi.

⇒ **Personale di categoria D titolare di AP o PO**

Il punteggio finale di valutazione annuale è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 60, corrispondente alla percentuale di realizzazione degli obiettivi registrata a fine anno, moltiplicata per i pesi degli obiettivi;
- punteggio da 0 a 40, relativo ai comportamenti organizzativi.

⇒ **Personale di categoria D non titolare di AP o PO**

La valutazione del personale di categoria D non titolare di AP o PO viene effettuata secondo la cadenza temporale esplicitata di seguito.

- 1) Al termine di ogni trimestre dell'anno di riferimento.
- 2) Al termine dell'anno di riferimento.

Il punteggio di valutazione (trimestrale/annuale) è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 60, corrispondente alla percentuale di realizzazione dei risultati attesi trimestrali/annuali, moltiplicata per i pesi degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo;
- punteggio da 0 a 40, relativo ai comportamenti organizzativi.

Si pone in evidenza che i punteggi attribuiti nell'ambito delle valutazioni trimestrali intermedie non determinano in maniera automatica la valutazione annuale finale.

⇒ **Personale di categoria C**

La valutazione del personale di categoria C viene effettuata secondo la cadenza temporale esplicitata di seguito.

- 1) Al termine di ogni trimestre dell'anno di riferimento.
- 2) Al termine dell'anno di riferimento.

Il punteggio di valutazione (trimestrale/annuale) è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 30, corrispondente alla percentuale di realizzazione dei risultati attesi trimestrali/annuali, moltiplicata per i pesi degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo;
- punteggio da 0 a 70, relativo ai comportamenti organizzativi.

I punteggi attribuiti nell'ambito delle valutazioni trimestrali intermedie non determinano in maniera automatica la valutazione annuale finale.

⇒ **Personale di categoria A e B**

La valutazione del personale di categoria A e B viene effettuata secondo la cadenza temporale esplicitata di seguito.

- 1) Al termine di ogni trimestre dell'anno di riferimento.
- 2) Al termine dell'anno di riferimento.

Il punteggio di valutazione (trimestrale/annuale) è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 20, corrispondente alla percentuale di realizzazione dei risultati attesi trimestrali/annuali, moltiplicata per i pesi degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo;
- punteggio da 0 a 80, relativo ai comportamenti organizzativi.

I punteggi attribuiti nell'ambito delle valutazioni trimestrali intermedie non determinano in maniera automatica la valutazione annuale finale.

3. Ciclo di gestione della *performance*

Il *Sistema* interviene nell'ambito del ciclo di gestione della prestazione e dei risultati (*performance*), di cui agli articoli 4-10 della legge regionale n. 1/2011,²³ che si sviluppa nelle fasi che vengono di seguito individuate:

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

Il ciclo di gestione della *performance* prende avvio con la programmazione economico-finanziaria e con la successiva adozione del Piano triennale della *performance*, ossia del documento programmatico in cui, in base al mandato istituzionale ed alle priorità politiche, sono definiti gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali. Al fine di garantire il necessario raccordo con la programmazione economico-finanziaria, i contenuti della programmazione

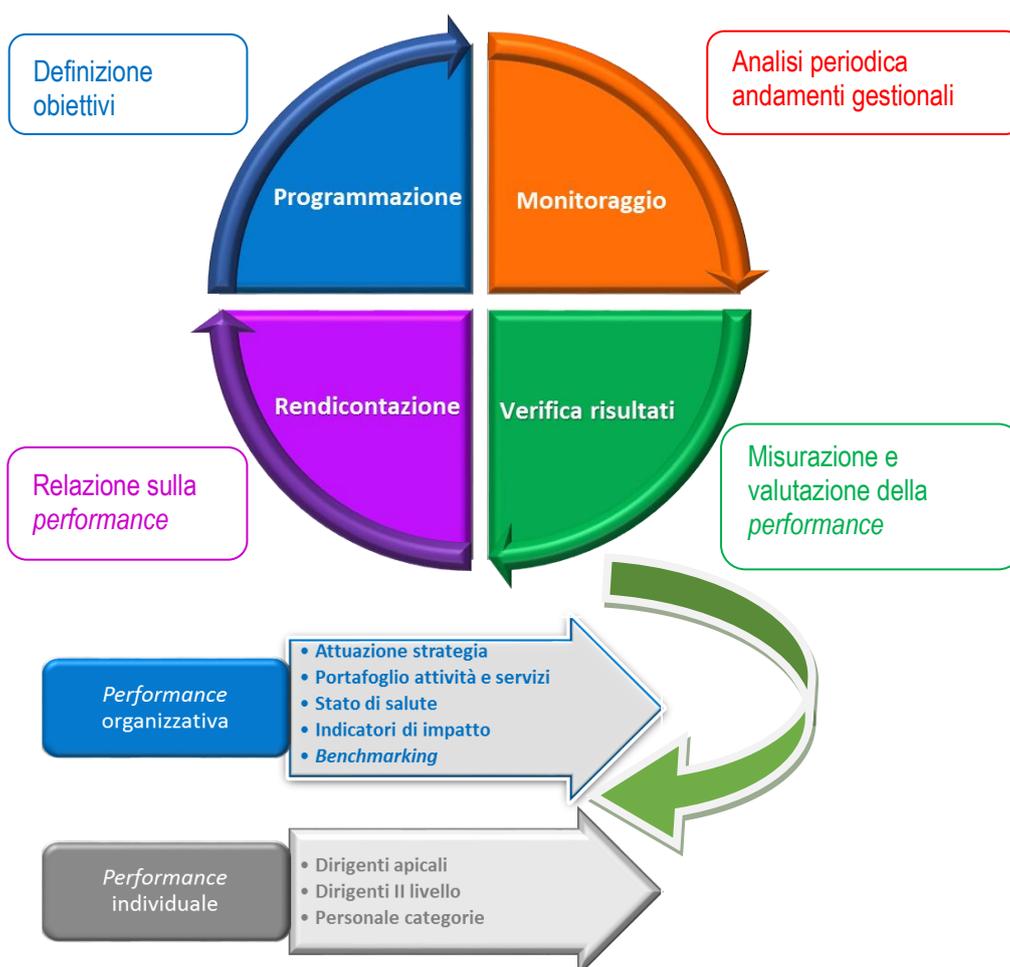
²³ Corrispondente al "ciclo di gestione della *performance*", di cui agli articoli 4-10 del decreto legislativo n. 150/2009.

strategico-operativa sono definiti entro trenta giorni dall'entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale.²⁴

Il ciclo di gestione della *performance* si conclude con la Relazione sulla *performance*, con cui la Giunta Regionale illustra ai cittadini ed altri *stakeholders*, interni ed esterni, gli esiti generali dell'azione amministrativa ed i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente. Considerato che la Relazione sulla *performance* evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, nonché il bilancio di genere realizzato, essa costituisce lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione adempie all'obbligo di rendicontazione sociale rispetto a quanto stabilito nei documenti di programmazione. La Relazione sulla *performance* viene adottata dalla Giunta Regionale entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento dell'esercizio amministrativo²⁵ e la relativa stesura è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.²⁶

Nel grafico seguente vengono rappresentati gli aspetti caratteristici del ciclo di gestione della *performance*.

Aspetti del ciclo di gestione della *performance*



²⁴ Legge regionale n. 1/2011, articolo 10, comma 1, lettera a).

²⁵ Legge regionale n. 1/2011, articolo 10, comma 1, lettera b).

²⁶ In conformità alla delibera CiVIT n. 5/2012.

La Giunta Regionale garantisce la trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, anche tramite il sito *web* istituzionale, con la pubblicazione all'interno della sezione "Amministrazione trasparente"²⁷ delle informazioni sull'organizzazione e sui risultati delle attività di misurazione e valutazione della *performance*.²⁸ Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.), caratterizzato anche da specifiche azioni riguardanti la trasparenza, si inserisce a pieno titolo nella cornice generale della programmazione strategico-operativa dell'amministrazione per garantire trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.²⁹

Gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli obiettivi individuali vengono assegnati dalla Giunta Regionale ai dirigenti apicali attraverso il Piano triennale della prestazione e dei risultati (Piano triennale della *performance*). I dirigenti apicali procedono all'assegnazione di obiettivi operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti delle unità organizzative di Il livello appartenenti alla propria struttura attraverso i Programmi annuali direzionali (PAD).

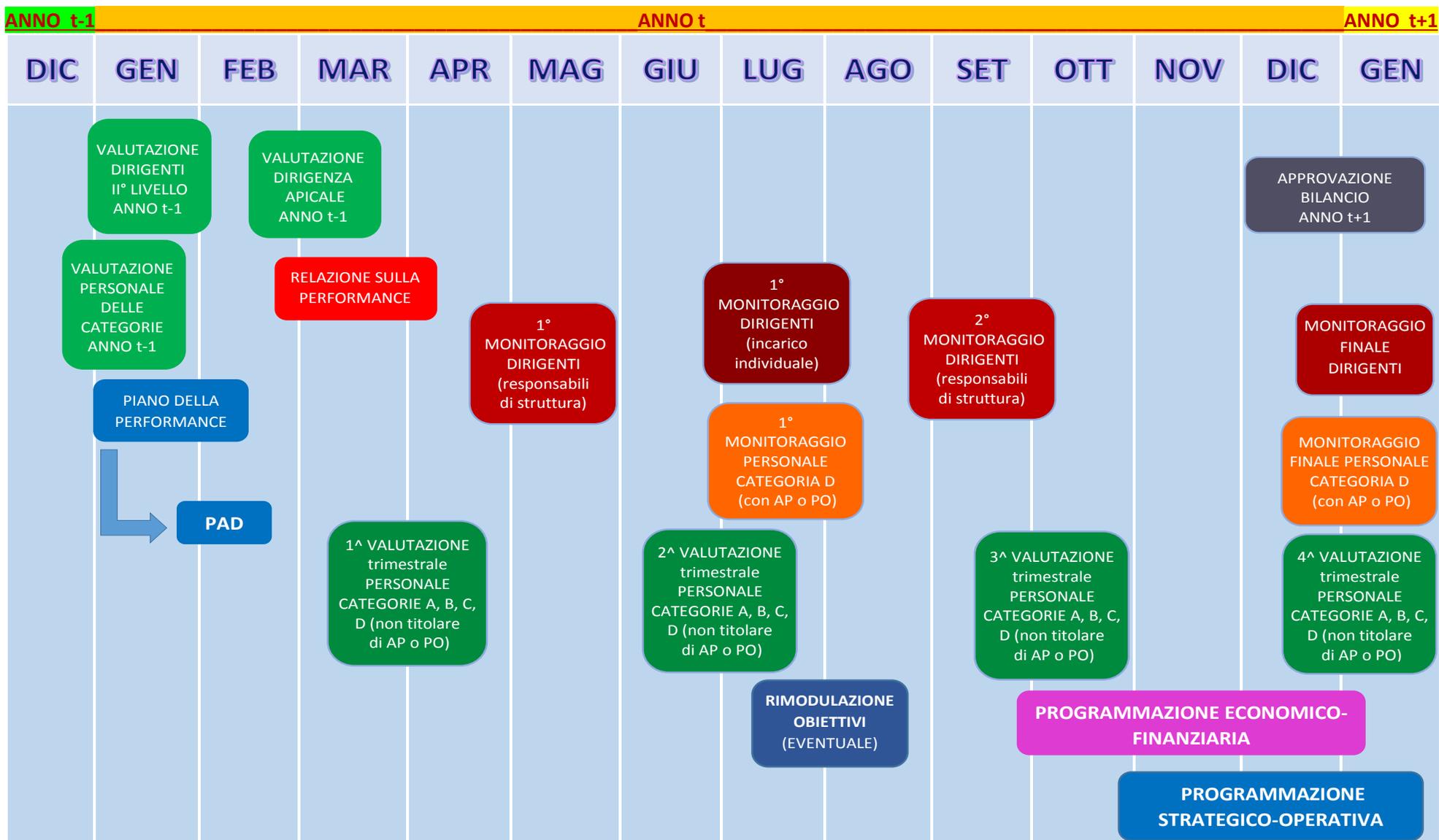
Il *Sistema* contiene gli strumenti che consentono la misurazione, la valutazione e la rappresentazione della *performance* organizzativa ed individuale. Inoltre, il *Sistema* prevede il periodico monitoraggio degli obiettivi al fine di individuare gli scostamenti rispetto a *timing* e valori *target* previsti in modo da assumere con tempestività eventuali decisioni e/o interventi correttivi.

²⁷ Cfr. decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

²⁸ Cfr. articolo 19 del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97.

²⁹ Cfr. articolo 41, lettera h) del decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97.

Fasi, tempi e strumenti del ciclo della performance



4. Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si colloca all'interno del ciclo di gestione della *performance* che, in base all'articolo 4 della legge regionale n. 1/2011, si articola secondo le seguenti fasi:

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

Nella fase riguardante la programmazione strategico-operativa, ossia nella fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei singoli indicatori, prevale l'approccio *top-down*, contraddistinto dai passaggi (*steps*) richiamati di seguito.

1. Negoziazione/condivisione e assegnazione formale, da parte della Giunta Regionale, degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti apicali delle strutture amministrative (entro il 31 gennaio e comunque entro 30 gg. dall'entrata in vigore della legge di bilancio).
2. In osservanza del principio del *cascading*, assegnazione da parte dei dirigenti apicali della struttura amministrativa degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti delle unità organizzative di II livello (entro e non oltre il 15 febbraio).
3. Attribuzione da parte dei dirigenti responsabili di struttura amministrativa di obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo al personale delle categorie A, B, C e D, in servizio nella propria unità organizzativa (entro e non oltre il 15 febbraio).

In considerazione della pluralità di operazioni che devono essere svolte nell'arco dell'anno, il termine del 15 febbraio previsto per l'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti di II livello e degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo al personale delle categorie A, B, C e D, deve comunque essere rispettato, anche nelle more dell'adozione del Piano triennale della *performance* da parte della Giunta regionale.³⁰

Durante lo svolgimento delle attività collegate ai piani di azione ai diversi livelli, viene effettuato un periodico monitoraggio/valutazione degli andamenti amministrativi, con verifica *in itinere* del conseguimento dei risultati attesi in corrispondenza delle scadenze fissate, anche al fine di adottare interventi correttivi in presenza di scostamenti rispetto alle condizioni previste per la realizzazione degli obiettivi.

³⁰ Si pone in evidenza che qualora nei PAD e/o nelle schede di programmazione del personale delle categorie siano state individuate attività ritenute non coerenti con quelle enunciate in un periodo successivo all'interno del Piano triennale della *performance*, è possibile comunque procedere in corso d'anno alla ridefinizione degli obiettivi precedentemente assegnati sia ai dirigenti di II livello che al personale delle categorie.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance* prevale l'approccio *bottom-up*, contraddistinto dai passaggi (*steps*) richiamati di seguito.

- I. Verifica da parte dei dirigenti responsabili di struttura amministrativa di:
 - obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo assegnati al personale delle categorie A, B, C e D titolare di AP o PO in servizio presso la propria unità organizzativa entro 15 giorni dal termine di ogni trimestre sia ai fini della valutazione intermedia sia ai fini della valutazione annuale finale;
 - di obiettivi operativi individuali assegnati al personale di categoria D titolare di AP o PO della propria unità organizzativa.

La valutazione annuale finale del personale delle categorie avviene entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento tramite compilazione dell'apposita scheda di valutazione annuale finale, che contiene i punteggi relativi alla *performance* operativa ed ai comportamenti organizzativi per l'intera annualità.

2. Verifica da parte dei dirigenti apicali dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II livello delle unità organizzative (area, ufficio) ed attribuzione dei punteggi ai comportamenti organizzativi. La valutazione annuale finale dei dirigenti di II livello avviene entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, tramite compilazione dell'apposita scheda di valutazione.
3. Verifica da parte della Giunta Regionale, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti apicali e attribuzione dei punteggi ai comportamenti organizzativi. La valutazione annuale finale dei dirigenti apicali avviene entro il 15 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.

Per completare l'intera procedura di valutazione della *performance* individuale della dirigenza apicale, ossia la verifica dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) da parte dei dirigenti apicali, nonché l'attribuzione dei punteggi rispetto ai loro comportamenti organizzativi, occorre comunque che siano state integralmente eseguite le seguenti operazioni:

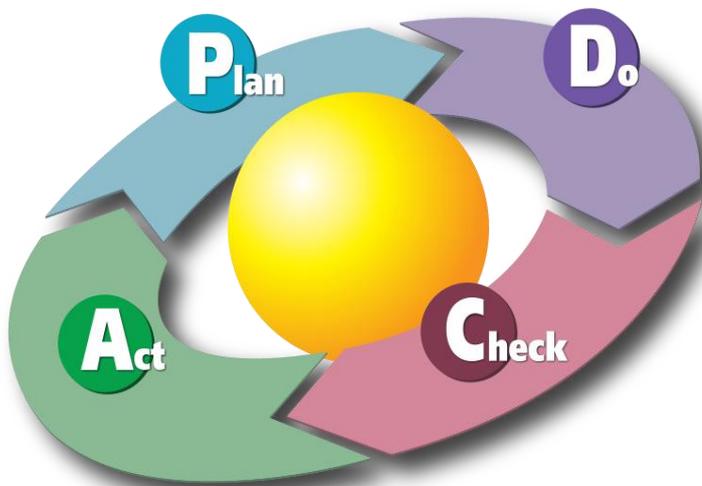
- ✓ verifica da parte dei dirigenti apicali, rispetto ai dirigenti di II livello, dell'osservanza dei codici di comportamento e/o di specifici obblighi derivanti da norme che determinano responsabilità dirigenziale rispetto alla valutazione della *performance*;
- ✓ verifica da parte dei dirigenti apicali dei risultati degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II livello preposti alle unità organizzative, nonché attribuzione dei punteggi rispetto ai comportamenti organizzativi dei dirigenti di II livello;
- ✓ verifica da parte dei dirigenti responsabili della struttura amministrativa dei risultati degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo assegnati al personale delle categorie, nonché attribuzione dei punteggi rispetto ai comportamenti organizzativi del personale delle categorie.

Il dirigente apicale viene valutato dalla Giunta Regionale, su proposta dell'OIV, dopo lo svolgimento delle procedure di valutazione dei dirigenti di II livello appartenenti alla propria struttura amministrativa.

Il dirigente di II livello viene valutato dal dirigente apicale dopo lo svolgimento delle procedure di valutazione del personale delle categorie appartenente alla propria unità organizzativa.

In linea di principio, si ritiene opportuno segnalare che, al termine delle procedure di valutazione, l'accesso ai meccanismi premiali – ossia al trattamento accessorio corrispondente alla retribuzione di risultato ³¹ – sia adeguatamente temperato in relazione alla complessiva situazione dell'amministrazione ed avvenga tenendo in doverosa considerazione eventuali criticità gestionali rilevate da organi di controllo esterno. Per la valutazione finale della dirigenza apicale, ossia del *top management* dell'amministrazione – designato per l'attuazione degli indirizzi generali, con le connesse elevate responsabilità – non si può comunque prescindere nell'erogazione della retribuzione di risultato dall'andamento generale dell'attività amministrativa né dall'analisi di fattori (evidenze/elementi riscontrabili nel contesto interno ed esterno) che possono arrecare nocumento alla reputazione istituzionale, anche quando tali fattori di particolare gravità non siano direttamente riconducibili alla realizzazione di obiettivi, oppure non siano stati codificati rispetto alle verifiche contemplate nella procedura di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti.

In un'ottica di miglioramento continuo della *performance* della struttura e/o unità organizzativa di diretta responsabilità, a supporto dell'esecuzione delle fasi nell'ambito della pianificazione operativa, può essere utile richiamare – a titolo di esempio di una corretta impostazione nello svolgimento/osservazione dei compiti – i principi del *management* sintetizzati nel cosiddetto ciclo PDCA (o ciclo di Deming).



Fonte: Wikipedia

Plan: Pianificare, identificando i settori di intervento – nell'ottica di un'analisi preliminare e successiva della situazione – ed i soggetti responsabili dei risultati, definendo con precisione modalità e tempistiche delle azioni.

Do: Fare, attuando il piano d'azione previsto e svolgendo i compiti assegnati entro la tempistica stabilita.

Check: Controllare, verificando periodicamente gli interventi attuati rispetto agli obiettivi e misurando gli outputs.

Act: Agire, adottando eventuali interventi di aggiustamento rispetto alla situazione e preparando gli stadi successivi della pianificazione.

³¹ In base all'articolo 29 del CCNL – Area dirigenza 1998-2001, la retribuzione di risultato può essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con tali obiettivi.

Tavola di sintesi del ciclo di gestione della *performance*

	FASI	MODALITÀ	TEMPISTICA	SOGGETTI
PROGRAMMAZIONE	Piano triennale della <i>performance</i>	Programmazione strategico-operativa. Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti apicali	Entro il 31 gennaio (anno t) e comunque entro 30 gg. dall'entrata in vigore della legge di bilancio	Giunta regionale
	Programma annuale direzionale (PAD)	Assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di II livello	Entro il 15 febbraio (anno t)	Dirigenti apicali
	Obiettivi individuali e/o piani operativi di gruppo	Assegnazione obiettivi individuali e/o piani operativi di gruppo al personale delle categorie	Entro il 15 febbraio (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA	Monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi	Relazioni sugli andamenti degli obiettivi	Ogni quadrimestre o semestre per i dirigenti con incarico individuale (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
	Monitoraggio degli obiettivi individuali del personale della categoria D titolare di AP o PO	Verifica del grado di realizzazione delle attività programmate	Ogni semestre (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
	Misurazione e valutazione intermedia della <i>performance</i> del personale delle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO	Verifica dei risultati attesi trimestrali degli obiettivi individuali e/o dei piani operativi di gruppo + comportamenti organizzativi	Ogni trimestre (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Misurazione e valutazione <i>performance</i> del personale delle categorie	Verifica dei risultati degli obiettivi individuali e/o dei piani operativi di gruppo + comportamenti organizzativi	Entro il 15 gennaio (anno t+1)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
	Misurazione e valutazione <i>performance</i> dei dirigenti II livello	Verifica obiettivi operativi + comportamenti organizzativi	Entro il 31 gennaio (anno t+1)	Dirigenti apicali
	Misurazione e valutazione <i>performance</i> dei dirigenti apicali	Verifica dei risultati degli obiettivi strategici ed operativi + comportamenti organizzativi	Entro il 15 marzo (anno t+1)	Giunta regionale (su proposta OIV)
RENDICONTAZIONE	Presentazione all'esterno della <i>performance</i> generale del sistema organizzativo della Giunta regionale	Relazione sulla <i>performance</i>	Entro il 31 marzo (anno t+1)	Giunta regionale (validazione OIV)

4.1 Programmazione

La Giunta Regionale definisce gli obiettivi strategici triennali e procede all'assegnazione degli obiettivi operativi annuali, previo esame della Conferenza di coordinamento³² tra indirizzo politico e gestione amministrativa e previa verifica della coerenza interna ed esterna della programmazione strategico-operativa da parte dell'OIV.

Gli obiettivi vengono definiti sulla base della missione istituzionale (*mission*), del contesto, dei vincoli finanziari, delle relazioni con gli *stakeholders* ed in corrispondenza delle "aree strategiche" di intervento individuate sulla scorta delle priorità politiche indicate nel programma della Giunta Regionale. La formulazione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori *target*, in relazione ai diversi livelli dell'unità organizzativa di riferimento avviene attraverso il coinvolgimento dei dirigenti apicali, dei dirigenti di II livello e del personale delle categorie.



Con il Piano triennale della *performance*, che si dispiega all'interno di un ampio orizzonte attuativo, vengono individuate le aree strategiche e definiti gli obiettivi strategici collegati a ciascuna area. Gli obiettivi strategici sono quindi attribuiti alle strutture amministrative di I livello e costituiscono gli assi portanti per la definizione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti apicali, ai fini della valutazione annuale della *performance* individuale ed organizzativa. Gli obiettivi vengono elaborati secondo un modello *standard* ed assegnati mediante apposite schede di programmazione. Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di indicatori e valori *target* significativi e misurabili, espressi quando possibile in termini quantitativi.

Nel Programma annuale direzionale (PAD) vengono definiti, per ogni articolazione organizzativa afferente alla singola struttura apicale, gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) da assegnare ai dirigenti di II livello (anche titolari di incarichi ad *interim*) derivati anche dagli obiettivi assegnati alla struttura amministrativa di I livello.³³ Il PAD contiene la presentazione degli obiettivi, degli indicatori, dei risultati attesi o valori *target*, nonché l'indicazione delle risorse umane e finanziarie assegnate per la realizzazione dei singoli obiettivi, in linea con i dati inseriti nel sistema di controllo

³² Cfr. regolamento regionale n. 1/2002.

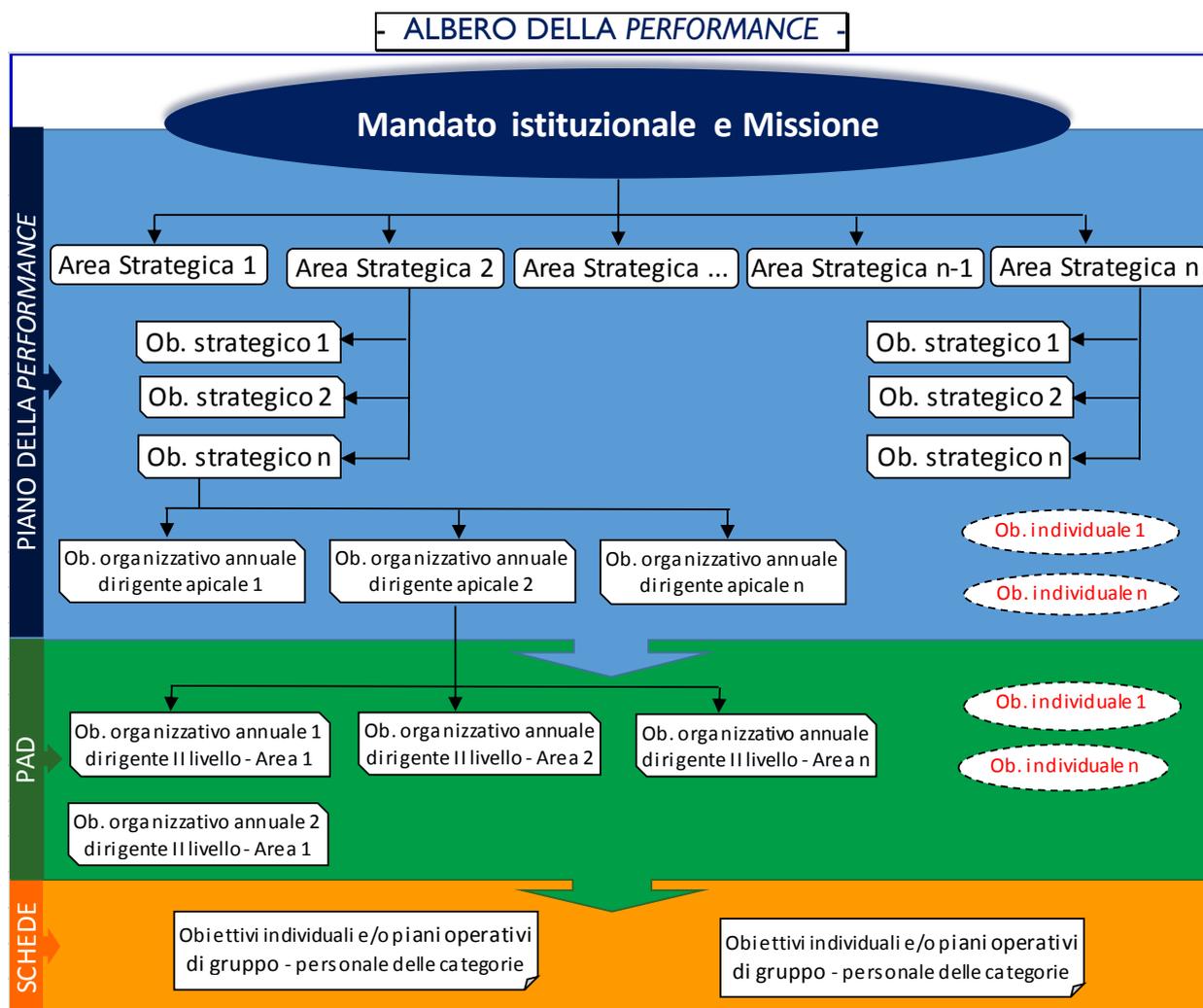
³³ Si ritiene opportuno sottolineare che gli obiettivi dei dirigenti di II livello possono essere collegati a quelli assegnati ai dirigenti apicali, ma comunque non essere coincidenti.

di gestione a livello di centro di costo. Gli obiettivi vengono elaborati secondo un modello *standard* ed assegnati mediante apposite schede di programmazione. Anche in questo caso, ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di indicatori e valori *target* significativi e misurabili, espressi quando possibile in termini quantitativi.³⁴

L'attribuzione da parte dei dirigenti degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo al personale delle categorie A, B, C e D, dell'unità organizzativa di appartenenza, avviene mediante apposite schede di programmazione che contengono in sintesi la descrizione degli obiettivi, gli indicatori, i risultati attesi trimestrali ed i valori *target* annuali.

Il termine del 15 febbraio, previsto per l'assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti e degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo al personale delle categorie A, B, C e D, deve comunque essere rispettato anche nelle more dell'adozione del Piano triennale della *performance* da parte della Giunta regionale.

Di seguito viene presentato l'albero della *performance*, in cui si evidenzia come il mandato istituzionale determini l'identificazione di aree strategiche omogenee a cui sono agganciati gli obiettivi (strategici ed operativi) che concorrono alla realizzazione del disegno istituzionale, secondo il principio del *cascading*.



³⁴ In modo da pervenire ad una verifica univoca dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.

Il dirigente apicale assegna gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) al dirigente di II livello mediante l'adozione del PAD, in cui sono raccolte le schede contenenti le informazioni relative agli obiettivi ed in cui sono esplicitati gli elementi indispensabili per la verifica dei risultati conseguiti.

Gli obiettivi operativi individuali e/o i piani operativi di gruppo sono formalizzati ed assegnati al personale delle categorie attraverso schede contenenti informazioni indispensabili per la verifica dei risultati.

Al fine di instaurare un processo virtuoso di miglioramento generale della performance, è opportuno sviluppare il dialogo interno che possa favorire un maggiore livello motivazionale e di benessere organizzativo, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità di ciascuno.

4.2 Monitoraggio e Valutazione

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della *performance* della struttura di propria competenza, al fine di attivare eventuali azioni correttive. In particolare il soggetto valutatore deve:

- verificare l'avanzamento della realizzazione degli obiettivi rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare gli "episodi critici" (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) nello svolgimento dell'attività assegnata;
- confronto con i soggetti valutati sull'avanzamento della realizzazione degli obiettivi e sugli "episodi critici";
- rinegoziare/sostituire gli obiettivi, nel momento in cui situazioni impreviste ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

Monitoraggi quadrimestrali della dirigenza apicale

Entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre i dirigenti apicali inseriscono, nella piattaforma COGES – Controllo Strategico, i dati relativi al monitoraggio degli obiettivi assegnati (indicando gli eventuali scostamenti) ed allegano la documentazione di corredo al fine di permettere all'OIV di verificare l'andamento delle attività svolte rispetto alla programmazione.

L'immagine sottostante si riferisce alla schermata iniziale di accesso alla piattaforma COGES – Controllo Strategico presente sulla *intranet* regionale.



Una volta entrati nell'applicazione con le proprie credenziali è possibile selezionare le differenti opzioni, come visibile nel cruscotto COGES – Controllo Strategico.



Monitoraggi quadrimestrali dei dirigenti di II livello responsabili di struttura

Entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre i dirigenti di II livello trasmettono al soggetto che ha assegnato gli obiettivi una sintetica relazione sullo stato di avanzamento dei singoli obiettivi, al fine di consentire una verifica del grado di realizzazione delle attività programmate e di definire eventuali azioni correttive.

Monitoraggi semestrali dei dirigenti con incarico individuale

Entro 15 giorni successivi al primo semestre i dirigenti con incarico individuale trasmettono al soggetto che ha assegnato gli obiettivi una sintetica relazione sullo stato di avanzamento dei singoli obiettivi, al fine di consentire una verifica del grado di realizzazione delle attività programmate e di definire eventuali azioni correttive.

Monitoraggi del personale di categoria D titolare di AP o PO

Entro 15 giorni successivi al primo semestre i soggetti che hanno assegnato gli obiettivi al personale di categoria D titolare di AP o PO procedono alla verifica del grado di realizzazione delle attività programmate, anche al fine di definire eventuali azioni correttive.

Valutazioni trimestrali intermedie del personale delle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO

Entro 15 giorni successivi ad ogni trimestre i dirigenti procedono alla verifica dei risultati attesi trimestrali inseriti nelle schede di programmazione degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo e all'attribuzione dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi, compilando, per ciascuna unità di personale in servizio presso la propria struttura amministrativa, l'apposita scheda di valutazione trimestrale intermedia. Di tale valutazione viene data comunicazione al dipendente.

Incontro semestrale valutatore-valutato

Al fine di prevenire situazioni di mancata realizzazione degli obiettivi, al termine del primo semestre dell'esercizio annuale di riferimento il soggetto valutatore si confronta con il soggetto valutato sul grado di realizzazione delle attività programmate, anche al fine di definire eventuali azioni correttive.

Ri-pianificazione operativa

In caso di mutamenti significativi rispetto ai piani d'azione prestabiliti, per effetto di modifiche normative, di direttive interne, di riassetti organizzativi, di fattori non prevedibili, ecc., è possibile definire una nuova formulazione degli obiettivi operativi e/o dei piani operativi di gruppo per l'esercizio annuale di riferimento, a condizione che la ri-pianificazione operativa venga approvata dal soggetto incaricato della valutazione.

Per i dirigenti apicali, le eventuali proposte di ri-pianificazione operativa, debitamente motivate, devono essere sottoposte all'OIV che, una volta effettuata la verifica di coerenza interna ed esterna dei nuovi obiettivi rispetto all'indirizzo politico-amministrativo ed alla indicazione delle priorità politiche, trasmette la modifica infrannuale della programmazione alla Giunta Regionale per la successiva approvazione.

Per i dirigenti di II livello le eventuali proposte di rimodulazione sono formalizzate con la modifica/integrazione del PAD.

Per il personale delle categorie è possibile modificare in corso d'anno le schede di assegnazione degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo assegnati a seguito della rimodulazione del PAD, ovvero a seguito del monitoraggio degli andamenti gestionali.

Monitoraggio finale

Il monitoraggio finale della *performance* del personale delle categorie avviene attraverso l'osservazione, da parte del superiore gerarchico, della realizzazione dei piani operativi di gruppo e in presenza di obiettivi operativi individuali sulla base di una relazione che il personale interessato trasmette al dirigente entro il 10 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

Il monitoraggio finale della *performance* dei dirigenti di II livello avviene attraverso la verifica, da parte del superiore gerarchico, del grado di realizzazione degli obiettivi definiti nel PAD opportunamente rendicontati da una puntuale relazione sull'attività svolta sottoposta dirigente di II livello al dirigente apicale entro il 15 gennaio dell'anno successivo a quello considerato.

Entro il 30 gennaio dell'anno successivo a quello considerato i dirigenti apicali inseriscono, nella piattaforma COGES – Controllo Strategico, i dati relativi al monitoraggio degli obiettivi assegnati allegando la documentazione di corredo, al fine di consentire all'OIV di effettuare le verifiche rispetto al raggiungimento del valore *target* atteso per ciascun obiettivo. Il cruscotto del sistema di controllo strategico è esemplificato nell'immagine sottostante.



Cruscotto del sistema di controllo strategico

4.3 Accesso alla premialità

Per i dirigenti apicali la procedura di valutazione della *performance* individuale si conclude con l'adozione di apposita deliberazione da parte della Giunta Regionale. Per tutti gli altri dipendenti (dirigenti di II livello e personale delle categorie), la valutazione della *performance* individuale si conclude con la notifica e la sottoscrizione della "Scheda di valutazione annuale finale" da parte del soggetto valutatore e da parte del soggetto valutato, fatto salvo quanto previsto per eventuali richieste di riesame.

I dirigenti apicali trasmettono all'OIV tramite la "Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione valutazione e controllo" un dettagliato *report* sull'andamento delle valutazioni finali, riguardanti il personale delle proprie strutture/unità organizzative,³⁵ ai fini dell'elaborazione dell'elenco generale delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e del personale delle categorie, presentate in forma aggregata.

L'accesso alla premialità, ossia al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale, è regolato secondo un principio di proporzionalità rispetto al punteggio conseguito nella valutazione,³⁶ per cui:

- al di sotto della soglia minima di 60 punti non è consentito l'accesso al trattamento accessorio;
- alla soglia minima di 60 punti corrisponde una quota predefinita del trattamento accessorio;
- al di sopra della soglia minima di 60 punti il trattamento accessorio è incrementato, rispetto alla quota predefinita per la soglia minima, in una misura percentuale predefinita per ogni punto in più da 60 punti a 100 punti.

5. Soggetti, funzioni e responsabilità

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* sono coinvolti diversi soggetti con specifiche funzioni e responsabilità.

Giunta Regionale

- Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento (anno t) e comunque entro 30 giorni dall'approvazione della legge di bilancio, adotta la programmazione strategico-operativa (Piano triennale della *performance*) individuando gli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.
- Entro il 15 marzo dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), su proposta dell'OIV, provvede alla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.
- Entro il 31 marzo dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), adotta la Relazione sulla *performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi ed alle risorse impiegate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

³⁵ Gli elenchi si riferiscono a ciascuna tipologia di personale dipendente: dirigenti di II livello; personale di categoria D titolare di AP o PO; altro personale distinto per singola categoria e devono riportare i punteggi attribuiti agli obiettivi e/o piani operativi di gruppo ed i comportamenti organizzativi.

³⁶ Il medesimo principio di proporzionalità si applica alle valutazioni trimestrali intermedie del personale delle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO.

Dirigenti apicali

- Entro il 15 febbraio adottano i Programmi annuali direzionali (PAD), con gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II livello.
- Entro il 31 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), provvedono alla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti delle unità organizzative di II livello (area, ufficio) afferenti alla propria struttura.

Dirigenti di II livello (area, ufficio)

- Entro il 15 febbraio assegnano gli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo al personale delle categorie in servizio presso la propria unità organizzativa.
- Entro 15 giorni successivi ad ogni trimestre procedono alla valutazione trimestrale intermedia della *performance* individuale del personale delle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO, compilando l'apposita scheda di valutazione trimestrale intermedia.
- Entro il 15 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente, provvedono alla valutazione annuale finale della *performance* individuale di tutto il personale delle categorie in servizio presso la propria unità organizzativa, compilando l'apposita scheda di valutazione annuale finale.

Organismo indipendente di valutazione (OIV)

All'OIV, costituito ai sensi dell'articolo 14 della legge regionale n. 1/2011, è demandato il controllo di prima istanza su conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della *performance*. Un monitoraggio sistematico viene svolto anche al fine di segnalare agli organi di indirizzo politico-amministrativo l'esigenza di eventuali interventi correttivi, oppure ritardi e criticità rispetto al conseguimento dei risultati attesi.

In dettaglio, l'OIV svolge le seguenti funzioni:

- effettua la verifica dell'avvio del ciclo di gestione della *performance*;
- valida l'assegnazione degli obiettivi durante il ciclo di gestione della *performance*;
- verifica la coerenza interna ed esterna degli obiettivi del Piano triennale della *performance*;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente della Giunta Regionale;
- verifica il rispetto dei requisiti del *Sistema* fissati dalla legge regionale n. 1/2011;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, al fine dell'accesso ai meccanismi premiali secondo le disposizioni contenute nella normativa vigente, nei codici di comportamento e nella contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone alla Giunta Regionale la valutazione annuale dei dirigenti apicali;
- promuove e verifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nella normativa vigente;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente rivolte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del *Sistema*;
- monitora e redige la relazione annuale sul funzionamento complessivo del *Sistema* di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, con riferimento al ciclo di gestione della *performance* dell'anno precedente;
- valida la Relazione sulla *performance*.

Struttura tecnica permanente

La Struttura tecnica permanente, di cui all'articolo 15 della legge regionale n. 1/2011, svolge le seguenti funzioni:

- fornisce il supporto all'OIV nello svolgimento delle attività di propria competenza;
- fornisce il supporto tecnico-metodologico alle strutture amministrative nell'ambito della programmazione strategico-operativa per la definizione degli obiettivi e degli indicatori;
- svolge l'attività di controllo strategico, mediante il monitoraggio periodico degli andamenti gestionali, sia in ordine alla realizzazione degli obiettivi assegnati in fase di programmazione che all'esigenza di eventuali interventi correttivi degli scostamenti evidenziati;
- interagisce con i dirigenti apicali e/o con i loro referenti in modo che vengano rispettate le scadenze prefissate in occasione dei monitoraggi e della valutazione conclusiva, verificando che venga assicurato un corretto inserimento dei dati all'interno della piattaforma COGES - Controllo Strategico, come di tutta la documentazione contenente gli elementi indispensabili per procedere alla valutazione³⁷
- fornisce supporto al Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali per l'esame delle richieste di valutazione di seconda istanza.

6. Casi particolari

⇒ Individuazione del soggetto competente per la valutazione

In caso di assenza del dirigente di II livello responsabile dell'unità organizzativa (area, ufficio), l'assegnazione degli obiettivi operativi individuali (o dei piani operativi di gruppo) e la valutazione del personale delle categorie in servizio presso l'unità organizzativa viene effettuata dal dirigente apicale. In caso di cessazione/sostituzione del dirigente di II livello durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile dell'unità organizzativa sulla base della rendicontazione prodotta dal precedente responsabile³⁸ e dei dati desumibili dai sistemi informativi.

⇒ Riorganizzazione, trasferimento o nuova assegnazione di personale

– Assegnazione obiettivi

In caso di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

Al dirigente che subentra nella direzione di una struttura amministrativa sono assegnati gli obiettivi già individuati nei documenti di programmazione (Piano triennale della *performance* e PAD) attribuiti alla struttura interessata.³⁹ È comunque opportuno che il soggetto valutatore ne dia formale comunicazione al nuovo responsabile.⁴⁰

³⁷ Al fine di consentire lo svolgimento in tempo utile dell'istruttoria di accertamento dei dati da sottoporre all'OIV, eventuali ritardi, incompletezze o mancanza di accuratezza nella trasmissione degli elementi previsti, per cui si rende indispensabile l'invio di note di sollecito o la reiterazione di richieste di documentazione, costituisce di per sé fattore da considerare sotto il profilo della valutazione dei comportamenti organizzativi (vedi *infra*).

³⁸ Si pone in evidenza che la rendicontazione finale comprende anche l'attività di valutazione del personale.

³⁹ Non è pertanto necessario modificare i documenti di programmazione.

⁴⁰ Nel caso di dirigenti apicali la comunicazione sarà effettuata dalla "Struttura tecnica permanente".

– **Valutazioni infrannuali dei dirigenti e del personale di categoria D titolare di AP o PO**

Entro 15 giorni dal termine dell’incarico o dalla presa di servizio presso altra struttura, il personale dirigenziale e il personale di categoria D titolare di AP o PO trasmette una relazione sull’attività svolta al soggetto valutatore che procederà nei successivi 15 giorni alla valutazione infrannuale di sua competenza.⁴¹

Nel caso in cui le modificazioni dell’assetto organizzativo oppure i trasferimenti interni presso differenti strutture amministrative non consentano lo svolgimento di puntuali operazioni di valutazione nell’ambito del medesimo esercizio finanziario, anche per effetto di limitati periodi di servizio prestati presso differenti strutture amministrative, la prima valutazione utile assorbe i periodi precedenti per i quali non risulta congruamente applicabile un punteggio di valutazione.

– **Valutazioni trimestrali del personale di categoria A, B, C e D non titolare di AP o PO**

In caso di trasferimento del personale durante l’anno solare le valutazioni trimestrali intermedie già effettuate sono considerate definitive per il periodo a cui si riferiscono e quindi il dirigente che effettua la valutazione annuale finale dovrà considerare esclusivamente il periodo relativo al servizio prestato dal dipendente nella sua struttura. Se il trasferimento avviene durante un trimestre, la valutazione trimestrale intermedia è effettuata dal dirigente che ha avuto in carico il personale per il periodo prevalente.⁴²

⇒ **Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare**

Per i dipendenti (dirigenti e personale delle categorie) ai quali nel corso dell’anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, fermo restando quanto già previsto dal codice di comportamento dei dipendenti, si procede ad un’ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda annuale/infrannuale finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione – all’interno del *range* previsto – è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione.

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale del punteggio totale <i>performance</i>
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Rimprovero scritto	Riduzione fino al 5%

L’esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.⁴³

⁴¹ Le valutazioni infrannuali sono soggette alla medesima procedura delle valutazioni annuali finali, pertanto esse dovranno essere notificate agli interessati e trasmesse alla struttura amministrativa competente in materia di flussi documentali.

⁴² Nell’allegato I “Manuale operativo” sono riportati alcuni esempi per l’individuazione del soggetto valutatore.

⁴³ Cfr. Codice di comportamento adottato con DGR n. 33/2014.

⇒ **Personale delle strutture e degli uffici di diretta collaborazione e delle segreterie politiche/amministrative**

Per il personale delle categorie operante presso le strutture e gli uffici di diretta collaborazione ovvero presso le segreterie politiche/amministrative, la procedura di valutazione è effettuata a fine anno, ai fini curriculari, sulla base del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati e del punteggio attribuito ai comportamenti organizzativi.

7. Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono previste al fine di risolvere eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione della *performance* e prevenire l'insorgenza di un contenzioso in sede giurisdizionale. Pertanto, il *Sistema* prevede specifici momenti di confronto per garantire la coerenza e correttezza del processo valutativo.

7.1 Coerenza e garanzie del Sistema

La coerenza del *Sistema* e la "correttezza" della procedura di valutazione, sono garantite, oltre che dalla normativa di riferimento, dai seguenti fattori:

- processo di assegnazione degli obiettivi fondato sulla negoziazione tra valutatore e valutato rispetto ai risultati da conseguire in un periodo determinato, con caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni che consentono di ancorare le verifiche su elementi condivisi;
- monitoraggio del grado di realizzazione degli obiettivi durante l'anno, al fine di rilevare eventuali scostamenti e/o adeguare le fasi attuative rispetto alle risorse umane/finanziarie effettivamente disponibili, con eventuale possibilità di ri-pianificazione operativa;
- continuità del rapporto tra valutatore e valutato, caratterizzato da sostegno reciproco nella realizzazione degli obiettivi, con momenti di confronto rispetto al conseguimento dei risultati attesi oltre che alla crescita professionale dei soggetti;
- contraddittorio, ossia la possibilità per il valutato di "contestare" nell'ambito della procedura di valutazione il giudizio espresso dal valutatore e di portare a sostegno elementi finalizzati al riesame della valutazione medesima.

7.2 Gestione delle contestazioni

Per i dirigenti di II livello e per il personale delle categorie è possibile richiedere una verifica di seconda istanza della valutazione individuale. La richiesta va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro 10 giorni dalla data di notifica della valutazione annuale finale e/o infrannuale (in caso di trasferimento), al soggetto valutatore di seconda istanza ossia:

- Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali⁴⁴ per dirigenti di II livello e personale delle categorie valutati in prima istanza da un dirigente apicale, tramite la "Struttura tecnica permanente";
- dirigente apicale della struttura amministrativa di appartenenza per il personale delle categorie.

Per la compilazione degli elenchi delle valutazioni riguardanti il personale dirigenziale ed il personale delle categorie, al termine dei procedimenti i dirigenti coinvolti avranno cura di

⁴⁴ Il Nucleo di valutazione è composto di norma da tre dirigenti apicali e viene nominato *ad hoc* dal Segretario Generale. I componenti del Nucleo sono estratti a sorte all'interno della "Conferenza interdirezionale" tra coloro che non sono coinvolti nella valutazione di prima istanza. Il Nucleo, costituito senza oneri, è attivato con l'esclusiva finalità di effettuare il riesame delle valutazioni. Terminati i propri lavori, il Nucleo si intende soppresso.

riportare le casistiche relative alla valutazione di seconda istanza, sia in caso di conferma sia in caso di modifica della valutazione di prima istanza.⁴⁵

Il procedimento di valutazione individuale si ritiene concluso alle seguenti condizioni:

- sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del valutato;
- assenza di richiesta di verifica in seconda istanza entro il termine di 10 giorni dalla data di notifica della prima valutazione, anche senza sottoscrizione della scheda di valutazione;
- definizione della valutazione di seconda istanza;
- determinazioni della Giunta Regionale per le valutazioni in unica istanza.

Dirigenti

Per i dirigenti di II livello le richieste di verifica di seconda istanza vanno trasmesse in forma scritta alla “Struttura tecnica permanente” entro 10 giorni dalla notifica della valutazione ed inviate per conoscenza al dirigente apicale che ha effettuato la valutazione. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali, di norma, entro 15 giorni dalla sua costituzione.⁴⁶ Qualora il Nucleo ritenga necessario acquisire ulteriori elementi per esprimere la valutazione definitiva può procedere all’audizione diretta dei soggetti interessati.

Il Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali è costituito, di norma, entro 30 giorni dall’acquisizione da parte della “Struttura tecnica permanente” dei *report* trasmessi da ciascun dirigente apicale relativi all’andamento delle valutazioni finali riguardanti tutto il personale delle proprie strutture/unità organizzative.⁴⁷ Il Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali si esprime anche sulle eventuali richieste di valutazione di seconda istanza relative a valutazioni infrannuali.⁴⁸

Personale delle categorie

Per il personale delle categorie è possibile richiedere al dirigente apicale una revisione della valutazione annuale finale. Le richieste vanno sottoposte al dirigente apicale in forma scritta entro 10 giorni dalla notifica della valutazione ed inviate per conoscenza al dirigente che ha effettuato la prima valutazione. Il dirigente apicale, esaminati gli atti ed informato il dirigente valutatore di prima istanza, esprime formalmente la valutazione annuale finale entro un termine di 15 giorni dal ricevimento.⁴⁹

Qualora il personale delle categorie sia valutato in prima istanza da un dirigente apicale, si applica la procedura prevista per i dirigenti di II livello, per cui le richieste di verifica di seconda istanza vanno trasmesse in forma scritta alla “Struttura tecnica permanente” entro 10 giorni dalla notifica della valutazione ed inviate per conoscenza al dirigente apicale che ha effettuato la valutazione.

⁴⁵ Ciò anche al fine di monitorare il funzionamento del *Sistema* e rilevare eventuali criticità nell’applicazione delle procedure e degli strumenti. In tal modo sarà possibile acquisire informazioni significative sull’andamento delle valutazioni (concentrazioni di punteggi elevati, scarsa differenziazione, numerosità dei contenziosi, ecc.).

⁴⁶ Il Nucleo di valutazione attribuisce e sottoscrive i punteggi sulla Scheda di valutazione annuale (oppure infrannuale) finale del dirigente trasmettendo gli esiti del riesame alla struttura competente in materia di flussi documentali, anche per le notifiche agli interessati.

⁴⁷ Cfr. paragrafo 4.3.

⁴⁸ Le richieste di valutazione di seconda istanza relative a valutazioni infrannuali dovranno essere comunque trasmesse in forma scritta alla “Struttura tecnica permanente” entro 10 giorni dalla notifica della valutazione ed inviate per conoscenza al dirigente apicale che ha effettuato la valutazione.

⁴⁹ Il dirigente apicale attribuisce i punteggi sulla “Scheda di valutazione annuale finale” del personale delle categorie, procede alle notifiche agli interessati e trasmette gli esiti del riesame alla struttura competente in materia di flussi documentali.

Le richieste di seconda istanza relative a valutazioni infrannuali (a seguito di trasferimento del personale di categoria D titolare di AP o PO) o valutazioni trimestrali “definitive” (a seguito di trasferimento del personale di categoria A, B, C e D non titolare di AP o PO) sono soggette alle medesime scadenze e modalità previste per le richieste di seconda istanza relative alle valutazioni di fine anno.⁵⁰

8. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo

Condizione necessaria per lo svolgimento del processo di valutazione della *performance* è il raccordo del *Sistema* con il cruscotto del controllo strategico e quello del controllo di gestione. A regime, si prevede che struttura e contenuti dei sistemi di controllo siano idonei a soddisfare tutte le necessità informative richieste dalla piena applicazione del *Sistema*. Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo si rimanda alla normativa regionale in materia: il controllo strategico ed il controllo di gestione sono disciplinati dalla legge regionale n. 6/2002,⁵¹ dalla legge regionale n. 25/2001⁵² e dal regolamento regionale n. 1/2002. Il raccordo con i sistemi di controllo sopra richiamati si sviluppa a tre livelli:

- coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi;
- coordinamento degli attori e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- integrazione degli strumenti di rilevazione.

Controllo di gestione

Il controllo di gestione consiste nella verifica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa sulla base del rapporto tra costi sostenuti e risultati raggiunti, in termini di attività e prodotti. In virtù dell'articolo 54 della legge regionale n. 25/2001, il controllo di gestione costituisce il supporto per l'esercizio dell'attività amministrativa e gestionale di competenza dei dirigenti delle strutture organizzative apicali. Le risultanze del controllo di gestione devono essere rese disponibili alla “Struttura tecnica permanente”, anche ai fini della formulazione da parte dell'OIV della proposta di valutazione della dirigenza apicale alla Giunta Regionale.

Controllo strategico

Il controllo strategico supporta l'attività degli organi di indirizzo politico-amministrativo e, pertanto, consente di osservare gli andamenti generali dell'azione amministrativa e la verifica delle operazioni svolte dal *management*, soprattutto in termini di congruenza tra linee strategiche, obiettivi assegnati e risultati effettivamente conseguiti. In base a quanto previsto dall'articolo 14 della legge regionale n. 6/2002, concerne l'adeguatezza delle scelte gestionali compiute e dei risultati conseguiti in sede di attuazione dell'indirizzo politico-amministrativo. Il regolamento regionale n. 1/2002 ne disciplina le modalità e prevede che venga svolto attraverso la verifica dell'attuazione dei programmi strategici della Giunta Regionale e del conseguimento degli obiettivi, conformemente agli indirizzi ed alle scelte politiche, individuando gli scostamenti e le relative cause. Al controllo strategico si rimanda per la definizione degli obiettivi annuali/pluriennali e dei corrispondenti indicatori, per il monitoraggio *in itinere* e la verifica relativa al conseguimento dei risultati attesi.

⁵⁰ Le richieste di seconda istanza relative a valutazioni trimestrali “definitive”, dovranno essere presentate dall'interessato entro 10 giorni dalla data di adozione del provvedimento relativo al suo trasferimento.

⁵¹ Cfr. legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6, recante “Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale”.

⁵² Cfr. legge regionale 20 novembre 2001, n. 25, recante “Norme in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione”.

9. Ciclo di gestione della *performance* e documenti di programmazione

Condizione necessaria al funzionamento del ciclo di gestione della *performance* e del *Sistema* è l'integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria, in base a quanto previsto dall'articolo 4 della legge regionale n. 1/2011. Si tratta di un elemento di fondamentale importanza dato che la programmazione è efficace quando le risorse finanziarie sono collegate agli obiettivi ed agli indicatori di realizzazione. Il collegamento tra il processo di programmazione economico-finanziaria ed la programmazione strategico-operativa è garantito dalla coerenza degli indirizzi politico-amministrativi consolidati nei documenti strategici di riferimento e lo svolgimento nel tempo di azioni concretamente verificabili.

La coerenza si riferisce in particolare al fatto che gli obiettivi e gli indicatori esplicitati nei documenti di bilancio previsionale si innestano in quelli definiti nell'ambito del Piano triennale della *performance*. Altri importanti documenti che contribuiscono all'elaborazione del Piano triennale della *performance* sono il Piano triennale di prevenzione della corruzione, il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano di formazione interna.

La Relazione sulla *performance* evidenzia a consuntivo, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, in un'ottica di rigorosa e trasparente rendicontazione sociale dell'amministrazione rispetto all'universo degli *stakeholders*, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, oltre al bilancio di genere.

10. Pari opportunità e differenze di genere

La misurazione e la valutazione della *performance* è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, la Giunta Regionale adotta azioni rivolte a:

- attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;
- favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;
- prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;
- monitorare gli incarichi conferiti, al personale dirigenziale a quello non dirigenziale, nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;
- promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;
- favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del *part-time*, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.

11. Trasparenza e rendicontazione

La Giunta Regionale garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione dei risultati raggiunti dall'amministrazione. A tal fine il *Sistema*, il Piano e la Relazione sulla *performance* sono pubblicati sul sito *web* istituzionale della Regione Lazio, nell'apposita sezione Amministrazione trasparente. L'incremento dei dati e delle informazioni produce effetti positivi anche a livello organizzativo, consentendo una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'amministrazione regionale.

12. Processo di miglioramento

Il miglioramento della *performance* complessiva è uno degli obiettivi principali dell'amministrazione. A tal fine è stato ampiamente ridisegnato l'assetto organizzativo delle strutture regionali e si è investito in infrastrutture tecnologiche a supporto sia dell'*open government* per favorire una sempre maggiore partecipazione di cittadini e *stakeholders* sia a supporto delle funzioni di programmazione e controllo degli obiettivi strategici e gestionali.⁵³ In linea con l'esigenza di semplificazione e riorganizzazione amministrativa, l'implementazione del *Sistema* avviene secondo un processo graduale e continuo, in stretto raccordo con gli strumenti di controllo interno e compatibilmente con le risorse ad esso destinate.

Eventuali modifiche/revisioni possono derivare dall'analisi svolta dall'OIV nell'ambito della relazione annuale sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, nonché da indirizzi e linee guida provenienti da organismi istituzionali deputati a conferire uniformità generale ai sistemi di misurazione e valutazione della *performance* delle pubbliche amministrazioni. In ogni caso, l'impegno è di organizzare momenti di confronto e di allestire canali di comunicazione e partecipazione sempre più efficaci, in modo da tenere in debita considerazione osservazioni, commenti e suggestioni provenienti dai soggetti destinatari dell'azione pubblica. In tale disegno, si colloca lo sviluppo – compatibilmente con la specificità delle attività amministrative svolte a livello regionale – di meccanismi di rilevazione del grado di *customer/citizen satisfaction* nel quadro di un ampliamento generale della partecipazione dei cittadini alla valutazione della *performance* organizzativa dell'ente, con una più estesa analisi dell'impatto delle politiche regionali ai fini dell'eventuale ri-progettazione dell'intervento pubblico.

⁵³ Piattaforma COGES - Controllo Strategico e COGES - Controllo di Gestione.

Elenco degli allegati

Allegato 1 – Manuale operativo

Allegato 2 – Indicatori

- Tabella 1 – Tipologia di indicatori (fonte RGS)
- Tabella 2 – Scheda anagrafica degli indicatori
- Tabella 3 – Test di validazione della qualità dell'indicatore
- Tabella 4 – Test della qualità dei *target*

Allegato 3 – Schede di programmazione – Dirigenti e Personale delle categorie

- Scheda di programmazione – Dirigenti responsabili di struttura
- Scheda di programmazione – Dirigenti con incarico individuale
- Scheda di programmazione – Personale categoria D titolare di AP o PO
- Scheda di programmazione – Personale categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO

Allegato 4 – Schede di valutazione

- Schede valutazione comportamenti organizzativi – Personale categorie A e B
- Schede valutazione comportamenti organizzativi – Personale categoria C
- Schede valutazione comportamenti organizzativi – Personale categoria D
- Scheda valutazione trimestrale intermedia – Personale categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO
- Scheda di valutazione annuale finale – Personale delle categorie
- Scheda valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti di struttura
- Scheda di valutazione annuale finale – Dirigenti responsabili di struttura
- Scheda valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti con incarico individuale
- Scheda di valutazione annuale finale – Dirigenti con incarico individuale

ALLEGATO I

MANUALE OPERATIVO

Premessa

Il presente Manuale operativo è stato realizzato per facilitare l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati (anche denominato Sistema di misurazione e valutazione della *performance*) della Regione Lazio, predisposto ai sensi dell'articolo 7 della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1, che recepisce principi e contenuti essenziali del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Soggetti, tempistica e modalità di applicazione

Come previsto dagli articoli 8 e 9 della legge regionale n. 1/2011, il Sistema di misurazione e valutazione (di seguito: *Sistema*) ha per oggetto la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

Nel sistema organizzativo della Giunta Regionale, il *Sistema* si applica a:

- ❖ Dirigenti apicali delle strutture amministrative
 - Segretario Generale
 - Direttori di direzioni regionali
 - Direttori di agenzie regionali, equiparate a direzioni regionali
 - Avvocato coordinatore dell'Avvocatura regionale
- ❖ Dirigenti di II livello (area, ufficio)
- ❖ Dirigenti non preposti ad unità organizzativa
- ❖ Personale delle categorie (o non dirigenziale)

In relazione allo svolgimento dell'attività di valutazione si descrivono i diversi e concatenati passaggi procedurali, identificando i soggetti coinvolti ai diversi livelli e la corrispondente tempistica.

- ❖ I dirigenti di II livello (area, ufficio):
 - entro 15 giorni dal termine di ogni trimestre provvedono alla valutazione intermedia trimestrale del personale delle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO assegnato all'unità organizzativa di propria competenza;
 - entro il 15 gennaio dell'anno successivo (anno t+1) a quello cui si riferisce l'esercizio annuale (anno t), provvedono alla valutazione finale annuale della *performance* individuale del personale delle categorie assegnato all'unità organizzativa di propria competenza.
- ❖ I dirigenti apicali, entro il 31 gennaio dell'anno successivo (anno t+1) a quello a cui si riferisce l'esercizio annuale (anno t), provvedono alla valutazione annuale della *performance* individuale dei dirigenti delle unità organizzative di II livello (area, ufficio) afferenti alla propria struttura amministrativa.
- ❖ La Giunta Regionale, entro il 15 marzo dell'anno successivo (anno t+1) a quello cui si riferisce l'esercizio annuale (anno t), su proposta dell'OIV, procede alla valutazione annuale della *performance* individuale dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.

Di seguito viene presentato uno schema esemplificativo relativo ai soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance*, con l'indicazione della corrispondente fase del ciclo di gestione della *performance*, così come della modalità e della tempistica di svolgimento.

	FASI	MODALITÀ	TEMPISTICA	SOGGETTI
MONITORAGGIO E VALUTAZIONE INTERMEDIA	Monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi	Relazioni sugli andamenti degli obiettivi	Ogni quadrimestre o semestre per i dirigenti con incarico individuale (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
	Monitoraggio degli obiettivi individuali del personale della categoria D titolare di AP o PO	Verifica del grado di realizzazione delle attività programmate	Ogni semestre (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
	Misurazione e valutazione intermedia della <i>performance</i> del personale delle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO	Verifica dei risultati attesi trimestrali degli obiettivi individuali e/o dei piani operativi di gruppo + comportamenti organizzativi	Ogni trimestre (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	Misurazione e valutazione <i>performance</i> del personale delle categorie	Verifica dei risultati degli obiettivi individuali e/o dei piani operativi di gruppo + comportamenti organizzativi	Entro il 15 gennaio (anno t+1)	Dirigenti apicali, dirigenti di II livello
	Misurazione e valutazione <i>performance</i> dei dirigenti II livello	Verifica obiettivi operativi + comportamenti organizzativi	Entro il 31 gennaio (anno t+1)	Dirigenti apicali
	Misurazione e valutazione <i>performance</i> dei dirigenti apicali	Verifica dei risultati degli obiettivi strategici ed operativi + comportamenti organizzativi	Entro il 15 marzo (anno t+1)	Giunta regionale (su proposta OIV)

Performance organizzativa

La *performance* organizzativa del sistema organizzativo della Giunta Regionale – inteso come il complesso delle strutture amministrative che fanno riferimento alla Giunta Regionale è misurata in base alla *performance* delle singole unità organizzative apicali.⁵⁴ Essa è calcolata come il rapporto tra la somma dei risultati finali degli obiettivi organizzativi di ciascuna unità organizzativa apicale e il punteggio massimo disponibile per il complesso degli obiettivi organizzativi, moltiplicati per 100.

Performance individuale

La *performance* individuale è il contributo fornito dai dipendenti regionali (dirigenti e personale delle categorie) ai risultati dell'azione amministrativa. In generale, essa viene misurata e valutata sulla base di due fattori fondamentali:

- *performance* operativa (grado di realizzazione degli obiettivi);
- comportamenti organizzativi.

⁵⁴ Si tratta delle strutture amministrative affidate alla titolarità di un dirigente apicale: Segretariato Generale, Direzioni regionali, agenzie equiparate e direzioni regionali, Avvocatura Regionale.

In termini applicativi, la performance individuale è dunque calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

Pertanto, la procedura valutazione della *performance* individuale consiste di fatto, per ciascun soggetto valutatore, nell'accurata compilazione della "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi" e della "Scheda di valutazione annuale finale" relativa ai soggetti valutati, dove sono riportati i punteggi attribuiti alla *performance* operativa ed i punteggi attribuiti ai comportamenti organizzativi.

Performance individuale dei dirigenti

La *performance* individuale (max punti 100) dei dirigenti è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 70) e dei comportamenti organizzativi (max punti 30).

La procedura di valutazione dei dirigenti richiede comunque l'osservanza delle seguenti condizioni:

- il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa ed accurata rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita. L'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi. I ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi pari a punti 0,5 per ogni giorno di ritardo;
- qualora si verificano cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 30 giorni dal termine dell'incarico,⁵⁵
- l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.⁵⁶

Ferma restando l'applicazione delle misure disponibili negli ordinamenti/codici ecc. e l'attribuzione di punteggi relativi alla classificazione in ambiti e fattori riportati nell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, a fronte di specifiche circostanze si segnala la possibilità per il soggetto valutatore di procedere alla decurtazione dell'intero punteggio relativo ai comportamenti organizzativi del soggetto valutato. A titolo di esempio, la misura può essere adottata in caso di inerzia o grave ritardo nell'esercizio delle responsabilità relative alla programmazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione degli obiettivi; in caso di mancato riscontro alle direttive impartite; in caso di ripetuto richiamo/sollecito rispetto alla scadenza di rilevanti adempimenti amministrativi; in caso di mancato intervento rispetto a criticità verificatesi all'interno dei propri uffici; in caso di rilievi degli organi di controllo interni ed esterni inerenti gli andamenti gestionali oppure la regolarità amministrativa; in caso di mancata adozione delle misure previste per la prevenzione della corruzione; ecc.⁵⁷

⁵⁵ La rendicontazione riguarda tutti gli aspetti collegati allo svolgimento dell'incarico dirigenziale, compresa l'attività di valutazione del personale.

⁵⁶ Il dirigente deve aver svolto, nell'esercizio finanziario di riferimento, la sua attività dirigenziale per una durata superiore ai 90 giorni all'interno dell'amministrazione regionale. Il computo dei giorni deve essere riferito all'effettiva presenza in servizio del dirigente nell'annualità di riferimento, anche in strutture diverse.

⁵⁷ Senza escludere l'applicazione di più gravi sanzioni nei casi previsti da norme e/o codici di comportamento. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi si rimanda anche ai contenuti ed agli aspetti attuativi esplicitati all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.).

⇒ Performance individuale dei dirigenti responsabili di struttura

La misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili di struttura (max 100 punti) è collegata agli indicatori relativi a:

- **grado di realizzazione di specifici obiettivi organizzativi:**

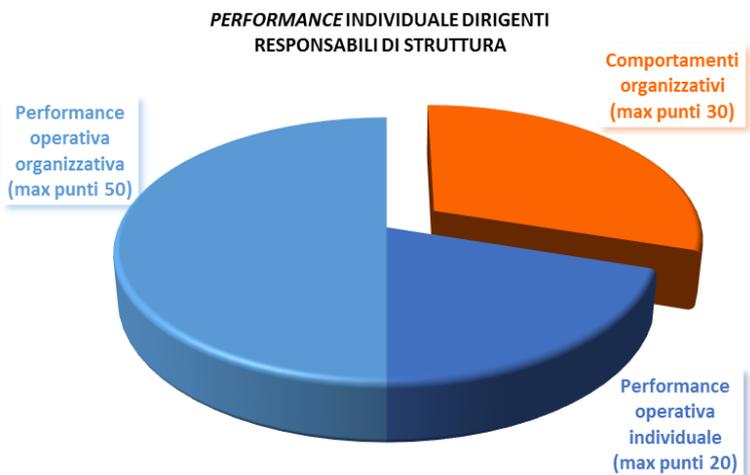
la *performance* operativa organizzativa (max 50 punti) è determinata dalla somma delle percentuali di realizzazione degli obiettivi organizzativi moltiplicati per il rispettivo peso;

- **grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali:**

la *performance* operativa individuale (max 20 punti) è determinata dalla somma delle percentuali di realizzazione degli obiettivi individuali moltiplicati per il rispettivo peso;

- **comportamenti organizzativi:** sono determinati dalla somma dei punteggi (max 30 punti) attribuiti a ciascun ambito/fattore riportato nell'apposita scheda di valutazione.

La *performance* operativa (max 70 punti), a sua volta, è data dalla somma dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa organizzativa (max 50 punti) e dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa individuale (max 20 punti).



⇒ Performance individuale dei dirigenti con incarico individuale

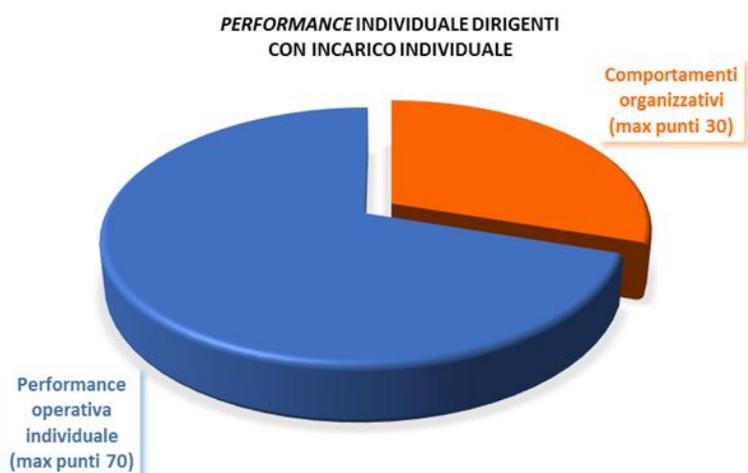
La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti con posizione individuale (max 100 punti) è collegata agli indicatori relativi a:

- **grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali:**

la *performance* operativa individuale (max 70 punti) è determinata dalla somma delle percentuali di realizzazione degli obiettivi individuali moltiplicati per il rispettivo peso;

- **comportamenti organizzativi:**

sono determinati dalla somma dei punteggi (max 30 punti) attribuiti a ciascun ambito/fattore riportato nell'apposita scheda di valutazione.



Performance individuale del personale delle categorie

La *performance* individuale (max punti 100) del personale delle categorie, è rappresentata dalla somma della *performance* operativa e dei comportamenti organizzativi. Il punteggio massimo attribuibile a ciascuna delle due componenti varia a seconda della qualifica professionale o categoria di appartenenza.

La continuità della presenza in servizio non costituisce di per sé un fattore determinante e va considerata nell'ambito della valutazione della *performance* individuale per gli aspetti di assiduità rispetto alla prestazione lavorativa. In ogni caso, si ritiene opportuno profilare le seguenti condizioni:

- accede alla procedura di valutazione trimestrale intermedia il personale appartenente alle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO che abbia effettuato almeno 15 giorni di presenza in servizio nel trimestre di riferimento, al netto delle ferie;⁵⁸
- accede alla procedura di valutazione annuale finale il dipendente che abbia effettuato almeno 60 giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno solare, al netto delle ferie spettanti su base annua.⁵⁹

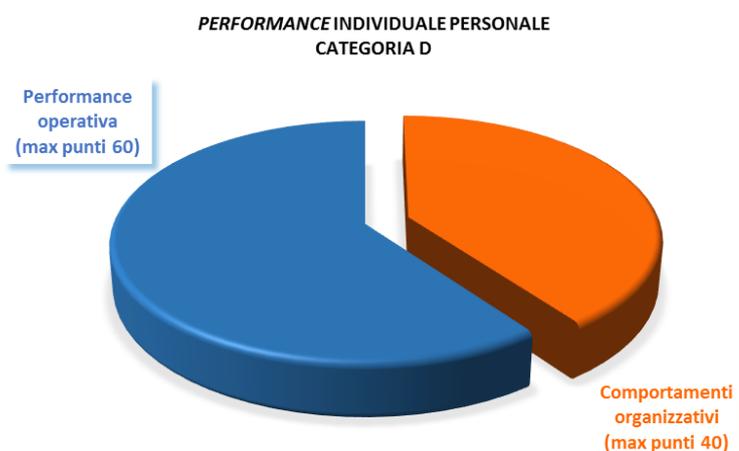
L'eventuale impossibilità di accesso ad una o più valutazioni trimestrali da parte di un dipendente appartenente alle categorie A, B, C e D non titolare di AP o PO non compromette la valutazione annuale finale dello stesso. Infatti, non vi è alcun automatismo tra l'andamento delle valutazioni intermedie trimestrali e la determinazione della valutazione annuale finale, nel senso che il punteggio complessivo della valutazione annuale finale non è vincolato al punteggio derivante dalla media delle valutazioni intermedie trimestrali, bensì fa riferimento all'effettiva prestazione registrata dal dirigente a fine anno nella compilazione della scheda di valutazione annuale finale.

⇒ Performance individuale del personale di categoria D

La *performance* individuale (max punti 100) del personale di categoria D è collegata agli indicatori relativi a:

• **grado di realizzazione degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo:** la *performance* operativa (max 60 punti), è determinata dalla somma delle percentuali di realizzazione degli obiettivi individuali moltiplicati per il rispettivo peso;

• **comportamenti organizzativi:** si riferiscono a comportamenti professionali, competenze e capacità attese e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati (max 40 punti), secondo quanto riportato nelle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi.



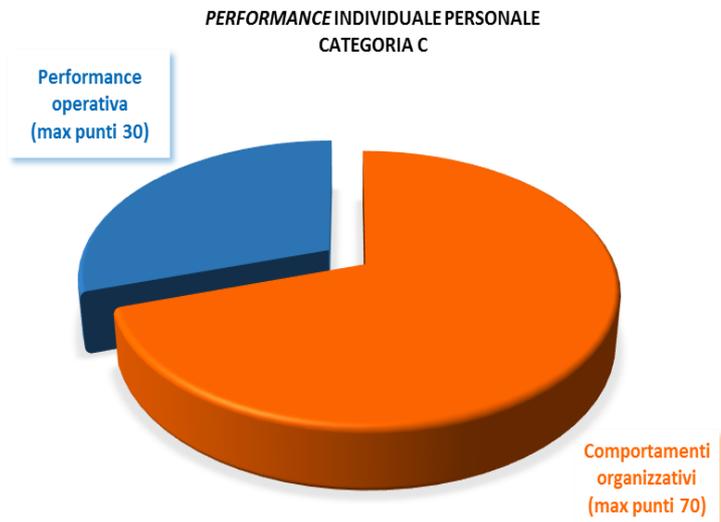
⁵⁸ Il computo dei giorni deve essere riferito all'effettiva presenza in servizio del dipendente nel trimestre di riferimento, anche in strutture diverse.

⁵⁹ Il computo dei giorni deve essere riferito all'effettiva presenza in servizio del dipendente nell'annualità di riferimento, anche in strutture diverse.

⇒ Performance individuale del personale di categoria C

La performance individuale (max punti 100) del personale di categoria C è collegata agli indicatori relativi a:

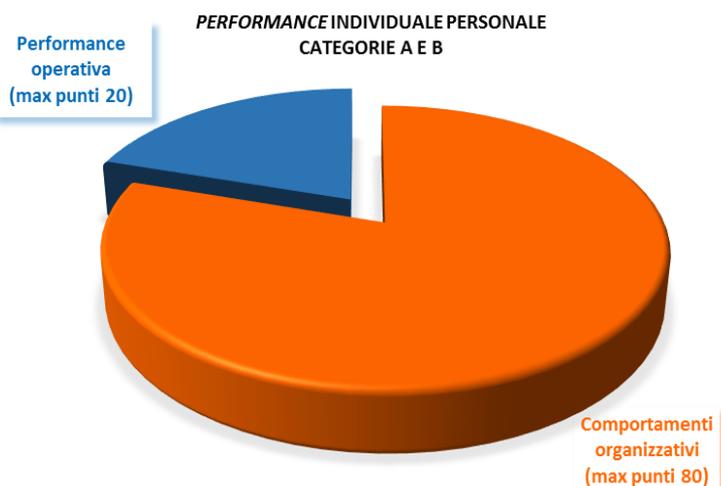
- **grado di realizzazione degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo:** la performance operativa (max 30 punti), è determinata dalla somma delle percentuali di realizzazione degli obiettivi individuali moltiplicati per il rispettivo peso;
- **comportamenti organizzativi:** si riferiscono agli ambiti della partecipazione e delle capacità attese e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati (max 70 punti), secondo quanto riportato nelle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi.



⇒ Performance individuale del personale delle categorie A e B

La performance individuale (max punti 100) del personale di categoria A e B è collegata agli indicatori relativi a:

- **grado di realizzazione degli obiettivi operativi individuali e/o piani operativi di gruppo:** la performance operativa (max 20 punti), è determinata dalla somma delle percentuali di realizzazione degli obiettivi individuali moltiplicati per il rispettivo peso;
- **comportamenti organizzativi:** si riferiscono agli ambiti della partecipazione e delle capacità attese e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati (max 80 punti), secondo quanto riportato nelle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi.



Attribuzione dei punteggi

Performance operativa: per l'attribuzione dei punteggi relativi alla valutazione della *performance* operativa, il soggetto valutatore fa ricorso alle formule sopra enunciate.

Nella misurazione e valutazione della *performance* operativa, in corrispondenza del grado di conseguimento dei singoli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) i punteggi devono essere riportati:

- per il personale dirigente fino al primo decimale. L'eventuale esigenza di procedere ad arrotondamenti riguardanti la prima cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la seconda cifra decimale è ≥ 5 ; alla cifra inferiore quando la seconda cifra decimale è < 5 .⁶⁰ Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente i singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi oppure di una pluralità di essi;
- per il personale delle categorie fino al secondo decimale. L'eventuale esigenza di procedere ad arrotondamenti riguardanti la seconda cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la terza cifra decimale è ≥ 5 ; alla cifra inferiore quando la terza cifra decimale è < 5 .⁶¹

Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente i singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi oppure di una pluralità di essi.

Comportamenti organizzativi: Per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi si fa riferimento ad una scala graduata di punteggi ad intervalli di 0,5. Non è consentita l'attribuzione di punteggi con due cifre decimali, oppure con intervalli diversi da 0,5 punti. A titolo esemplificativo, si riporta lo schema dell'intervallo di punteggi utilizzabili.



Al fine di differenziare le valutazioni dei comportamenti organizzativi e valorizzare l'effettivo contributo di ciascun dipendente, si fa riferimento alle sottostanti tabelle (una per i dirigenti e una per il personale delle categorie) nelle quali per ogni fattore sono identificati diversi livelli di valutazione con annessi giudizi sintetici e corrispondenti punteggi.

⁶⁰ Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,48%, il valore viene arrotondato a 84,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,45%, il valore viene arrotondato a 48,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 97,34%, il valore viene arrotondato a 97,3%.

⁶¹ Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,488%, il valore viene arrotondato a 84,49%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,455%, il valore viene arrotondato a 48,46%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 97,343%, il valore viene arrotondato a 97,34%.

Dirigenti: per ogni fattore vengono identificati 4 livelli di valutazione, con annessi giudizi sintetici e corrispondenti punteggi correlati al valore massimo attribuibile a ciascun fattore come individuato nelle schede di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti responsabili di struttura e dei dirigenti con incarico individuale.

Livelli della valutazione	Giudizio	Punteggi valutazione		
		Fattore con punteggio max 3	Fattore con punteggio max 4	Fattore con punteggio max 5
1	Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari o di ripetute osservazioni durante l'anno, riscontrabili su base oggettiva (comunicazioni, e-mail, ecc.).	0 – 0,5	0 – 1	0 – 1
2	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni in linea con i compiti assegnati ma senza apporti di rilievo.	1 – 1,5	1,5 – 2	1,5 – 2,5
3	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente e/o qualitativamente apprezzabili, ma suscettibili di ulteriore miglioramento.	2 – 2,5	2,5 – 3	3 – 4
4	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo.	3	3,5 – 4	4,5 – 5

Personale delle categorie: per ogni fattore vengono identificati 6 livelli di valutazione, con annessi giudizi sintetici e corrispondenti punteggi.

Livelli della valutazione	Giudizio	Punteggi valutazione
1	Il comportamento è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato alcun apporto alla struttura organizzativa.	0 – 1,5
2	Il comportamento è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno, riscontrabili su base oggettiva (comunicazioni verbali, e-mail, ecc.) ed è atteso un miglioramento da perseguire nel successivo periodo.	2 – 4
3	Il comportamento è accettabile, tuttavia non concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione con riferimento ai traguardi individuati nell'ambito della propria unità lavorativa.	4,5 – 5,5
4	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni in linea con le attese e concorre a migliorare le prestazioni dell'organizzazione con riferimento ai traguardi individuati nell'ambito della propria unità lavorativa.	6 – 7
5	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni quantitativamente e/o qualitativamente apprezzabili, ma suscettibili di ulteriore miglioramento con riferimento ai traguardi individuati nell'ambito della propria unità lavorativa.	7,5 – 8,5
6	Il comportamento è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre ad un significativo miglioramento dell'organizzazione con riferimento ai traguardi individuati nell'ambito della propria unità lavorativa.	9 – 10

Punteggio finale

⇒ Dirigenti

Il punteggio finale di valutazione annuale è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 70, corrispondente alla percentuale di realizzazione degli obiettivi registrata a fine anno, moltiplicata per i pesi degli obiettivi;
- punteggio da 0 a 30, relativo ai comportamenti organizzativi.

A titolo di esempio si esegue la simulazione del calcolo della *performance* operativa organizzativa per:

- un dirigente responsabile di una ipotetica “Unità Organizzativa A” al quale siano stati assegnati:
 - n. 3 obiettivi organizzativi (ciascuno con peso determinato al momento dell’assegnazione), in base alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi.

	Obiettivo organizzativo	Peso	Realizzazione %	Punteggio
Dirigente “UO A”	Ob Org 1	20	75,0%	15,0
	Ob Org 2	10	82,0%	8,2
	Ob Org 3	25	85,0%	21,3
	TOTALE	50		44,5

- n. 2 obiettivi individuali (ciascuno con peso determinato al momento dell’assegnazione), in base alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi.

	Obiettivo individuale	Peso	Realizzazione %	Punteggio
Dirigente “UO A”	Ob Ind 1	5	56,0%	2,8
	Ob Ind 2	15	84,0%	12,6
	TOTALE	20		15,4

Sempre a titolo di esempio, ipotizzando che rispetto alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi il punteggio attribuito al dirigente della ipotetica “Unità Organizzativa A” sia pari a 20, la *performance* individuale complessiva del dirigente è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}} = (\text{Perf}_{\text{Op Org}} + \text{Perf}_{\text{Op Ind}}) + \text{Comp}_{\text{Org}} = (44,5 + 15,4) + 20 = 79,9$$

- un dirigente con incarico individuale al quale siano stati assegnati n. 3 obiettivi individuali (ciascuno con peso determinato al momento dell’assegnazione), in base alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi.

	Obiettivo individuale	Peso	Realizzazione %	Punteggio
Dirigente “UO A”	Ob Ind 1	20	56,0%	11,2
	Ob Ind 2	25	84,0%	21,0
	Ob Ind 3	25	100%	25,0
	TOTALE	70		57,2

Sempre a titolo di esempio, ipotizzando che rispetto alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi il punteggio attribuito al dirigente con incarico individuale sia pari a 25,5, la *performance* individuale complessiva del dirigente è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}} = 57,2 + 25,5 = 82,7$$

⇒ **Personale di categoria D titolare di AP o PO**

Il punteggio finale di valutazione annuale è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 60, corrispondente alla percentuale di realizzazione degli obiettivi registrata a fine anno, moltiplicata per i pesi degli obiettivi;
- punteggio da 0 a 40, relativo ai comportamenti organizzativi.

⇒ **Personale di categoria D non titolare di AP o PO**

La valutazione del personale di categoria D non titolare di AP o PO viene effettuata secondo la cadenza temporale esplicitata di seguito.

- 1) Al termine di ogni trimestre dell'anno di riferimento.
- 2) Al termine dell'anno di riferimento.

Il punteggio di valutazione (trimestrale/annuale) è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 60, corrispondente alla percentuale di realizzazione dei risultati attesi trimestrali/annuali, moltiplicata per i pesi degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo;
- punteggio da 0 a 40, relativo ai comportamenti organizzativi.

Si pone in evidenza che i punteggi attribuiti nell'ambito delle valutazioni intermedie trimestrali non determinano in maniera automatica la valutazione annuale finale.

⇒ **Personale di categoria C**

La valutazione del personale di categoria C viene effettuata secondo la cadenza temporale esplicitata di seguito.

- 1) Al termine di ogni trimestre dell'anno di riferimento.
- 2) Al termine dell'anno di riferimento.

Il punteggio di valutazione (trimestrale/annuale) è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 30, corrispondente alla percentuale di realizzazione dei risultati attesi trimestrali/annuali, moltiplicata per i pesi degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo;
- punteggio da 0 a 70, relativo ai comportamenti organizzativi.

Si pone in evidenza che i punteggi attribuiti nell'ambito delle valutazioni intermedie trimestrali non determinano in maniera automatica la valutazione annuale finale.

⇒ **Personale delle categorie A e B**

La valutazione del personale di categoria A e B viene effettuata secondo la cadenza temporale esplicitata di seguito.

- 1) Al termine di ogni trimestre dell'anno di riferimento.
- 2) Al termine dell'anno di riferimento.

Il punteggio di valutazione (trimestrale/annuale) è determinato dalla somma di:

- punteggio da 0 a 20, corrispondente alla percentuale di realizzazione dei risultati attesi trimestrali/annuali, moltiplicata per i pesi degli obiettivi operativi individuali e/o dei piani operativi di gruppo;
- punteggio da 0 a 80, relativo ai comportamenti organizzativi.

Si pone in evidenza che i punteggi attribuiti nell'ambito delle valutazioni intermedie trimestrali non determinano in maniera automatica la valutazione annuale finale.

Valutazioni trimestrali del personale di categoria A, B, C e D non titolare di AP o PO: individuazione del soggetto valutatore

In caso di trasferimento del personale durante l'anno solare le eventuali valutazioni trimestrali già effettuate sono considerate definitive e quindi il dirigente che effettua la valutazione annuale finale dovrà considerare esclusivamente il periodo relativo al servizio prestato dal dipendente nella sua struttura.

Se il trasferimento avviene durante un trimestre, la valutazione trimestrale intermedia è effettuata dal dirigente che ha avuto in carico il personale per il periodo prevalente. Si riportano di seguito alcuni ipotesi.

1. Trasferimento dall'Area X all'Area Y in data 20 aprile.
Il dipendente è stato trasferito nel corso del II trimestre.
La valutazione trimestrale intermedia è effettuata dal dirigente dell'Area Y (periodo prevalente dal 20 aprile al 30 giugno).
2. Trasferimento dall'Area X all'Area Y in data 1 settembre.
Il dipendente è stato trasferito nel corso del III trimestre.
La valutazione trimestrale intermedia è effettuata dal dirigente dell'Area X (periodo prevalente dal 01 luglio al 31 agosto).
3. Trasferimento dall'Area X all'Area Y in data 15 agosto.
Il dipendente è stato trasferito nel corso del II trimestre.
In questo caso il dipendente ha prestato servizio esattamente per 46 giorni sia presso l'Area X che presso l'Area Y.
La valutazione trimestrale intermedia è effettuata dal dirigente dell'Area Y, struttura presso la quale il dipendente continuerà a fornire il proprio contributo.

Gestione delle contestazioni

Per i dirigenti di II livello e per il personale delle categorie è possibile richiedere una verifica di seconda istanza della valutazione individuale. La richiesta va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro 10 giorni dalla data di notifica della valutazione annuale finale e/o infrannuale (in caso di trasferimento), al soggetto valutatore di seconda istanza e per conoscenza al soggetto che ha effettuato la valutazione contestata.

Le richieste di seconda istanza relative a valutazioni trimestrali "definitive" (a seguito di trasferimento del personale di categoria A, B, C e D non titolare di AP o PO) dovranno essere presentate dall'interessato entro 10 giorni dalla data di adozione del provvedimento relativo al suo trasferimento. Oggetto della richiesta di seconda istanza è l'ultima valutazione trimestrale ricevuta prima del trasferimento.

ALLEGATO 2
INDICATORI

Tabella 1 – Tipologia di indicatori

Tipi di indicatore	Cosa misurano	Alcuni esempi
Indicatori di realizzazione finanziaria	Indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento	<p>% di impegni sugli stanziamenti disponibili (ovvero capacità di impegno)</p> <p>% di pagamenti sulla massa spendibile (ovvero capacità di spesa)</p> <p>velocità di smaltimento dei residui passivi (= pagamento in conto residui / residui iniziali per 100)</p>
Indicatori di realizzazione fisica	E' il volume dei prodotti e dei servizi erogati	<p>Numero di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi</p> <p>Numero di utenti di un dato servizio</p> <p>Ammontare degli interventi completati (tipicamente per le infrastrutture, ad es. km di strade o banchine costruite,...)</p> <p>Numero di nuovi accordi stipulati per una data finalità</p> <p>Numero di ispezioni completate (eventualmente "pesate" per grado di complessità dell'ispezione)</p>
Indicatori di risultato (output)	Rappresenta l'esito più immediato del programma di spesa	<p>% di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi sulla popolazione di riferimento</p> <p>(ad es., % di imprese che hanno ricevuto un dato incentivo; % di personale che ha fruito di occasioni di formazione in servizio; % di alunni che fruiscono del tempo pieno; % di cittadini eleggibili che fruiscono della social card, etc.)</p> <p>% di utenti di un dato servizio (ad es., % visitatori paganti su visitatori non paganti degli istituti statali di antichità e di arte con ingresso a pagamento; etc.)</p> <p>Qualità di un dato servizio (ad es., tempo medio di attesa per l'espletamento dei procedimenti giudiziari; tempo medio di attesa per rilascio di documentazione/visti/certificati/ autorizzazioni; indice di affollamento delle carceri; livello di gradimento del servizio rilevato con strumenti di "customer satisfaction", etc.)</p> <p>Esiti delle attività di ispezione (ad es., percentuale delle imprese "a rischio" coperte da ispezioni, migliaia euro di recuperi contributivi e sanzioni riscosse, numero di lavoratori irregolari e in nero emersi, ...)</p>
Indicatori di impatto (outcome)	Esprimono l'impatto che il programma di spesa, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sull'ambiente. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione	<p>% di variazione del numero di reati sul territorio</p> <p>% di studenti che abbandonano prematuramente gli studi</p> <p>livello medio di competenze degli studenti</p> <p>% di variazione degli incidenti stradali</p> <p>% di variazione delle emissioni inquinanti nell'aria, nell'acqua, nel suolo</p> <p>% di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani</p> <p>% di famiglie sotto la soglia di povertà</p> <p>% di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili sul totale</p> <p>% delle imprese che hanno ricevuto incentivi per l'innovazione, che hanno successivamente brevettato nuovi prodotti</p>

Tabella 2 – Scheda anagrafica degli indicatori

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
Razionale	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
Data di approvazione dell'indicatore	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
Note:	

Fonte: delibera CiVIT n. 89/2010

Tabella 3 – Test di validazione della qualità dell’indicatore

Caratteristiche dell’indicatore		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Riferito ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Fonte: delibera CIVIT n. 89/2010

Tabella 4 – Test della qualità del *target*

Strategia	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
Performance	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
Attenzione	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
Azione	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
Costo	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
Abilità	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
Processo	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
Feedback	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
Riconoscimento	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
Accettazione	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
Comportamenti	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

Fonte: delibera CiVIT n. 89/2010

ALLEGATO 3

SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI						
GR __	DIREZIONE					
RESPONSABILE						
GR __.1	OBIETTIVO STRATEGICO					
DENOMINAZIONE						
DESCRIZIONE						
ALTRE STRUTTURE COINVOLTE						
INDICATORI						
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNO t	VALORE TARGET ANNO t+1	VALORE TARGET ANNO t+2
PIANO DI AZIONE						
ATTIVITA' FINALIZZATE ALLA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO (OBIETTIVI ORGANIZZATIVI)			PESO	ANNO t	ANNO t+1	ANNO t+2
GR __.1.1						
GR __.1.2						
GR __.1.3						
RISORSE ASSOCIATE ALL'OBIETTIVO STRATEGICO						
RISORSE UMANE	CATEGORIE GIURIDICHE					
	DIRIGENTI	D	C	B	A	
RISORSE FINANZIARIE	MISSIONE E PROGRAMMA			IMPORTO		

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI				
GR __	DIREZIONE			
GR __. __	AREA			
RESPONSABILE				
<small>COD. OB. ORGANIZZATIVO DIREZIONE</small> GR __.1.1	<small>COD. OB. ORGANIZZATIVO AREA</small> GR __. __.1	OBIETTIVO ORGANIZZATIVO		
DENOMINAZIONE				PESO
DESCRIZIONE				
ALTRE STRUTTURE COINVOLTE				
INDICATORI				
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE
FASI DI REALIZZAZIONE				
DESCRIZIONE FASE	RISULTATI ATTESI I QUADRIMESTRE	RISULTATI ATTESI II QUADRIMESTRE	RISULTATI ATTESI III QUADRIMESTRE	
RISORSE				
RISORSE UMANE	CATEGORIE GIURIDICHE			
	DIRIGENTI	D	C	A
RISORSE FINANZIARIE	CAPITOLO		IMPORTO	

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				
GR __	DIREZIONE			
GR __. __	AREA			
RESPONSABILE				
GR __. __.01	OBIETTIVO INDIVIDUALE			
DENOMINAZIONE				PESO
DESCRIZIONE				
ALTRE STRUTTURE COINVOLTE				
INDICATORI				
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE
FASI DI REALIZZAZIONE				
DESCRIZIONE FASE		RISULTATI ATTESI I QUADRIMESTRE	RISULTATI ATTESI II QUADRIMESTRE	RISULTATI ATTESI III QUADRIMESTRE
RISORSE				
RISORSE UMANE	CATEGORIE GIURIDICHE			
	DIRIGENTI	D	C	B
RISORSE FINANZIARIE	CAPITOLO		IMPORTO	

DIRIGENTI CON POSIZIONE INDIVIDUALE SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				
GR __	DIREZIONE			
RESPONSABILE DELLA POSIZIONE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE				
COMPETENZE ASSEGNATE ALLA POSIZIONE DIRIGENZIALE				
1	OBIETTIVO INDIVIDUALE			
DENOMINAZIONE				PESO %
DESCRIZIONE				
ALTRE STRUTTURE COINVOLTE				
INDICATORI				
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE
FASI DI REALIZZAZIONE				
DESCRIZIONE FASE	RISULTATI ATTESI I SEMESTRE		RISULTATI ATTESI II SEMESTRE	

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA D titolare di AP o PO				
GR __	DIREZIONE			
GR __.	AREA			
DIPENDENTE				
CATEGORIA		D	P.O. / A.P.	
1	Obiettivo operativo individuale			
DENOMINAZIONE				PESO
DESCRIZIONE				
INDICATORI				
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE
FASI DI REALIZZAZIONE				
DESCRIZIONE FASE			RISULTATI ATTESI I SEMESTRE	RISULTATI ATTESI II SEMESTRE

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE PERSONALE
CATEGORIE A, B, C e D non titolare di AP o PO

GR __	DIREZIONE			
GR __. __	AREA			
DIPENDENTE				
CATEGORIA				
1	Obiettivo operativo individuale/Piano operativo di gruppo			
DENOMINAZIONE				PESO
DESCRIZIONE				
INDICATORI				
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE
FASI DI REALIZZAZIONE				
DESCRIZIONE FASE	RISULTATI ATTESI I TRIM.	RISULTATI ATTESI II TRIM.	RISULTATI ATTESI III TRIM.	RISULTATI ATTESI IV TRIM.

ALLEGATO 4

SCHEDE DI VALUTAZIONE

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
– DIRIGENTI (RESPONSABILI DI STRUTTURA) –**

Ambiti	Fattori	Descrittori	Punteggio max	Punteggio attribuito
(a) PROGRAMMA-ZIONE, GESTIONE E PROBLEM SOLVING max 10 punti	Capacità di iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotta un approccio costruttivo e di leale collaborazione, rispetta le direttive e svolge con efficacia i compiti previsti ▪ Promuove l'innovazione ed il miglioramento di strumenti e/o metodiche di lavoro all'interno della propria struttura ▪ Promuove la collaborazione e la sinergia con altre strutture organizzative in vista del raggiungimento dei risultati 	3	
	Capacità di risolvere problemi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ E' obiettivo nella rilevazione e nell'analisi dei problemi, adotta soluzioni appropriate e/o predispone proposte di intervento ▪ Individua strumenti e assicura procedure idonee a prevenire e gestire rischi di corruzione, conflitti di attribuzione e d'interesse ▪ Assume la responsabilità della gestione di situazioni critiche e/o le segnala in modo che siano approntati piani di intervento 	3	
	Programmazione e gestione delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partecipa all'attuazione del ciclo della <i>performance</i>, rispettando scrupolosamente contenuti, fasi esecutive e tempistiche ▪ Presta attenzione a qualità e tempestività dei flussi informativi, anche assicurando la piena operatività del controllo di gestione ▪ Svolge una costante attività di analisi e verifica interna degli andamenti gestionali in funzione dell'ottimizzazione dei costi 	4	
Punteggio (a)			10	
(b) LEADERSHIP E GOVERNO DELLE RELAZIONI INTERNE max 10 punti	Capacità di motivazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stimola l'<i>empowerment</i> organizzativo, favorendo la partecipazione dei collaboratori a gruppi di lavoro e/o tematici ▪ Sviluppa un clima collaborativo con riunioni finalizzate alla diffusione di indirizzi gestionali e condivisione delle informazioni ▪ Distribuisce equamente i compiti, vigila sull'operato dei collaboratori ed è in grado di accrescerne impegno e prestazioni 	3	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalizza l'attività sui risultati, attribuendo obiettivi e/o piani operativi coerenti con le priorità dell'organizzazione ▪ Effettua un monitoraggio costante degli obiettivi, adottando interventi correttivi rispetto ad eventuali scostamenti ▪ Valorizza le prestazioni dei collaboratori con criteri di selettività e merito, differenziando la valutazione in relazione ai contributi 	4	
	Tutela del benessere e delle pari opportunità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promuove le pari opportunità, si interessa alle esperienze svolte in altri ambiti e si impegna nell'attuazione delle "buone prassi" ▪ Promuove il benessere organizzativo e pone attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei propri collaboratori ▪ Favorisce il dialogo interno, la comunicazione e lo sviluppo professionale, coinvolgendo i collaboratori in eventi qualificanti 	3	
Punteggio (b)			10	
(c) ORIENTAMENTO STRATEGICO E INTERDIPENDENZA max 10 punti	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dispone di conoscenza analitica dei fenomeni che caratterizzano l'ambito generale cui si rivolge l'attività della propria struttura ▪ Dimostra capacità di orientamento all'adozione di standard quali/quantitativi in grado di produrre effetti rilevanti ▪ È in grado di coinvolgere soggetti istituzionali e/o attori sociali nella finalizzazione dell'azione amministrativa 	3	
	Orientamento all'utenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicura il rispetto degli obblighi di trasparenza, prestando attenzione a tutti gli aspetti collegati alla rendicontazione sociale ▪ Sviluppa un approccio improntato al massimo rispetto per i cittadini e gli altri interlocutori dell'amministrazione ▪ Orienta l'attività con attenzione alla reputazione istituzionale, tenendo conto di esigenze e aspettative dell'utenza 	4	
	Capacità di relazione con soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra consapevolezza dell'interdipendenza dell'azione pubblica e degli orientamenti a livello nazionale e internazionale ▪ Favorisce i <i>network</i> professionali e la partecipazione qualificata a progetti e/o tavoli di lavoro inter-istituzionali ▪ Attiva canali di interazione con interlocutori qualificati, anche per individuare soluzioni a problematiche di carattere generale 	3	
Punteggio (c)			10	
PUNTEGGIO TOTALE (a + b + c)			30	

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE FINALE DIRIGENTI (RESPONSABILI DI STRUTTURA)				Anno ^(*) _____	
Direzione regionale/ Agenzia					
Area/Ufficio					
Responsabile					
PERFORMANCE OPERATIVA ORGANIZZATIVA	OBIETTIVI ORGANIZZATIVI	% REALIZZAZIONE VALORE TARGET ANNUALE	PESO	PUNTEGGIO	
	(Inserire la denominazione)				
	(Inserire la denominazione)				
	(Inserire la denominazione)				
PUNTEGGIO PERFORMANCE OPERATIVA ORGANIZZATIVA (A)					
PERFORMANCE OPERATIVA INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI	% REALIZZAZIONE VALORE TARGET ANNUALE	PESO	PUNTEGGIO	
	(Inserire la denominazione)				
	(Inserire la denominazione)				
	PUNTEGGIO PERFORMANCE OPERATIVA INDIVIDUALE (B)				
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI			PUNTEGGIO	
	PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (C)				
VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B+C)					

DATA _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATO _____

(*) Inserire l'anno a cui si riferisce la valutazione

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
– DIRIGENTI (INCARICO INDIVIDUALE) –**

Ambiti	Fattori	Descrittori	Punteggio max	Punteggio attribuito
(a) INIZIATIVA, PROBLEM SOLVING E COLLABORAZIONE max 15 punti	Capacità di iniziativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotta un approccio costruttivo, rispetta le direttive e svolge con efficacia i compiti previsti ▪ Promuove il miglioramento di strumenti e/o metodiche di lavoro e partecipa ai processi di innovazione 	5	
	Capacità di risolvere problemi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra capacità di analisi rispetto a specifiche problematiche riguardanti i settori in cui esplica l'attività amministrativa ▪ Elabora piani e/o soluzioni rispetto alle criticità rilevate in ambiti di interesse dell'amministrazione 	5	
	Capacità di collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicura disponibilità e affidabilità nei rapporti con le strutture interne dell'amministrazione ▪ Dimostra collaborazione in vista del raggiungimento dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso 	5	
Punteggio (a)			15	
(b) ORIENTAMENTO STRATEGICO E INTERDIPENDENZA max 15 punti	Consapevolezza dell'impatto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra capacità di orientamento all'adozione di standard quali/quantitativi in grado di produrre effetti rilevanti ▪ È in grado di coinvolgere soggetti istituzionali e/o attori sociali nella finalizzazione dell'attività amministrativa 	5	
	Orientamento all'utenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assicura il rispetto degli obblighi di trasparenza, prestando attenzione a tutti gli aspetti collegati alla rendicontazione sociale ▪ Sviluppa un approccio improntato al massimo rispetto per i cittadini e gli altri interlocutori dell'amministrazione 	5	
	Capacità di relazione con soggetti esterni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra consapevolezza dell'interdipendenza dell'azione pubblica e degli orientamenti a livello nazionale e internazionale ▪ Garantisce partecipazione qualificata a specifiche progettualità dell'amministrazione e/o tavoli di lavoro inter-istituzionali 	5	
Punteggio (b)			15	
PUNTEGGIO TOTALE (a + b)			30	

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE FINALE DIRIGENTI (INCARICO INDIVIDUALE)				Anno ^(*)
Direzione regionale/ Agenzia				
Titolare della posizione individuale dirigenziale				
PERFORMANCE OPERATIVA INDIVIDUALE	OBIETTIVI INDIVIDUALI	% REALIZZAZIONE VALORE TARGET ANNUALE	PESO	PUNTEGGIO
	(Inserire la denominazione)			
	(Inserire la denominazione)			
	(Inserire la denominazione)			
PUNTEGGIO PERFORMANCE OPERATIVA INDIVIDUALE (A)				
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (B)			PUNTEGGIO
	PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (B)			
VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)				

DATA _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATO _____

(*) Inserire l'anno a cui si riferisce la valutazione

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
– PERSONALE DELLA CATEGORIA D –**

Ambiti	Fattori	Descrittori	Punteggio max	Punteggio attribuito
(a) COMPORTEMENTI PROFESSIONALI max 20 punti	Autonomia e flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esprime il livello richiesto di autonomia nell'esecuzione delle attività assegnate, senza continua necessità di stimoli/verifiche ▪ È disponibile ad adattarsi al mutamento professionale e/o organizzativo ▪ Esprime un approccio rivolto al superamento di ostacoli e difficoltà nello svolgimento della propria prestazione 	10	
	Accuratezza e qualità della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opera con attenzione e precisione, con interesse al miglioramento professionale ed utilizzando in modo efficiente le risorse ▪ Indirizza l'attività al conseguimento dei risultati della struttura, assicurando il proprio apporto rispetto alle attività pianificate ▪ Esegue le attività assegnate rispettando le scadenze fissate, con disponibilità e consapevolezza del proprio ruolo 	10	
Punteggio (a)			20	
(b) COMPETENZE E CAPACITÀ max 20 punti	Sviluppo e condivisione della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svolge i propri compiti dimostrando attenzione alle indispensabili sinergie con gli altri soggetti della struttura organizzativa ▪ Si impegna nell'apprendimento di nuove metodiche e strumenti di lavoro e dimostra attenzione rispetto alle "migliori prassi" ▪ Favorisce la circolazione delle informazioni dimostrando capacità di trasferire competenze tecnico-professionali 	10	
	Gestione della comunicazione, della relazione e collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si impegna verso il miglioramento generale della reputazione istituzionale dell'amministrazione e si comporta di conseguenza ▪ Sviluppa leali e costruttivi rapporti professionali con i colleghi, prestando attenzione alle relazioni interpersonali ▪ Dimostra spirito di collaborazione rispetto al perseguimento degli obiettivi generali dell'amministrazione 	10	
Punteggio (b)			20	
PUNTEGGIO TOTALE (a + b)			40	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
– PERSONALE DELLA CATEGORIA C –**

Ambiti	Fattori	Descrittori	Punteggio max	Punteggio attribuito
PARTECIPAZIONE E CAPACITÀ ATTESE (max 70 punti)	Ruolo e partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e degli obiettivi di miglioramento generale ▪ Dimostra capacità di partecipazione a più linee di attività 	10	
	Accuratezza, qualità della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetta le direttive e le scadenze senza richiami e/o solleciti ▪ Opera con attenzione e precisione, con interesse al miglioramento professionale ed utilizzando in modo efficiente le risorse 	10	
	Autonomia e flessibilità	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esprime il livello richiesto di autonomia nell'esecuzione delle attività assegnate, senza continua necessità di stimoli/verifiche ▪ Dimostra flessibilità rispetto al coinvolgimento nei processi lavorativi 	10	
	Sviluppo e condivisione della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favorisce la circolazione delle informazioni dimostrando capacità di trasferire competenze tecnico-professionali ▪ Si impegna nell'apprendimento di nuove metodiche e strumenti di lavoro 	10	
	Orientamento al compito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indirizza l'attività al conseguimento dei risultati della struttura, assicurando un apporto collaborativo alle attività pianificate ▪ Esprime un approccio costruttivo rivolto al superamento di ostacoli e difficoltà 	10	
	Gestione della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sviluppa un approccio improntato al massimo rispetto dei cittadini e dei soggetti esterni che intrattengono rapporti con l'amministrazione ▪ Si impegna al miglioramento della reputazione istituzionale dell'amministrazione 	10	
	Collaborazione e gestione delle relazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svolge i propri compiti dimostrando attenzione alle indispensabili sinergie con gli altri soggetti della struttura organizzativa ▪ Sviluppa leali e costruttivi rapporti professionali con i colleghi, prestando attenzione alle relazioni interpersonali 	10	
PUNTEGGIO TOTALE			70	

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
– PERSONALE DELLE CATEGORIE A e B –**

Ambiti	Fattori	Descrittori	Punteggio max	Punteggio attribuito
PARTECIPAZIONE E CAPACITÀ ATTESE (max 80 punti)	Ruolo e partecipazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione ▪ Dimostra capacità di partecipazione a più linee di attività 	10	
	Accuratezza e qualità della prestazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rispetta le direttive e le scadenze senza richiami e/o solleciti ▪ Esegue i compiti con accuratezza e precisione, senza necessità di interventi correttivi 	10	
	Adattamento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra disponibilità al mutamento organizzativo ▪ Esprime un approccio rivolto al superamento di ostacoli e difficoltà 	10	
	Orientamento al compito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svolge in maniera affidabile i compiti assegnati ▪ Contribuisce al miglioramento dell'efficienza interna 	10	
	Collaborazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra flessibilità rispetto al coinvolgimento nei processi lavorativi ▪ Dimostra consapevolezza degli obiettivi generali di miglioramento dell'amministrazione 	10	
	Sviluppo e condivisione della conoscenza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dimostra attenzione alle indispensabili sinergie con gli altri soggetti della struttura organizzativa ▪ Favorisce la circolazione delle informazioni dimostrando capacità di trasferire competenze tecnico-professionali 	10	
	Gestione delle relazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indirizza l'attività al conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza ▪ Sviluppa leali e costruttivi rapporti con i colleghi, prestando attenzione alle relazioni interpersonali 	10	
	Gestione della comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si impegna al miglioramento della reputazione istituzionale dell'amministrazione ▪ Sviluppa un approccio improntato al massimo rispetto dei cittadini e dei soggetti esterni che intrattengono rapporti con l'amministrazione 	10	
PUNTEGGIO TOTALE			80	

SCHEMA DI VALUTAZIONE TRIMESTRALE INTERMEDIA PERSONALE DELLE CATEGORIE A, B, C e D (non titolare di AP o PO)				I/II/III/IV TRIMESTRE ^(*)	
Direzione regionale/ Agenzia					
Area					
Dipendente					
PERFORMANCE OPERATIVA	OBIETTIVO/PIANO OPERATIVO DI GRUPPO	% REALIZZAZIONE RISULTATO ATTESO TRIMESTRALE	PESO	PUNTEGGIO	
	(Inserire la denominazione)				
	(Inserire la denominazione)				
	PUNTEGGIO PERFORMANCE OPERATIVA (A)				
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (B)			PUNTEGGIO	
	VALUTAZIONE CONPORAMENTI ORGANIZZATIVI (B)				
VALUTAZIONE I/II/III/IV TRIMESTRE^(*) (A+B)					

DATA _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATO _____

(*) Specificare il trimestre relativo alla valutazione.

SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNUALE FINALE PERSONALE DELLE CATEGORIE				Anno ^(*) _____	
Direzione regionale/ Agenzia					
Area					
Dipendente				Categoria	
PERFORMANCE OPERATIVA	OBIETTIVO/PIANO OPERATIVO DI GRUPPO	% REALIZZAZIONE VALORE TARGET ANNUALE	PESO	PUNTEGGIO	
	(Inserire la denominazione)				
	(Inserire la denominazione)				
	PUNTEGGIO PERFORMANCE OPERATIVA (A)				
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (B)			PUNTEGGIO	
	PUNTEGGIO COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (B)				
VALUTAZIONE ANNUALE FINALE (A+B)					

DATA _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE _____

FIRMA SOGGETTO VALUTATO _____

(*) Inserire l'anno a cui si riferisce la valutazione