

REPUBBLICA ITALIANA



## *Regione Siciliana*

ASSESSORATO REGIONALE DELLE AUTONOMIE LOCALI E DELLA FUNZIONE PUBBLICA

Dipartimento regionale della Funzione Pubblica e del personale

Area 1 “Affari della direzione e coordinamento”

*Sistema di misurazione e valutazione della Performance della Regione Siciliana*

*Aggiornamento per l'anno 2021*

## INDICE

1 Premessa	3
1.1 Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	4
1.2 Il ciclo di gestione della performance	4
1.3 Funzioni di misurazione e valutazione della performance	6
2. Performance organizzativa dell'Amministrazione regionale	6
2.1 Principi ed elementi fondamentali	6
2.2 Meccanismo di misurazione della performance organizzativa	8
3. Performance individuale	12
3.1 Comparto non dirigenziale	12
3.2 Comparto dirigenziale	16
3.3 Titolari di posizioni organizzative e professionali	24
3.4 Uffici di diretta collaborazione	25
3.5 La valutazione del personale degli uffici della Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV e dell'Ufficio del Garante dei diritti dei detenuti	25
4. Correlazione fra performance individuale ed organizzativa e influenze sulla premialità	26
5. Procedura di conciliazione	28
6. Miglioramento progressivo del sistema	29
Allegati: declaratorie Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi schede programmazione e valutazione	30

## 1. Premessa

Con D.P.Reg. n. 517/Gab del 20 marzo 2019, così come integrato con D.P.Reg. n. 539/Gab del 30 aprile 2019, è stato adottato il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa e individuale” (SMVP), pubblicato sulla G.U.R.S. n. 28 del 14 giugno 2019.

Il SMVP ha trovato applicazione a partire dall'anno 2019 sostituendo i precedenti sistemi di valutazione della performance individuale della dirigenza e i sistemi di valutazione del personale del comparto non dirigenziale, che conseguentemente cessano di avere applicazione una volta definita la valutazione dell'attività svolta nell'anno 2018.

Il Sistema è stato adottato ai sensi dell'articolo 11 della legge regionale 5 aprile 2011 n. 5 che ha introdotto nell'ordinamento regionale i principi generali in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, demandando ad apposito regolamento la disciplina delle relative modalità attuative nell'ordinamento regionale. Tale regolamento è stato emanato con D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52, pubblicato sulla G.U.R.S. n. 42 del 5 ottobre 2012 e modificato con D.P.Reg. n. 16 del 5 settembre 2019 pubblicato sulla G.U.R.S. n. 46 del 11 ottobre 2019, e definisce il nuovo “Ciclo di gestione della performance” che, in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, si sviluppa nelle fasi della programmazione, del monitoraggio e controllo, della misurazione e valutazione della performance organizzative e individuale e della rendicontazione dei risultati.

Il SMVP, soggetto ad aggiornamento annuale previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione (OIV), è costituito, quindi, nell’ottica di un continuo miglioramento, da un insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del Ciclo delle *performance*, così come definito dall’articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012, modificato da D.P.Reg. n. 16/2019.

Al fine di garantire il rispetto della tempistica prevista dal ciclo della performance, la trasmissione delle eventuali proposte di aggiornamento del SMVP all'OIV deve avvenire entro il 30 settembre di ogni anno<sup>1</sup>

Il presente documento, pertanto, costituisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Regione Siciliana (SMVP/RS) sviluppato sulla base dei principi generali di cui agli articoli 8 e 9 del D.Lgs 150/2009 e s.m.i. e si ispira, sebbene gli stessi non siano vincolanti per la Regione, ai principi generali e alle indicazioni metodologiche contenute nelle “Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance” – Ministeri - emanate nel tempo dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance.

Il Sistema trova applicazione a decorrere dal 2021 atteso che per l’anno 2020 si continuano ad utilizzare i criteri di cui al D.P.Reg. n. 517/Gab del 20 marzo 2019 e lo stesso costituisce una parte del ciclo di gestione della performance che, entrata ormai a regime anche nella Regione siciliana, verrà trattata in dettaglio per tutte le fasi di cui lo stesso si compone in uno specifico documento che consentirà di rappresentare tutto il percorso normativamente tracciato

Il presente SMVP disegna quindi un processo di valutazione sistematico ed integrato sul piano gestionale che individua competenza e ruoli, assegna responsabilità individuali e promuove la *vision* di un’amministrazione attenta al raggiungimento di elevati *standard* qualitativi ed economici nell’esercizio

---

<sup>1</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

delle proprie attività e nell'erogazione di servizi al cittadino, avendo cura di distinguere la dimensione gestionale della performance da quella politica di indirizzo strategico e di produzione legislativa, con particolare riferimento a quelle iniziative legislative che guardano alla semplificazione dei procedimenti, alla disciplina dell'organizzazione e del pubblico impiego ed al regime delle responsabilità, nonché delle possibili innovazioni conseguenti alla già avviata stagione dei rinnovi contrattuali.

In particolare, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono indirizzate al miglioramento della qualità dei servizi resi dalla Regione siciliana nel suo complesso, in un'ottica di continuo miglioramento delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti nel suo complesso e individualmente, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche.

Il rispetto dei predetti principi è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance.

## 1.1 Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il presente Sistema si applica ai dipendenti dell'amministrazione regionale: comparto non dirigenziale, comparto dirigenza e dirigenza generale apicale.

Il Sistema ha lo scopo di:

- Valutare l'apporto di ciascun dipendente agli obiettivi dell'amministrazione regionale e quindi alla performance;
- Promuovere la cultura della legalità, dell'etica professionale, della responsabilità istituzionale e sociale;
- Promuovere l'equa gestione delle risorse umane ed il loro processo di crescita;
- Promuovere l'orientamento al risultato, l'innovazione ed il miglioramento dei processi amministrativi;
- Orientare alla cura degli interessi pubblici e della collettività.

## 1.2. Il ciclo di gestione della performance

L'intero Ciclo della Performance si sviluppa in coerenza ed in continuità rispetto agli altri documenti programmatici e di indirizzo dell'Amministrazione regionale. In particolare, il Piano della Performance e la direttiva d'indirizzo si sviluppa in coerenza con le dichiarazioni programmatiche del Presidente e con il DEFR del triennio di riferimento, le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione sono redatte a seguito dell'approvazione della Legge di bilancio e tengono conto, nella formulazione dei relativi obiettivi, delle risorse stanziare per i capitoli di competenza di ciascun CRA.

Tutti i documenti programmatici che costituiscono il Ciclo della Performance tengono conto dei principi e delle disposizioni contenute nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT), nel Piano triennale delle azioni positive e nel Codice di comportamento dei dipendenti.

Il ciclo di gestione della performance della Regione siciliana è definito dall'articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012 e si articola nelle seguenti quattro fasi:

La programmazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori da assegnare ai Dirigenti Generali, ai dirigenti ed al personale tutto, in coerenza con l'allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;

Il monitoraggio e il controllo in corso di esercizio dei risultati e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e l'utilizzo dei sistemi premianti;

La rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico, ai vertici delle amministrazioni regionali, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

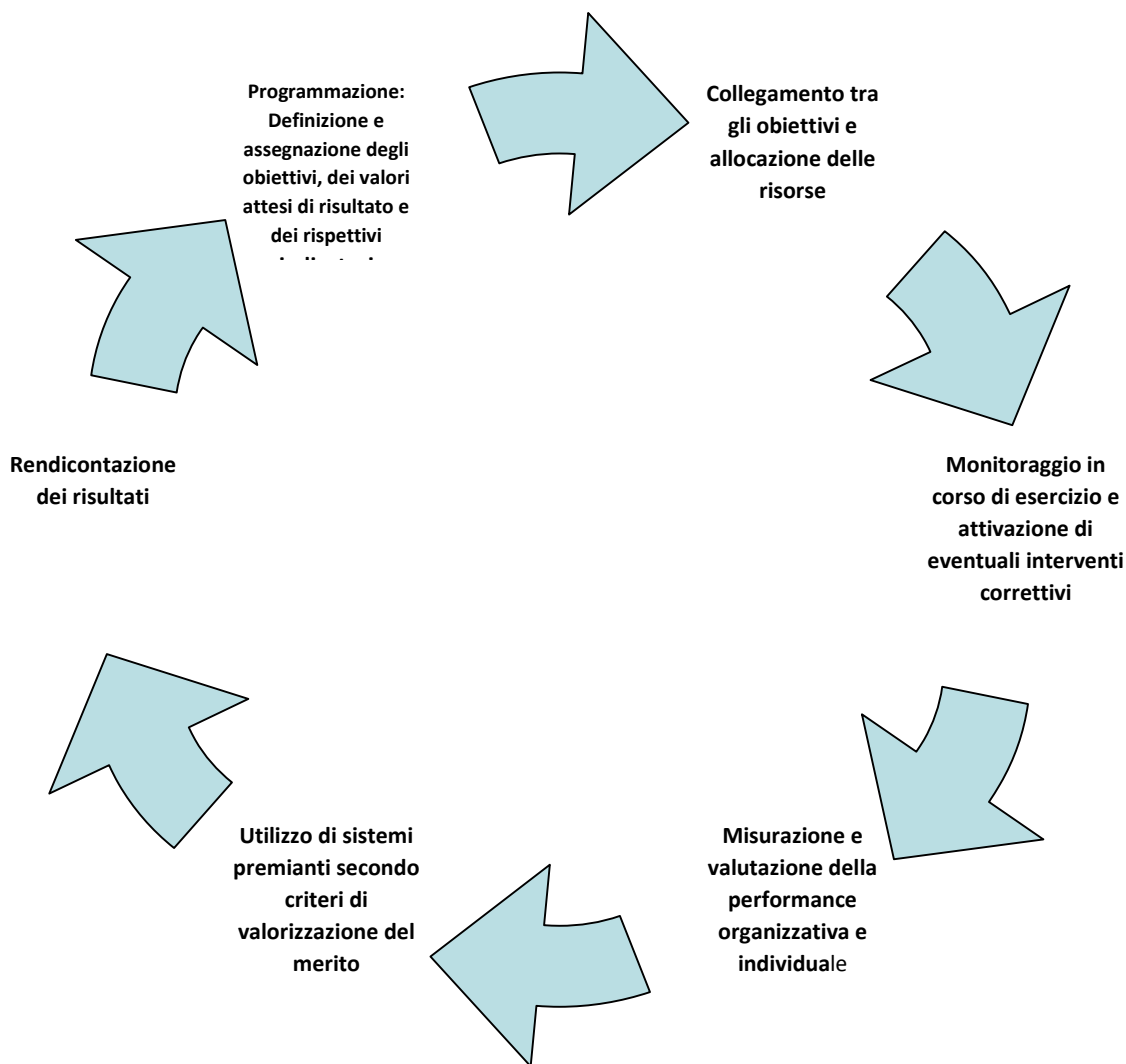


Figura 1 – Ciclo della performance

## 1.3 Funzioni di misurazione e valutazione della performance

Le funzioni di misurazione e valutazione della performance sono svolte:

- a) dall'Organismo Indipendente di Valutazione cui compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, delle strutture di massima dimensione e degli Uffici speciali di ciascun ramo di amministrazione, nonché la formulazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti di vertice ;
- b) dagli organi di indirizzo politico-amministrativo cui compete la verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici ai sensi dell'art. 15 lett c) D.lgs 150/09 con il supporto dell'OIV e il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale per i dirigenti apicali;
- c) dai dirigenti di vertice cui compete la valutazione della performance individuale dei dirigenti assegnati alle rispettive strutture individuale in qualità di superiori gerarchici degli altri dirigenti;
- d) dai dirigenti responsabili delle singole articolazioni organizzative in relazione al personale alle stesse assegnato sia come soggetti valutati che come soggetti valutatori in qualità di superiori gerarchici del personale del comparto non dirigenziale.

## 2 Performance organizzativa dell'Amministrazione regionale

### 2.1 Principi ed elementi fondamentali

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* sono quelli previsti dall'art. 8 del D.lgs n. 150/2009 e s.m.i. come recepito dall'art.11, comma 2, della L.R. 5/2011.

La performance organizzativa esprime i risultati ottenuti dall'intera amministrazione in tutte le sue articolazioni e, nel caso della Regione Siciliana, consiste nel risultato ottenuto complessivamente dai dipartimenti, uffici equiparati e speciali della Presidenza e di tutti gli assessorati regionali, al fine di raggiungere gli obiettivi programmati e soddisfare i bisogni della collettività. In tale ottica il sistema di misurazione e valutazione è strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si fonda sull'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi e tiene conto della complessità organizzativa dell'amministrazione regionale strutturata in assessorati e relativi dipartimenti, uffici equiparati e uffici speciali articolati sia a livello centrale che periferico su tutto il territorio regionale e con competenze variegata e distinte discendenti dalle previsioni statutarie.

Un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento. L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione regionale si prefigge per raggiungere ed eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

- La tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
- La completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;

- La comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Il presente SMVP si compone di tre elementi fondamentali:

- Indicatori;
- Target;
- Infrastruttura di supporto e processi.

Ad ogni obiettivo operativo devono essere associate una o più azioni con i relativi indicatori e target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione regionale.

Per la definizione dei suddetti obiettivi si farà riferimento agli ambiti riportati in premessa e si utilizzeranno gli indicatori correlati agli ambiti, presentati nelle Linee Guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio, di seguito riportati:

<b>Art. 8 del d.lgs. 150/2009 e s.m.i</b> <i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i> 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:	<b>Linea Guida n. 1/2017</b> <i>Piano della Performance nei Ministeri</i>
a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Indicatori di impatto
b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse	Indicatori di efficacia
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa
d) la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute digitale)
e) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)
f) il miglioramento qualitativo [...] delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)
g) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione	Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)
h) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di efficienza

i) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa
l) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)

Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.

L'uso corretto degli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni contenute nelle *Linee Guida per il SMVP n. 2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri*, secondo le quali occorre privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di *outcome* (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

Un *target*, il secondo elemento, è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare *target* rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

- Il *target* sia ambizioso, ma realistico;
- Il *target* sia quantificabile e misurabile;
- I soggetti incaricati di raggiungerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
- Siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
- Siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
- Ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
- Il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, che ne garantiscono la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati.

## 2.2 Meccanismo di misurazione della performance organizzativa

Come si evince dalle Linee guida n. 2/2017 - emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance, la valutazione della



performance organizzativa si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati in termini di scostamento:

“Scostamento = performance a consuntivo - performance programmata”

Lo scostamento è la base numerica per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative, che possono essere legate a:

- fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione;
- fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione.

Nell'effettuare l'analisi degli scostamenti è importante verificare la correttezza del sistema di indicatori e delle misure utilizzate.

Può esistere, infine, una terza casistica nella quale lo scostamento è principalmente dovuto a problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione, come il non aver considerato nella formulazione del valore atteso il costo d'ammortamento del software che consente il recupero di efficienza.

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento; in questa fase l'analisi dei rischi che le amministrazioni dovrebbero condurre in fase di programmazione diventa un utile strumento. I rischi sono infatti eventi che possono inficiare il raggiungimento degli obiettivi e che l'amministrazione decide di monitorare. Le cause degli scostamenti sono rischi che si sono verificati. L'analisi delle cause consente di migliorare il “catalogo” dei rischi per il futuro periodo di programmazione e, eventualmente, inserire il monitoraggio dei rischi nei sistemi di controllo;

- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione. In questo caso è utile tenere conto dei possibili miglioramenti del sistema valutando con attenzione il beneficio informativo del miglioramento del sistema rispetto al costo e alla sostenibilità dello stesso;

- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene; è qui importante sottolineare che la separazione tra fattori esogeni e endogeni non sempre è così netta: la riduzione di efficienza del personale, ad esempio, può essere un fattore esogeno se si considerano elementi accidentali (sostituzione per malattia del personale durante l'anno, con conseguente periodo di apprendimento sui processi) ma anche, anzi soprattutto, un fattore endogeno (legato ad errori in fase di progettazione del processo o in quella di gestione delle risorse umane).

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
- la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa devono essere documentati mediante reportistica appositamente definita dall'amministrazione e devono confluire nella Relazione sulla performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

### Calcolo della performance organizzativa

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* dell'Amministrazione regionale (PORs) è la risultante della Performance ricavata dal valore medio ponderato delle performance organizzative di tutte le strutture dipartimentali ed equiparate ed uffici speciali (POD), secondo le classi contenute nella tabella che segue:

tab. 2/1

Classe	N° di dipendenti	Peso della classe
1	Fino a 200	50%
2	Da 200 a 600	30%
3	Oltre 600	20%

Il punteggio assegnato alla performance organizzativa dell'intera Amministrazione regionale è quindi il risultato della seguente formula:

$$POR_s = \sum_{i=1}^3 PDM_i * p_{cl_i}$$

In cui:

- $POR_s$  = Performance organizzativa della Regione siciliana
- $PDM_i$  = Media delle performance organizzative delle strutture appartenenti alla classe  $i$  – esima
- $p_{cl_i}$  = Peso assegnato alla classe  $i$  – esima

La Performance organizzativa di struttura corrisponde al grado di raggiungimento dei target annuali previsti per gli obiettivi triennali riferiti ad ogni CRA e riportati all'interno del Piano triennale della performance.

Gli obiettivi potranno essere di livello dipartimentale e di livello interdipartimentale. In questo secondo caso verranno definiti in fase di assegnazione i parametri di ponderazione da assegnare al risultato ottenuto da ogni singolo dipartimento sulla base del contributo dato al raggiungimento dell'obiettivo.

Ai fini del suddetto calcolo, ciascun Dipartimento predisporrà una scheda di sintesi ovvero un report dal quale si evinca il grado di raggiungimento del target per l'annualità corrente degli obiettivi triennali di propria competenza.

A titolo di esempio, riportiamo il calcolo per un'ipotesi di Performance organizzativa calcolata su 10 ipotetiche strutture con i dati di seguito riportati:

tab. 2/2

Struttura N.	Classe di appartenenza	Performance organizzativa
1	1	96%
2	1	64%
3	2	79%
4	2	95%
5	3	11%
6	3	51%
7	1	58%
8	3	15%
9	1	66%
10	1	50%

Da cui si ricavano i seguenti valori medi per ciascuna classe:

tab. 2/3

Classe di appartenenza	Media delle performance organizzative delle strutture appartenenti alla classe i-esima
1	67%
2	87%
3	26%

Applicando la formula di cui alla pagina precedente otteniamo:

$$POR_s = \sum_{i=1}^3 P D m_i * p_{cl_i} = (67\% * 50\%) + (87\% * 30\%) + (26\% * 20\%) = 64,8\%$$

### 3. Performance individuale

La performance individuale costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente regionale (dirigenti e personale del comparto non dirigenziale) ai risultati dell'azione amministrativa.

La fase della programmazione segue un ordine definito "cascading" che parte dall'alto e giunge al basso; per la valutazione della performance individuale l'ordine è invertito. Ciò al fine di verificare l'andamento dei risultati ottenuti a partire dal personale del comparto non dirigenziale fino alla dirigenza apicale e, pertanto agli obiettivi strategici.

La Performance individuale si basa sulle seguenti due macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

In ragione della differente qualifica professionale le due aree assumono un peso diverso per la dirigenza e per il comparto non dirigenziale.

La performance operativa dei dirigenti prende in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto con riferimento agli obiettivi operativi individuali ai medesimi assegnati in fase di programmazione. Per il personale del comparto non dirigenziale si farà riferimento all'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.

Ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuale, i punteggi relativi alla performance operativa sono determinati a seguito della verifica dei risultati, in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi.

#### 3.1 Comparto non dirigenziale

Ai sensi dell'articolo 9 comma 2 del d.lgs n. 150/2009, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale, da effettuarsi con il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono collegate:

- Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- Alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione del personale è indirizzata alla verifica del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, all'accertamento della qualità dell'apporto del singolo dipendente al gruppo di lavoro in cui è inserito (performance operativa), nonché all'accertamento dei comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento.

Il Dirigente Generale assicura la più ampia diffusione degli obiettivi annuali ai propri dirigenti e questi ne assicurano la massima diffusione e condivisione a tutto il personale assegnato, illustrando, ciascuno per la parte di competenza, gli indirizzi e impartendo le modalità organizzative da seguire al fine del loro raggiungimento.

Il Dirigente di struttura intermedia o di UOB provvede, quindi, ad indicare a ogni dipendente in ragione della categoria di appartenenza gli obiettivi specifici al raggiungimento dei quali è chiamato a concorrere.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

### a. Modalità di calcolo

Anche per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene su due piani fondamentali:

- **Performance operativa;**
- **Comportamento organizzativo.**

#### 1 PERFORMANCE OPERATIVA

La prima concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati.

Il peso assegnato alla performance operativa varia in funzione delle diverse categorie del personale del comparto non dirigenziale secondo quanto indicato nella seguente tabella:

tab. 3/1

Categorie	Peso da assegnare alla performance operativa
D,C	60
B,A	40

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede l'iniziale compilazione, da parte del valutatore, di una scheda di programmazione nella quale si riporta l'assegnazione degli obiettivi della struttura al personale incardinato nella stessa.

A tal riguardo si rammenta che la stessa azione può essere assegnata anche a due o più dipendenti.

Si precisa che il sistema di valutazione comporta l'attribuzione di un punteggio corrispondente all'esecuzione dell'azione con punteggi, rispettivamente di 1, 0.7, 0.5, 0.2.

Di conseguenza, la scheda di valutazione nella sezione "performance operativa" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

- Indicazione degli obiettivi e azioni attribuiti al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
- Attribuzione a fianco di ciascuna azione di un peso, avendo cura di distribuire il punteggio massimo tra le azioni assegnate;
- Valutazione conseguita: assegnazione di un punteggio che sarà la risultante della seguente formula:

$$P_O = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ob_i} * p_{ob_i}}{100}$$

In cui:

- $P_O$  = Performance operativa del dipendente
- $R_{ob_i}$  = Risultato operativo dell'obiettivo  $i$  –esimo
- $p_{ob_i}$  = Peso assegnato all'obiettivo  $i$  –esimo

- $n$  = numero di obiettivi contenuti nella scheda di programmazione

Il risultato operativo dell'obiettivo i-esimo sarà a sua volta calcolato attraverso la seguente formula:

$$R_{ob_i} = \sum_{m=1}^M R_{a_{m,i}} * P_{a_{m,i}}$$

In cui:

- $R_{ob_i}$  = Risultato operativo dell'obiettivo i – esimo
- $R_{a_{m,i}}$  = Risultato operativo dell'azione m – esima associata all'obiettivo i – esimo
- $P_{a_{m,i}}$  = Peso assegnato all'azione m – esima associata all'obiettivo i – esimo
- $M$  = Numero di azioni associate all'obiettivo i – esimo

## 2.COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Il comportamento organizzativo, per effetto del valore attribuito all'apporto garantito al raggiungimento degli obiettivi, acquisisce i seguenti valori per le quattro categorie del comparto:

tab. 3/2

Categorie	Peso da assegnare al comportamento organizzativo
D,C	40
B,A	60

La valutazione del comportamento organizzativo del personale del comparto non dirigenziale viene effettuata sulla scorta dei seguenti parametri:

- per le categorie C e D:

Competenza nello svolgimento delle attività
Capacità di adattamento al contesto lavorativo
Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione
Capacità di assolvere ai compiti assegnati
Capacità di organizzazione del lavoro

- per le categorie B e A:

Competenza nello svolgimento delle attività
Capacità di adattamento al contesto lavorativo
Capacità di assolvere ai compiti assegnati

In entrambi i casi bisogna assegnare un peso ad ognuno dei parametri previsti.

La sezione “comportamento organizzativo” della medesima scheda di valutazione va compilata con riferimento ai singoli parametri con l’attribuzione di un punteggio corrispondente come indicato nelle declaratorie allegate nel presente documento<sup>3</sup>.

## b. Calcolo complessivo della performance individuale e quantificazione della base premiale

La tabella riassuntiva della scheda di valutazione riporta il punteggio conseguito per le due aree e il totale complessivo che risulterà inferiore o uguale a 100:

$$P_T = P_O + C_O$$

In cui:

- $P_T$  = **Punteggio complessivo della performance individuale del dipendente (≤ 100)**
- $P_O$  = **Performance operativa del dipendente**
- $C_O$  = **Risultato del comportamento organizzativo del dipendente (≤ 30)**

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione.

Il processo di valutazione finale deve concludersi in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento al Fondo risorse decentrate di cui all'articolo 90 comma 4 del CCRL del comparto non dirigenziale per il triennio giuridico ed economico 2016-2018 ripartito in sede di contrattazione collettiva regionale integrativa tra le sedi oggetto di detta contrattazione.

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione dei premi correlati alla produttività individuale graduata secondo le seguenti modalità:

tab. 3/3

Punteggio complessivo	Percentuale del premio da corrispondere
$P \geq 90$	100%
$70 \leq P < 89$	90%
$60 \leq P < 69$	75%
$P \leq 59$	0%

## c. Casi particolari

### 1. Trasferimenti in corso d'anno del personale del comparto non dirigenziale

Nel caso di trasferimenti in corso d'anno, al fine di non vanificare l'apporto dei dipendenti alle azioni programmate, la valutazione sarà effettuata dai dirigenti di ogni struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per un periodo superiore a 1 mese. Il dirigente presso la cui struttura il dipendente è stato trasferito in ultimo, acquisirà le valutazioni relative alle altre strutture e provvederà, altresì, a valutare eventuali periodi di servizio inferiori a 1 mese sulla base di elementi che potrà acquisire.

Pertanto, il compenso verrà erogato per i diversi periodi in relazione alle valutazioni riferite agli stessi.

<sup>3</sup> Il punteggio fisso è stato reinserito a seguito della Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

Per i periodi di mancata preposizione di dirigente ad una struttura e in assenza di affidamento di reggenza temporanea o conferimento di incarico ad interim della stessa ad altro dirigente, la valutazione del personale saranno di competenza del Dirigente Generale.

### 3.2 Comparto dirigenziale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

L'articolo 7 del D.lgs. n. 74/2017, inoltre, ha inserito dopo il citato comma 1 dell'articolo 9 comma 1 del D.lgs n. 150/2009 il comma 1 bis ai sensi del quale "la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale".

Pertanto, la valutazione dei dirigenti consiste nel verificare la performance di coloro che gestiscono a livello dirigenziale i centri di responsabilità e le unità organizzative in cui essi si articolano, tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e dei "comportamenti organizzativi" definiti come "i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai dirigenti".

La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale, in termini di misurazione della performance, negli esiti del controllo di gestione; il corretto utilizzo di quest'ultimo, infatti, garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo una fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i dirigenti. E' da aggiungere che tali misurazioni e/o quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'Amministrazione e condivisi dai soggetti da valutare.

Con riferimento al controllo di gestione, è da sottolineare che i report da esso scaturenti forniscono solo alcuni degli elementi o dei parametri utili alla valutazione del dirigente.

Inoltre un sistema di valutazione, in quanto basato sull'apprezzamento di risultati attesi attraverso una procedura necessariamente formalizzata, deve fondarsi sulla:

- Predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
- Chiara predisposizione di regole e tempi;
- Oggettività della misura dei risultati;
- Regolamentazione e trasparenza del rapporto tra l'organo di valutazione ed il valutato.



La valutazione dei dirigenti sarà effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione, che dei comportamenti organizzativi: si valuterà cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali.

Il dirigente partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione della performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione.

Il Sistema di programmazione e misurazione della performance deve assicurare la piena congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e perseguiti dalle singole strutture organizzative (dipartimenti/uffici speciali, aree/servizi, unità operative) con gli obiettivi operativi individuati dalle direttive generali e, quindi, con gli obiettivi strategici declinati dalla direttiva di indirizzo.

Affinché un'azione possa essere concretamente valutabile è essenziale che il contenuto della medesima sia assolutamente congruente sia con quello dell'obiettivo operativo da cui è generata sia con il valore obiettivo per quest'ultima individuato. In mancanza di tali caratteristiche l'azione sarà valutata con un livello di completamento pari a 0.

Prioritariamente si sottolinea che per quelle azioni (intermedie e non) la cui realizzazione parziale o non nei tempi previsti provochi perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione, la descrizione dell'Azione dovrà essere completata con la dicitura "AZIONE E SCADENZA TASSATIVE". Tali Azioni, pertanto, potranno essere valutate esclusivamente con un livello di completamento pari a 1 oppure a 0.

Ordinariamente la scadenza dell'azione deve essere intesa come la data entro la quale la stessa deve essere realizzata (protocollo, repertorio, verbale di riunione, etc..) e comunque non oltre il 31 dicembre dell'anno di riferimento<sup>4</sup>.

Si sottolinea come, per le Azioni (sia intermedie che finali) per la realizzazione delle quali occorra giungere al termine di uno specifico arco temporale (ad es. 2° bimestre, 1° semestre, ecc.) prima di venire in possesso dei dati necessari, la rendicontazione del relativo risultato potrà avvenire al massimo entro i 15 giorni successivi alla scadenza indicata per l'azione stessa.

Bisogna procedere alla scomposizione, ove possibile, di ogni singolo obiettivo in due o più azioni. Tale articolazione deve rispondere alla concreta esigenza di rappresentare al soggetto con il quale è stato concertato l'obiettivo (organo di indirizzo politico per i dirigenti generali; dirigenti generali per gli altri dirigenti) rilevanti attività intermedie rispetto al raggiungimento finale dell'obiettivo.

Potrà prevedersi un'azione unica esclusivamente quando non siano necessari monitoraggi/adempimenti intermedi precedenti la scadenza dell'obiettivo

Sarà necessario indicare per ogni singola azione di ciascun obiettivo i seguenti parametri:

- Indicatore di misurazione previsto;
- Valore obiettivo misurabile da raggiungere;
- Data conseguimento prevista;
- Peso assegnato all'azione.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni compete all'Organismo indipendente di valutazione la formulazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti di vertice ed ai dirigenti di vertice la valutazione della performance individuale dei dirigenti assegnati alle rispettive strutture (strutture intermedie, unità di staff ed unità operative).

---

<sup>4</sup> La data inserita è Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

Con la compilazione delle schede di valutazione sarà effettuata, al termine del periodo di riferimento, la valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente. Tale valutazione, in particolare, sarà effettuata con riguardo a ciascuna delle voci presenti nella scheda.

Il processo di valutazione finale deve concludersi secondo la tempistica coerente con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

Per la raccolta dei dati utili alla valutazione si utilizza ogni fonte informativa disponibile, in particolare:

- Relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare documentalmente i risultati raggiunti e debitamente inseriti sull'applicativo informatico;

- Relativamente al comportamento organizzativo ciascun dirigente valutato produrrà una specifica relazione con la quale darà contezza, anche attraverso eventuale documentazione probatoria, dei risultati raggiunti per ciascuno dei parametri di comportamento organizzativo negoziati in fase di programmazione.

#### **a. Modalità di calcolo**

La valutazione della prestazione individuale del dirigente avviene su due piani fondamentali:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della scheda di Programmazione degli obiettivi.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

tab. 3/4

Fattore	Peso complessivo da assegnare
Performance operativa	70
Comportamento organizzativo	30

Per il comportamento organizzativo dovrà essere assegnato un peso non inferiore a 5 per ciascun parametro.

### **1. PERFORMANCE OPERATIVA**

Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione.

Per ciascun obiettivo andrà valutata:

- Ogni singola azione in cui è stato scomposto il medesimo obiettivo, assegnando un livello di completamento alto=1, medio=0,7, basso=0,5, nullo=0, come dalla sottostante tabella, con la trascrizione tale valore nella scheda di valutazione.

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle azioni
“alto”	1,0	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza tra risultato raggiunto e risultato atteso, nei tempi e nei modi previsti
“medio”	0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione
“basso”	0,5	Ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione e con attività svolta che complessivamente potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale
“nullo”	0	Non ha realizzato le attività previste dall'azione oppure ha realizzato attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione oppure non si è proceduto alla rimodulazione degli obiettivi/azioni, nelle fattispecie previste <sup>5</sup> .

- Il punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento;
- La somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni.

Al termine della procedura sopra riportata, ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa si calcola:

- Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti, dato dalla somma dei punteggi generati a seguito del completamento delle azioni.
- Il punteggio complessivo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi.

Il punteggio complessivamente ottenuto per la performance operativa del dirigente è quindi il risultato della seguente formula:

$$P_O = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ob_i} * p_{ob_i}}{100}$$

In cui:

- $R_O$  = Performance operativa del dirigente
- $R_{ob_i}$  = Risultato operativo dell'obiettivo  $i$  – esimo
- $p_{ob_i}$  = Peso assegnato all'obiettivo  $i$  – esimo
- $n$  = numero di obiettivi contenuti nella scheda di programmazione

Il risultato operativo dell'obiettivo  $i$ -esimo sarà a sua volta calcolato attraverso la seguente formula:

$$R_{ob_i} = \sum_{m=1}^M R_{a_{m,i}} * p_{a_{m,i}}$$

In cui:

<sup>5</sup> Ultimo capoverso inserito a seguito del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

- $R_{ob_i}$  = Risultato operativo dell'obiettivo  $i$  –esimo
- $R_{a_{m,i}}$  = Risultato operativo dell'azione  $m$  –esima associata all'obiettivo  $i$  –esimo
- $P_{a_{m,i}}$  = Peso assegnato all'azione  $m$  –esima associata all'obiettivo  $i$  –esimo
- $M$  = Numero di azioni associate all'obiettivo  $i$  –esimo

Anche in questo caso, si riporta un esempio di calcolo per il dirigente di un'ipotetica struttura:

Ipotizzando i seguenti risultati per le azioni programmate:

N. Obiettivo	N. Azione	Peso assegnato all'azione	Risultato conseguito
1	1.1	20	1
1	1.2	50	0,7
1	1.3	30	0,7
2	2.1	10	0,5
2	2.2	60	0,7
2	2.3	30	0
3	3.1	50	1
3	3.2	50	0,5

Applicando la seconda formula proposta otteniamo:

N. Obiettivo	
1	$(1 * 20) + (0,7 * 50) + (0,7 * 30) = 76$
2	$(0,5 * 10) + (0,7 * 60) + (0 * 30) = 47$
3	$(1 * 50) + (0,5 * 50) = 75$

Ipotizzando la seguente distribuzione di pesi tra i 3 obiettivi:

N. Obiettivo	
1	25
2	10
3	35

Risulta, dall'applicazione della prima formula, la seguente performance operativa per il dirigente:

$$P_O = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ob_i} * P_{ob_i}}{100} = \frac{(76 * 25) + (47 * 10) + (75 * 35)}{100} = 49,95$$

## 2. COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Per i comportamenti organizzativi sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. La valutazione del Comportamento organizzativo del Dirigente si baserà sull'utilizzo di numero 3 parametri fra i 4 sotto riportati, da scegliere in funzione delle competenze attribuite alla struttura:

- 
- 1) Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare
  - 2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione
  - 3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori
  - 4) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare
- 

Per la descrizione di tali parametri si rimanda alle declaratorie allegate

Anche per la valutazione del comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico<sup>6</sup>:

Livello di valutazione	Valore Numerico
“eccellente”	1
“buono”	0,7
“sufficiente”	0,5
“insufficiente”	0,2

Nel caso di valutazione insufficiente vanno indicati gli elementi di criticità rispetto al non raggiungimento dei parametri pianificati relativamente al comportamento organizzativo, motivando espressamente le cause di scostamento.

Le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo del comportamento organizzativo che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nei singoli parametri del comportamento organizzativo:

$$C_o = \sum_{i=1}^n R_{p_i} * p_{p_i}$$

In cui:

- $C_o$  = Risultato del comportamento organizzativo del dirigente
- $R_{p_i}$  = Risultato assegnato al parametro  $i$  – esimo
- $p_{p_i}$  = Peso associato al parametro  $i$  – esimo
- $n$  = Numero di parametri su cui è valutato il dirigente (= 3)

Anche per il comportamento organizzativo, si riporta un esempio di calcolo ipotizzando, per un ipotetico dirigente, i seguenti parametri di valutazione con relativi pesi e risultati:

---

<sup>6</sup> Il punteggio fisso è stato reinserito a seguito della Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

Parametro selezionato	Peso associato al parametro	Risultato conseguito per il parametro
2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	5	0,7
3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	15	1
4) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	10	0,5

Applicando la formula precedente otteniamo:

$$C_O = \sum_{i=1}^n R_{P_i} * p_{P_i} = (0,7 * 5) + (1 * 15) + (0,5 * 10) = 23,5$$

#### b. Calcolo complessivo della performance individuale e quantificazione della base premiale

Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

- Una condizione minimale affinché possa essere previsto un risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo più che sufficiente non inferiore a 70 punti;
- Una condizione minimale assolutamente necessaria perché la valutazione possa ritenersi conclusa senza demerito, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 50 punti;
- Al di sotto del sopra citato punteggio di 50 punti l'attività del dirigente va attentamente analizzata con riferimento a quanto previsto dall'art. 5 del decreto legislativo n. 286/99 (recepito con l'art. 3, comma 4, della legge regionale n. 10/2000) e dall'art. 10 della legge regionale n. 10/2000.

Il punteggio complessivo assegnato alla performance individuale è dato dalla somma dei punteggi ottenuti per la performance operativa e per il comportamento organizzativo:

$$P_I = P_O + C_O$$

In cui:

- $P_I$  = Punteggio complessivo della performance individuale del dirigente ( $\leq 100$ )
- $P_O$  = Performance operativa del dirigente ( $\leq 70$ )
- $C_O$  = Risultato del comportamento organizzativo del dirigente ( $\leq 30$ )

La percentuale di risultato, da utilizzare quale base per l'erogazione dei premi, viene graduata in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

tab. 3/6

Punteggio complessivo assegnato	Fascia di assegnazione	Percentuale di retribuzione del risultato sulla base della retribuzione annua di posizione
Minore di 70	Insufficiente	0%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	Più che sufficiente	15%

Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	buono	20%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 91	ottimo	25%
Maggiore o uguale a 91 e sino a 100	eccellente	30%

### c. Casi particolari

#### 1. Avvicendamento Dirigenti apicali in capo al medesimo Dipartimento/Ufficio in corso d'anno<sup>7</sup>

Qualora si verificano in capo al medesimo Dipartimento avvicendamenti in corso d'anno del Dirigente apicale (quiescenza, rotazioni, affidamento di incarichi esterni all'amministrazione, interim e similari), condizione essenziale al fine di porre in essere il processo di valutazione è che il competente Organo di indirizzo politico amministrativo proceda alla rimodulazione delle schede di programmazione per ciascuno dei dirigenti che si sono succeduti all'interno dello stesso Dipartimento/Ufficio; ciò in particolare ai fini dell'attribuzione dei pesi, in modo da consentire la misurazione delle singole azioni considerando i periodi di incarico come se fossero ciascuno un'intera annualità.

Pertanto, il dirigente uscente, alla data di conclusione dell'incarico, dovrà rendicontare all'organo di indirizzo politico amministrativo e all'OIV, con adeguato supporto documentale e con riferimento agli obiettivi assegnati, sia le azioni concluse che lo stato di avanzamento di quelle la cui scadenza è successiva alla conclusione dell'incarico, al fine di consentire allo stesso Organo di indirizzo politico amministrativo l'eventuale ricalibratura degli indicatori, delle scadenze e dei pesi.

Dovrà in particolare essere verificata l'attualità di ogni azione/obiettivo al fine, ad esempio, di valutare se vi siano azioni per le quali il dirigente uscente non abbia posto in essere le opportune attività propedeutiche affinché il dirigente subentrante possa realizzare l'azione e conseguire il valore obiettivo originariamente previsto. In tali circostanze potrebbe, infatti, rendersi opportuno riconsiderare il valore obiettivo da raggiungere per quella data azione da parte del subentrante. Inoltre potrebbe altresì essere opportuno modificare/eliminare azioni non più realizzabili dal dirigente subentrante perchè già raggiunte dal predecessore o perchè non più realizzabili, ridistribuendo il peso previsto per l'azione nei modi ritenuti più opportuni e confacenti con la coerenza della programmazione.

In ogni caso, in assenza di rimodulazione, le azioni non rimodulate saranno valutate con un livello di completamento "nullo" con valore numerico pari a zero, tranne nei casi in cui risulti possibile misurare le azioni medesime rapportando il risultato raggiunto ad intervalli temporali identificabili separatamente per ciascuno dei due Dirigenti generali, con riferimento ai rispettivi periodi permanenza nell'incarico.

#### 2. Avvicendamento Dirigenti in capo alla medesima struttura in corso d'anno<sup>8</sup>

Si procederà in analogia a quanto previsto al caso particolare 1

#### 3. Azioni realizzate in data antecedente o in assenza della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione di Presidente e Assessori

Nel caso in cui la Direttiva non sia stata emanata entro i termini previsti, in ossequio ai contenuti di cui al parere dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Palermo datata 10.5.2011 prot. n. 44004, la performance individuale sarà valutata esclusivamente in presenza di proposte di obiettivi inserite nelle schede di programmazione debitamente datate e complete in tutte le loro parti, predisposte dal dirigente

<sup>7</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

<sup>8</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

apicale in data antecedente alla realizzazione delle singole azioni. Alle eventuali azioni realizzate in data antecedente alla proposta verrà attribuito un livello di completamento pari a zero.

#### **4. Azioni inserite nella programmazione (proposte/Direttive) realizzate da predecessori del dirigente apicale**

Qualora risultino rendicontate dal dirigente apicale azioni realizzate da dirigenti che lo hanno preceduto nell'incarico, il livello di completamento attribuito a tali azioni sarà pari a zero.

#### **5. Azioni inserite nella programmazione realizzate da predecessori del dirigente<sup>9</sup>**

Si procederà in analogia a quanto previsto al caso particolare 4

#### **6. Rendicontazione di azioni mancanti di documentazione a supporto**

Nel caso in cui, seppur citata nella rendicontazione, la documentazione che comprovi la realizzazione della singola azione non venga trasmessa, neanche dopo sollecito, la valutazione sarà effettuata attribuendo all'azione medesima un livello di completamento pari zero.

### 3.3 Titolari di posizioni organizzative e professionali

Per i titolari di posizione organizzativa e professionale di cui all'art. 19 e 21 del CCRL del comparto non dirigenziale per il triennio giuridico ed economico 2016-2018 relativamente al personale di Categoria D e C, l'art. 20 comma 5 del medesimo CCRL prevede che il risultato delle attività svolte dai dipendenti, cui siano stati attribuiti i predetti incarichi, è soggetto a specifica e periodica valutazione di cadenza annuale con l'individuazione di appositi criteri.

Ciò premesso, la valutazione dei risultati conseguiti avviene da parte del Dirigente responsabile della struttura alla quale la posizione organizzativa risulta funzionalmente assegnata.

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione, principalmente, dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati ed, in secondo luogo, in funzione della capacità di realizzare gli stessi in un contesto ambientale e gestionale favorevole.

Pertanto La valutazione della prestazione individuale dei titolari di PO avviene anch'essa sui due piani:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

I due piani oggetto di analisi concorrono alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

tab. 3/7

Fattore	Peso complessivo da assegnare
Performance operativa	70
Comportamento organizzativo	30

<sup>9</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020



Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal titolare di PO con riferimento agli obiettivi assegnati nella fase di programmazione e si utilizzano i medesimi criteri di valutazione del comparto non dirigenziale.

La valutazione del Comportamento organizzativo del titolare di PO si baserà sull'utilizzo dei seguenti 3 parametri:

- 
- 1) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione
  - 2) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare
  - 3) Capacità di organizzazione del lavoro
- 

Per la descrizione di tali parametri si rimanda alle declaratorie allegate e per la valutazione si utilizza la misurazione collegata alle quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente) di cui al presente sistema.

In caso di valutazione negativa valgono i principi di cui all'articolo 20 del CCRL per la revoca dell'incarico.

### 3.4 Uffici di diretta collaborazione

L'attività che viene svolta dagli Uffici di diretta collaborazione di Presidente ed Assessori riveste il particolare carattere della fiduciarità, in quanto strumento per l'esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo.

Detti uffici, inoltre, svolgono attività di raccordo con altre Istituzioni politiche e con i livelli amministrativi di competenza.

Pertanto, la valutazione riferita alla sola performance individuale tiene conto delle macroaree (performance operativa e comportamento organizzativo), le quali concorrono in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva della dirigenza e del personale del comparto degli Uffici di che trattasi, come di seguito prospettato:

tab. 3/8

Fattore	Peso complessivo da assegnare
Performance operativa	30
Comportamento organizzativo	70

Per l'erogazione delle premialità previste dai vigenti contratti collettivi non rileva la valutazione della performance organizzativa.

### 3.5 La valutazione del personale degli uffici della Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV e dell'Ufficio del Garante dei diritti dei detenuti

La Struttura tecnica permanente dell'Amministrazione a supporto dell'OIV opera in posizione di affiancamento tecnico-amministrativo per le attività svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Il supporto, le informazioni, le analisi e i risultati delle attività di misurazione delle performance vengono

messi a disposizione degli Organi di indirizzo politico-amministrativo e dei Dirigenti di vertice direttamente interessati al processo di pianificazione.

L'Ufficio del Garante svolge attività finalizzata a promuovere iniziative in favore delle persone private della libertà personale. A tale scopo il Garante si rivolge alle autorità competenti per eventuali informazioni, segnala il mancato o inadeguato rispetto dei diritti dei detenuti e conduce un'opera di assidua informazione e di costante comunicazione alle autorità stesse.

Considerato che le competenze dei suddetti uffici non si prestano a una pianificazione triennale per la particolare natura delle attività che le contraddistinguono, la Performance organizzativa sarà valutata sulla base di un obiettivo operativo annuale da individuare fra quelli assegnati al relativo dirigente apicale.

#### 4. Correlazione fra performance individuale ed organizzativa e refluenze sulla premialità

Le risultanze della valutazione di performance organizzativa ed individuale sono utilizzate per l'erogazione delle premialità nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 19 del d.lgs n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n. 74/2016 e dalle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance emanate nel 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dipartimento della funzione pubblica – ufficio per la valutazione della performance.

Tali risultanze risultano inoltre utili per:

- L'applicazione di tutti quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito;
- Il riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa delle performance rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e, in casi specifici e determinati, a fini disciplinari.

Ai sensi dell'art. 11, comma , lett c) del D.P. n. 52/2012 così come modificato dal D.P. n. 16/2019, la validazione della Relazione sulla performance costituisce presupposto necessario per l'erogazione di ogni tipo di premialità<sup>10</sup>.

Per l'attribuzione dei premi sarà utilizzato il valore di performance organizzativa del dipartimento di appartenenza secondo le seguenti fasce percentuali:

Tab. 4/1

Fasce	Performance organizzativa del dipartimento	Percentuale di premialità associata alla performance organizzativa
Prima fascia	Da 71% a 100%	100%
Seconda fascia	Da 61% a 70%	90%
Terza fascia	Da 50% a 60%	70%

<sup>10</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

Quarta fascia	Da 0% a 49%	0%
---------------	-------------	----

### Refluenza della performance organizzativa sulla premialità del comparto dirigenziale

La collocazione della valutazione della performance organizzativa dipartimentale nelle suindicate fasce permetterà di ricavare la percentuale di erogazione del premio sulla base del punteggio di valutazione individuale conseguito e con l'inserimento di parametri di mitigazione, di seguito riportati, motivati dal diverso grado di competenza e responsabilità

tab. 4/2

Comparto dirigenziale	Parametro di mitigazione (PM <sub>i</sub> )
Dirigenti generali	100%
Dirigenti di struttura intermedia	60%
Dirigenti di unità operativa	50%

#### **Box esempio**

A titolo esemplificativo per il comparto dirigenziale "dirigenti apicali":

- valutazione individuale pari a 90 corrispondente ad una premialità del 25% della retribuzione di risultato (vedi Tab. 3/6);
- valutazione performance organizzativa del dipartimento di appartenenza pari al 70% corrispondente al 90% della percentuale di erogazione dei premi in relazione alla Performance Organizzativa per dipartimento (vedi Tab. 4/1);
- Premio erogato = 90% del 25% della retribuzione di risultato

Stesso esempio ma per il comparto dirigenziale "strutture intermedie":

- Calcolo della mitigazione:  $90\% + 40\% \text{ di } 10^{11} = 94$
- Premio erogato = 94% del 25% della retribuzione di risultato

### Refluenza della performance organizzativa sulla premialità del comparto non dirigenziale

La collocazione della valutazione della performance organizzativa dipartimentale nelle suindicate fasce permetterà di ricavare la percentuale di erogazione del premio con riferimento alle risorse del fondo per il salario accessorio destinato dal contratto collettivo al comparto non dirigenziale e unicamente per la parte denominata nel contratto "performance organizzativa". Non avrà invece alcuna refluenza per la parte denominata nel contratto "performance individuale".

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto conseguito secondo i criteri da stabilirsi in sede di contrattazione collettiva regionale integrativa e con l'inserimento di parametri di mitigazione, di seguito riportati, motivati dal diverso grado di competenza e responsabilità a seconda della categoria di appartenenza (Catt. D, C, B, A).

<sup>11</sup> Scarto dalla prima fascia

Categoria	Parametro di mitigazione (PMi)
D	100%
C	90%
B	30%
A	20%

## 5. Procedura di conciliazione

Ai sensi dell'art. 7 comma 2 bis del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i, il Sistema di misurazione e valutazione della performance e' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per procedure di conciliazione si intendono le modalità con le quali vengono gestite eventuali contestazioni che promanano dall'esito della valutazione, e sono finalizzate a comporre e risolvere le eventuali situazioni di conflitto che possono verificarsi all'interno del processo di valutazione della *performance* individuale, suscettibili di possibile contenzioso, ferma restando la possibilità di fare ricorso ad altre forme di tutela anche di natura giurisdizionale.

Nell'ipotesi di valutazione negativa e/o contestazione o anche in caso di non condivisione della valutazione, il soggetto può attivare le procedure conciliative in modo da ottenere il riesame finalizzato alla composizione del potenziale contenzioso.

Sarà compito del valutato fornire la documentazione atta a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, essendo la procedura conciliativa attivata solo per ragioni attinenti alla mancata valutazione di elementi importanti e di evidenza, ovvero a errori procedurali e formali.

E' esclusa la contestazione riferita al metodo o al merito della valutazione.

La procedura di conciliazione è attivata dal soggetto valutato, entro giorni 10 dalla notifica della valutazione, mediante istanza per atto scritto da trasmettere al soggetto che ha proceduto alla valutazione.

In tale istanza devono essere indicate analiticamente le censure mosse alla valutazione e ogni documentato elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione dell'esito di valutazione.

Il valutatore, entro i giorni 10 dalla notifica dell'istanza, convoca il valutato in contraddittorio. Il valutato in sede di richiesta di revisione della valutazione potrà esclusivamente addurre documentati ulteriori elementi rispetto a quanto contenuto nelle schede o chiarire quanto in esse riportato, al fine di consentire al soggetto valutatore di confermare o rivederne l'esito di valutazione.

Nei successivi 10 giorni, il valutatore può rivedere *in melius* la valutazione oppure confermare quella precedentemente espressa.

Nel caso in cui non si dovesse risolvere la controversia i Dirigenti Generali potranno nominare un'apposita commissione composta da tre membri nell'ambito del dipartimento al fine di verificare la correttezza della valutazione.

Tale procedura dovrà concludersi nel termine di 10 giorni.

## 6. Miglioramento progressivo del sistema

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* potrà essere oggetto, dopo due anni dalla sua applicazione, di successivi affinamenti, nell'ottica di un miglioramento ed adeguamento alle esigenze di contesto e soprattutto al fine di garantire il soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi. Ciò potrebbe trovare concreta attuazione con il riconoscimento del grado di soddisfazione dell'utenza quale elemento costitutivo del giudizio complessivo dell'intera Amministrazione regionale tenendo conto dei seguenti strumenti:

- Indagini conoscitive;
- Interviste con gli stakeholder.

I destinatari non sono solo gli utenti esterni dell'Amministrazione regionale, ma anche il personale dipendente per permettere anche la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni.

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della *performance organizzativa*, rivestono particolare rilievo per l'implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

Eventuali variazioni potranno, inoltre, essere indotte dal sopravvenire di modifiche normative e/o organizzative.

Allegati:

criteri di valutazione

schede di programmazione

schede di valutazione

## CRITERI DI VALUTAZIONE

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>1. Competenza nello svolgimento delle attività</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	il dipendente ha piena consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce perfettamente le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali; vigila con scrupolosa attenzione sulle scadenze curando per tempo tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
BUONO = 0,7	il dipendente ha consapevolezza discreta del carico di lavoro assegnato; conosce adeguatamente le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali; vigila con attenzione sulle scadenze curando tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e quasi sempre ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente ha sufficiente consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce le dinamiche procedurali e segue gli iter procedurali con sufficienza; vigila non sempre con attenzione sulle scadenze non riuscendo sempre a curarne gli adempimenti connessi; se inquadra le problematiche insorte ne richiede le soluzioni ai superiori.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non ha consapevolezza del carico di lavoro assegnato; ha scarsa conoscenza delle dinamiche procedurali non riuscendo a seguire gli iter procedurali; vigila con scarsa attenzione sulle scadenze non riuscendo a curarne per tempo gli adempimenti connessi; non si interessa delle problematiche insorte e non propone soluzioni.

**Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale**

**2. Capacità di adattamento al contesto lavorativo**

<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	il dipendente ha piena contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
BUONO = 0,7	il dipendente ha buona contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha adeguate capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; spesso è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente ha sufficiente contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha sufficienti capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non sempre è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente ha scarsa contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha scarse capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>3. Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	il dipendente è sempre incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
BUONO = 0,7	il dipendente spesso è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra adeguato interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente non sempre è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra sufficiente interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra scarso interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.



**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale****4. Capacità di assolvere ai compiti assegnati**

<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	il dipendente svolge i compiti assegnati in piena autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha cura delle pratiche assegnate, seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
BUONO = 0,7	il dipendente svolge i compiti assegnati quasi sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha adeguata cura delle pratiche assegnate, seguendone spesso personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente svolge i compiti assegnati non sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi non sempre, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha sufficiente cura delle pratiche assegnate, seguendone non sempre personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente svolge i compiti assegnati quasi mai in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, non relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha scarsa cura delle pratiche assegnate, non seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>	
<b>5. Capacità di organizzazione del lavoro</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	il dipendente mostra eccellente capacità di organizzare il lavoro, cura sempre l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
BUONO = 0,7	il dipendente mostra buona capacità di organizzare il lavoro, cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente mostra sufficiente capacità di organizzare il lavoro, non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente mostra scarsa capacità di organizzare il lavoro non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>	
<b>1. Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra eccellente capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera efficiente ed efficace le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra eccellente capacità nel programmare le attività, individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra elevata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
BUONO = 0,7	Il Dirigente conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra adeguata capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza adeguatamente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra adeguata capacità nel programmare le attività, individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra adeguata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra sufficiente capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera sufficiente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra sufficiente capacità nel programmare le attività, individua sufficientemente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra sufficiente sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; non sempre propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente ha una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; mostra difficoltà ad individuare ed intercettare risorse di vario genere anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza con scarsa attenzione le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; dimostra scarsa capacità nel programmare le attività, non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra scarsa sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>	
<b>2. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.

<b>3. Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha particolare conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della struttura da lui coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una scrupolosa assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi; mostra il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro diventando punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; mostra notevole capacità di valutare il personale con le dovute differenziazioni dei giudizi.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: dimostra buona capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo; realizza una adeguata assegnazione dei compiti ed mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; si adegua ai cambiamenti organizzativi; mostra un discreto coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro con un adeguato adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; mostra buona capacità di valutare il personale con le dovute differenziazioni dei giudizi
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: dimostra sufficiente capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza sufficiente delle competenze e delle attitudini dei suoi collaboratori; non sempre sa comunicare in modo analitico ed efficace e gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non sempre realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; non contrasta i cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo a adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; mostra sufficiente capacità di valutare il personale con le dovute differenziazioni dei giudizi
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: dimostra scarsa capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; mostra scarsa capacità di comunicare in modo analitico ed efficace e di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; Dimostra scarsa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; mostra scarsa capacità di valutare il personale con le dovute differenziazioni dei giudizi

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>	
<b>4. Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: conosce in modo approfondito le competenze della propria struttura; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: conosce in modo adeguato le competenze della propria struttura; ha buona capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze dell'amministrazione; riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria struttura; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede sufficiente abilità per far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria struttura; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali</b>	
<b>1. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il titolare di PO : mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
BUONO = 0,7	Il titolare di PO: mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il titolare di PO: mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali</b>	
<b>2. Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il titolare di PO: conosce in modo approfondito le competenze della propria struttura; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
BUONO = 0,7	Il titolare di PO: conosce in modo adeguato le competenze della propria struttura; ha buona capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze dell'amministrazione; riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi.
SUFFICIENTE = 0,5	Il titolare di PO: conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria struttura; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede sufficiente abilità per far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il titolare di PO: ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria struttura; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.



<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali</b>	
<b>3. Capacità di organizzazione del lavoro</b>	
<b>Livello di rendimento conseguibili</b>	<b>descrizione</b>
ECCELLENTE = 1,0	Il titolare di PO : mostra eccellente capacità di organizzare il lavoro, cura sempre l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
BUONO = 0,7	Il titolare di PO: mostra buona capacità di organizzare il lavoro, cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
SUFFICIENTE = 0,5	Il titolare di PO: mostra sufficiente capacità di organizzare il lavoro, non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il titolare di PO: mostra scarsa capacità di organizzare il lavoro non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso.

**11. SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE E SCHEDE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE**

<b>SCHEDA Proposte per la programmazione degli obiettivi triennali</b>
------------------------------------------------------------------------

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	
<b>AMMINISTRAZIONE:</b>	
<b>UFFICIO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	

<b>PRIORITÀ POLITICA</b>
<b>OBIETTIVO TRIENNALE</b>
<b>Descrizione dell'obiettivo</b>

<b>MISSIONE</b>	
<b>PROGRAMMA</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO CORRISPONDENTE</b>	

RISULTATI ATTESI NEL TRIENNIO .....				
INDICATORE	BASELINE	TARGET 31/12/	TARGET 31/12/	TARGET 31/12/

<b>STRUTTURE ORGANIZZATIVE COINVOLTE</b>
-

<b>DATA</b>	<b>IL PRESIDENTE / L'ASSESSORE</b>	<b>IL DIRIGENTE</b>

**SCHEDA Programmazione 1: programmazione obiettivi del dirigente generale ai fini della successiva valutazione della performance – Anno**

**Assegnazione obiettivi e scomposizione in azioni (Dirigenti Generali)**

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	
<b>AMMINISTRAZIONE:</b>	
<b>UFFICIO:</b>	
<b>DIRIGENTE GENERALE:</b>	

Risorse disponibili		Risorse aggiuntive programmate	
Risorse umane:		Risorse umane:	
Risorse finanziarie:		Risorse finanziarie:	
		Risorse strumentali:	

PERFORMANCE OPERATIVA						
Nr	Programma	Missione	Descrizione obiettivo operativo	Corrispondente obiettivo strategico	Data ultima	Peso attrib.
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

<b>TOTALE CONSEGUIBILE Performance operativa</b>	(max 70)	<b>0</b>
--------------------------------------------------	----------	----------

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
QUALITA' GESTIONALI-RELAZIONALI (selezionare 3 su 4)	Range assegnabile	Peso attribuito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	5-20	
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	5-20	
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	5-20	
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	5-20	
<b>TOTALE CONSEGUIBILE Comportamento organizzativo</b>	(max 30)	<b>0</b>

TABELLA RIASSUNTIVA	
<b>Totale performance operativa</b>	<b>0</b>
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>	<b>0</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>0</b>

Per l'attribuzione dei premi sarà tenuta in considerazione sia la performance individuale che quella organizzativa secondo quando previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance

<b>DATA</b>	<b>IL PRESIDENTE / L'ASSESSORE</b>	<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>
-------------	------------------------------------	------------------------------

--	--	--

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE 2
Scheda di dettaglio delle azioni correlate agli obiettivi assegnati

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	0
<b>AMMINISTRAZIONE:</b>	0
<b>UFFICIO:</b>	0
<b>DIRIGENTE GENERALE:</b>	0

<b>Obiettivo operativo Nr:</b>	<b>Descrizione:</b>
1	0

Nr.	Azioni del piano di lavoro concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito all'azione
a					
b					
<b>TOTALE peso attribuito all'obiettivo operativo</b>					0
<b>DATA</b>		<b>IL PRESIDENTE/L'ASSESSORE</b>		<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>	

<b>SCHEDA Programmazione 1: programmazione obiettivi del dirigente ai fini della successiva valutazione della performance – Anno</b>
<b>Assegnazione obiettivi e scomposizione in azioni</b>

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	
<b>DIPARTIMENTO:</b>	
<b>AREA/SERVIZIO/U.O.:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	

Risorse disponibili		Risorse aggiuntive programmate	
Risorse umane:		Risorse umane:	
Risorse finanziarie:		Risorse finanziarie:	
		Risorse strumentali:	

PERFORMANCE OPERATIVA			
Nr	Descrizione obiettivo operativo	Corrispondente obiettivo apicale (si/no)	Peso attrib.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

<b>TOTALE CONSEGUIBILE Performance operativa</b>	(max 70)	<b>0</b>
--------------------------------------------------	----------	----------

COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO		
QUALITA' GESTIONALI-RELAZIONALI (selezionare 3 su 4)	Range assegnabile	Peso attribuito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	5-20	
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	5-20	
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	5-20	
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	5-20	
<b>TOTALE CONSEGUIBILE Comportamento organizzativo</b>	(max 30)	<b>0</b>

TABELLA RIASSUNTIVA	
<b>Totale performance operativa</b>	<b>0</b>
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>	<b>0</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>0</b>

Per l'attribuzione dei premi sarà tenuta in considerazione sia la performance individuale che quella organizzativa secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance

<b>DATA</b>	<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>	<b>IL DIRIGENTE</b>

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE 2
<b>Scheda di dettaglio delle azioni correlate agli obiettivi assegnati</b>

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	0
<b>DIPARTIMENTO:</b>	0
<b>AREA/SERVIZIO/U.O.:</b>	0
<b>DIRIGENTE:</b>	0

<b>Obiettivo operativo Nr:</b>	<b>Descrizione:</b>
1	0

Nr.	Azioni del piano di lavoro concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito all'azione
a					
b					
<b>TOTALE peso attribuito all'obiettivo operativo</b>					0
<b>DATA</b>		<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>		<b>IL DIRIGENTE</b>	

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI**

SCHEDA PROGRAMMAZIONE

DIPARTIMENTO.....

SERVIZIO.....

Posizione N.

Titolare posizione \_\_\_\_\_

N.	OBIETTIVO	Azioni	Indicatore	Data ultima	Peso
1					
2					
3					
n					
				Totale conseguibile	70
<b>Comportamenti organizzativi</b>					
Indicatori per la valutazione delle prestazioni		Totale conseguibile			
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione					
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare					
Capacità di organizzazione del lavoro					
Totale		30			

IL TITOLARE DI PO

IL DIRIGENTE

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**COMPARTO**

SCHEDA PROGRAMMAZIONE COMPARTO ANNO \_\_\_\_\_

DIPARTIMENTO.....

SERVIZIO.....

DESCRIZIONE OBIETTIVI DELLA STRUTTURA	DIPENDENTI	NOTE
OBIETTIVO N. 1		
OBIETTIVO N. 2		
OBIETTIVO N. 3		
OBIETTIVO N. 4		

IL DIRIGENTE



**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
COMPARTO**

SCHEMA PROGRAMMAZIONE COMPARTO C - D ANNO \_\_\_\_\_

DIPARTIMENTO.....  
SERVIZIO.....

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO DELLA STRUTTURA (scheda programmazione comparto per struttura)	Azioni	Indicatore	Data ultima	Peso
1					
2					
3					
n					
				Totale conseguibile	60
<b>Comportamenti organizzativi</b>					
Indicatori per la valutazione delle prestazioni		Totale conseguibile			
Competenza nello svolgimento delle attività					
Capacità di adattamento al contesto lavorativo					
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione					
Capacità di assolvere ai compiti assegnati					
Capacità di organizzazione del lavoro					
Totale		40			

IL DIRIGENTE

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
COMPARTO**

SCHEDA PROGRAMMAZIONE COMPARTO A - B ANNO \_\_\_\_\_

DIPARTIMENTO.....  
SERVIZIO.....

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO DELLA STRUTTURA (scheda programmazione comparto per struttura)	Azioni	Indicatore	Data ultima	Peso
1					
2					
3					
n					
				Totale consequibile	40
<b>Comportamenti organizzativi</b>					
Indicatori per la valutazione delle prestazioni			Totale conseguibile		
Competenza nello svolgimento delle attività					
Capacità di adattamento al contesto lavorativo					
Capacità di assolvere ai compiti assegnati					
totale			60		

IL DIRIGENTE

**SCHEDA Programmazione 1: programmazione obiettivi del dirigente ai fini della successiva valutazione della performance – Anno**

**Assegnazione obiettivi e scomposizione in azioni (dirigenti uffici di diretta collaborazione)**

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	
<b>ASSESSORATO:</b>	
<b>UFFICIO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	

Risorse disponibili		Risorse aggiuntive programmate	
Risorse umane:		Risorse umane:	
Risorse finanziarie:		Risorse finanziarie:	
		Risorse strumentali:	

PERFORMANCE OPERATIVA		
Nr	Descrizione obiettivo operativo	Data ultima Peso attrib.
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

<b>TOTALE CONSEGUIBILE Performance operativa</b>	(max 30)	<b>0</b>
--------------------------------------------------	----------	----------

COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO		
QUALITA' GESTIONALI-RELAZIONALI (selezionare 3 su 4)	Range assegnabile	Peso attribuito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare		
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione		
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori		
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare		
<b>TOTALE CONSEGUIBILE Comportamento organizzativo</b>	(max 70)	<b>0</b>

TABELLA RIASSUNTIVA	
<b>Totale performance operativa</b>	<b>0</b>
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>	<b>0</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>0</b>

<b>DATA</b>	<b>IL DIRIGENTE</b>	<b>L'ASSESSORE</b>
-------------	---------------------	--------------------

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE 2

**Scheda di dettaglio delle azioni correlate agli obiettivi assegnati (dirigenti uffici di diretta collaborazione)**

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	0
<b>ASSESSORATO:</b>	0
<b>UFFICIO</b>	0
<b>DIRIGENTE:</b>	0

<b>Obiettivo operativo Nr:</b>	<b>Descrizione:</b>
1	0

Nr.	Azioni del piano di lavoro concorrenti all'obiettivo	Indicator e previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito all'azione
a					
b					
<b>TOTALE peso attribuito all'obiettivo operativo</b>					0
<b>DATA</b>		<b>IL DIRIGENTE</b>	<b>L'ASSESSORE</b>		

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**  
**COMPARTO**

SCHEMA PROGRAMMAZIONE COMPARTO UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

ASSESSORATO.....  
UFFICIO.....

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	Indicatore	Data ultima	Peso
1				
2				
3				
n.				
			Totale conseguibile	30

Il Capo di Gabinetto

Rendicontazione Performance Organizzativa

Dipartimento classe .....(paragrafo 5.2 SMVP)

Grado di attuazione dell'obiettivo:						Anno di riferimento della valutazione:
<b>Performance organizzativa (PO<sub>D</sub>)</b>						
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Indicatore correlati agli ambiti di performance organizzativa (art. 8 d.lgs n. 150/2009)	target	Risultati attesi (a)	Grado di raggiungimento (b)	Scostamento (a-b)

## Sistema di misurazione e valutazione della Performance COMPARTO

### Scheda di valutazione individuale categorie A-B

Dipendente		Area/Servizio/U.O.		Anno di valutazione:	
<b>Performance operativa</b>					
N.	Assegnazione obiettivi	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita	c) punteggio conseguito $c = axb$	Annotazioni
Totale performance operativa conseguibile				40	Tot. conseguito

<b>Comportamenti organizzativi</b>		
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Competenza nello svolgimento delle attività		
Capacità di adattamento al contesto lavorativo		
Capacità di assolvere ai compiti assegnati		
totale	60	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	40	
Comportamenti organizzativi	60	
<b>Totali</b>	<b>100</b>	

Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato

L'attribuzione dei premi sarà effettuata sulla base delle disposizioni di cui al SMVP

## Sistema di misurazione e valutazione della Performance COMPARTO

Scheda di valutazione individuale categorie C-D

Dipendente		Area/Servizio/U.O.		Anno di valutazione:	
<b>Performance operativa</b>					
N.	Assegnazione obiettivi	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita	c) punteggio conseguito $c = a \cdot b$	Annotazioni
Totale performance operativa conseguibile			60	Tot. conseguito	

<b>Comportamenti organizzativi</b>		
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Competenza nello svolgimento delle attività		
Capacità di adattamento al contesto lavorativo		
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione		
Capacità di assolvere ai compiti assegnati		
Capacità di organizzazione del lavoro		
Totale	40	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	60	
Comportamenti organizzativi	40	
<b>Totali</b>	<b>100</b>	

Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato

L'attribuzione dei premi sarà effettuata sulla base delle disposizioni di cui al SMVP



**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI**

Dipendente		Area/Servizio/U.O.	Posizione organizzativa	Anno di valutazione:	
<b>Performance operativa</b>					
N.	Assegnazione obiettivi	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita	c) punteggio conseguito $c = axb$	Annotazioni
Totale performance operativa conseguibile			70	Tot. conseguito	

<b>Comportamenti organizzativi</b>		
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione		
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare		
Capacità di organizzazione del lavoro		
Totale	30	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	70	
Comportamenti organizzativi	30	
<b>Totali</b>	<b>100</b>	

Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**Scheda di valutazione individuale  
Dirigenza non apicale**

<b>Amministrazione:</b> .....								
<b>Ufficio:</b>			Rilevazione dei risultati conseguiti				Anno di riferimento della valutazione:	
<b>Dirigente:</b>								
<b>Performance operativa</b>								
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Corr. Ob apicale	Indicatore	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
1								
2								
3								
4								
5								
Totale performance operativa conseguibile						70	Tot. conseguito	
<b>Comportamento organizzativo</b>								
Parametri						Totale conseguibile	Punteggio conseguito	
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare								
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione								
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori								
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare								
<b>totale</b>						30		

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
<b>Performance operativa</b>	70	
<b>Comportamento organizzativo</b>	30	
<b>Totali</b>		
Valutazione finale	Si/No	note
La valutazione è negativa		
La valutazione è positiva (ma non ai fini della premialità)		
La valutazione è positiva anche ai fini della premialità		

<b>Commenti e note</b>		
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi		
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo		
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo		
<b>Data</b>	<b>Il responsabile della valutazione</b>	<b>Il valutato</b>

Per l'attribuzione dei premi sarà tenuta in considerazione sia la performance individuale che quella organizzativa secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione Performance

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**Scheda di valutazione individuale  
Dirigenti Generali**

<b>Amministrazione:</b> .....								
<b>Dipartimento/Ufficio:</b>			Rilevazione dei risultati conseguiti				Anno di riferimento della valutazione:	
<b>Dirigente Generale:</b>								
<b>Performance operativa</b>								
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Corr. Ob strat	Indicatore	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
1								
2								
3								
4								
5								
Totale performance operativa conseguibile						70	Tot. conseguito	
<b>Comportamento organizzativo</b>								
Parametri							Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare								
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione								
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori								
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare								
<b>totale</b>							30	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
<b>Performance operativa</b>	70	
<b>Comportamento organizzativo</b>	30	
<b>Totali</b>		
Valutazione finale	Si/No	note
La valutazione è negativa		
La valutazione è positiva (ma non ai fini della premialità)		
La valutazione è positiva anche ai fini della premialità		

<b>Commenti e note</b>		
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi		
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo		
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo		
<b>Data</b>	<b>Il responsabile della valutazione</b>	<b>Il valutato</b>

Per l'attribuzione dei premi sarà tenuta in considerazione sia la performance individuale che quella organizzativa secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**Scheda di valutazione individuale**

**uffici di diretta collaborazione**

**COMPARTO**

Dipendente		Assessorato.....ufficio				Anno di valutazione:		
<b>Performance operativa</b>								
N.	Assegnazione obiettivi	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita				c) punteggio conseguito c= axb	Annotazioni
			Ottimo	Buono	Sufficiente	Insufficiente		
Totale performance operativa conseguibile					30	Tot. conseguito		

**Comportamenti organizzativi**

Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Competenza nello svolgimento delle attività		
Capacità di adattamento al contesto lavorativo		
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione		
Capacità di assolvere ai compiti assegnati		
Capacità di organizzazione del lavoro		
Totale	70	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	30	
Comportamenti organizzativi	70	
<b>Totali</b>	<b>100</b>	

Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**Scheda di valutazione individuale  
Uffici di diretta collaborazione  
DIRIGENZA**

<b>Assessorato:</b> .....		
<b>Ufficio:</b>	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione:
<b>Dirigente:</b>		

<b>Performance operativa</b>							
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Indicatore	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati	Punteggio conseguito
1							
2							
3							
4							
5							
Totale performance operativa conseguibile					30	Tot. conseguito	
<b>Comportamento organizzativo</b>							
Parametri						Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare							
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione							
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori							
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare							
<b>totale</b>						70	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
<b>Performance operativa</b>	30	
<b>Comportamento organizzativo</b>	70	
<b>Totali</b>		
Valutazione finale	Si/No	note
La valutazione è negativa		
La valutazione è positiva (ma non ai fini della premialità)		
La valutazione è positiva anche ai fini della premialità		

Commenti e note		
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi		
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo		
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo		
Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato