



CONSIGLIO
REGIONALE
DEL LAZIO

DELIBERAZIONE DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA

N. U00368 DEL 13 DICEMBRE 2024

PROPOSTA N. 2845 DEL 12 DICEMBRE 2024

OGGETTO: Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati (SMVP) del Consiglio regionale del Lazio. Revoca della deliberazione dell'Ufficio di presidenza 18 marzo 2021, n. 25.

L'anno 2024, il giorno 13 del mese di dicembre, alle ore 9.46, presso la sede del Consiglio regionale del Lazio, in Roma – via della Pisana n. 1301 si è riunito l'Ufficio di presidenza così composto:

Componenti:			Presente	Assente	Votazione
Presidente	Antonello	AURIGEMMA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	favorevole
Vice Presidente	Giuseppe E.	CANGEMI	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Vice Presidente	Enrico	PANUNZI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	favorevole
Consigliere Segretario	Fabio	CAPOLEI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	favorevole
Consigliera Segretaria	Micol	GRASSELLI	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	-----
Consigliere Segretario	Valerio	NOVELLI	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	favorevole

Verbale di seduta n. 38

Con l'assistenza tecnico-giuridica del Segretario generale vicario Ing. Vincenzo Ialongo

L'Ufficio di presidenza

VISTA la legge statutaria 11 novembre 2004, n. 1 (Nuovo Statuto della Regione Lazio) e successive modifiche;

VISTA la legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche;

VISTO il regolamento di organizzazione del Consiglio regionale, approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza 29 gennaio 2003, n. 3 e successive modifiche;

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

VISTO il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni) e successive modifiche, e, in particolare, l'articolo 7, comma 1, il quale prevede che *“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*;

VISTO l'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) e successive modifiche;

VISTA la legge regionale 16 marzo 2011, n. 1 (Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 “Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale”) e successive modifiche;

VISTE le linee guida n. 2/dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione pubblica che forniscono indicazioni in ordine alla progettazione e alla revisione annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'articolo 7 del d.lgs. 150/2009;

VISTE le linee guida n. 5/dicembre 2019 del Dipartimento della Funzione pubblica che forniscono alle amministrazioni indicazioni di maggior dettaglio in ordine alla misurazione e valutazione della performance individuale rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento e, in particolare, nelle linee guida n. 2/2017;

VISTA la deliberazione dell'Ufficio di presidenza 18 marzo 2021, n. 25 (Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati del Consiglio regionale del Lazio);

RILEVATO che, l'esigenza di precisare, rivedere e integrare alcuni contenuti del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati (SMVP) del Consiglio regionale del Lazio è stata sollecitata anche da:

- la direttiva del Ministro per la pubblica Amministrazione “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” del 28 novembre 2023;
- la direttiva del 3 gennaio 2024, n. 1 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica concernente *“Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle*

pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4- bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative”;
- il CCNL relativo al personale dell'Area Funzioni Locali per il triennio 2019-2021 e il CCNL relativo al personale del comparto per il triennio 2019-2021;

VISTO il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati (SMVP) del Consiglio regionale del Lazio di cui all'allegato A;

VISTA la nota prot. RU n. 26032 del 14 novembre 2024 con la quale, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. 150/2009, e ss.mm. è stata trasmessa all’Organismo indipendente di valutazione (OIV) la proposta di aggiornamento del SMVP del Consiglio regionale del Lazio, ai fini dell'acquisizione del relativo parere;

PRESO ATTO della nota prot. RU n. 26529 del 20 novembre 2024, con la quale il Presidente dell’Organismo indipendente di valutazione (OIV) trasmette al Segretario generale vicario, il parere, vincolante di cui all’articolo 7, comma 1, del d.lgs. 150/2009, “favorevole” dell’OIV sulla proposta di aggiornamento del SMVP;

PRESO ATTO dell’informativa trasmessa in data 26 novembre 2024 alle Organizzazioni Sindacali del comparto e della dirigenza;

PRESO ATTO della nota prot. RU n. 27734 del 4 dicembre 2024, con la quale il Presidente del CUG ha trasmesso al Segretario generale vicario, il parere favorevole del Comitato sulla proposta di SMVP;

RITENUTO pertanto di dover procedere all’aggiornamento del SMVP, ai sensi dell’articolo 7, comma 1, del d.lgs. 150/2009 e ss.mm., e all’adozione del nuovo “Sistema di Misurazione e Valutazione della prestazione e dei risultati (SMVP) del Consiglio regionale del Lazio” e, contestualmente, alla revoca della citata deliberazione dell’Ufficio di presidenza 18 marzo 2021, n. 25;

RITENUTO che ai fini della misurazione e della valutazione della performance complessiva di tutti i dipendenti (dirigenti e personale appartenente alle aree) relativa all'esercizio finanziario 2024, si debbano applicare le modalità e le procedure di cui al SMVP adottato con deliberazione dell’Ufficio di presidenza n. 25/2021;

DATO ATTO che, in ottemperanza alla direttiva del 3 gennaio 2024, n. 1 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica concernente “*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4- bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative*”, le disposizioni previste in caso di mancato rispetto dei tempi di pagamento, trovano applicazione alle valutazioni relative all’esercizio finanziario 2024 del personale dirigente;

VISTO, in particolare, l’articolo 30, comma 3 del Regolamento che dispone la pubblicazione sul sito istituzionale del Consiglio regionale delle deliberazioni dall’Ufficio di presidenza;

VISTO il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 (Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni) e successive modifiche

DELIBERA

per i motivi espressi in premessa, che costituiscono parte integrante e sostanziale della presente deliberazione

1. di aggiornare e adottare, a decorrere dall'esercizio finanziario 2025, il "Sistema di Misurazione e Valutazione della prestazione e dei risultati (SMVP) del Consiglio regionale del Lazio" di cui all'allegato A alla presente deliberazione, che costituisce parte integrante e sostanziale e, contestualmente di revocare la citata deliberazione dell'Ufficio di presidenza 18 marzo 2021, n. 25;
2. di stabilire che, per la misurazione e la valutazione della performance complessiva di tutti i dipendenti (dirigenti e personale appartenente alle aree) relativa all'esercizio finanziario 2024, si debbano applicare le modalità e le procedure di cui alla citata deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 25/2021;
3. di stabilire che, in ottemperanza alla direttiva del 3 gennaio 2024, n. 1 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica concernente "*Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell'articolo 4- bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative*", le disposizioni previste in caso di mancato rispetto dei tempi di pagamento, trovano applicazione alle valutazioni relative all'esercizio finanziario 2024 del personale dirigente;
4. di demandare al Segretario generale vicario, nell'attuazione del Sistema di cui al punto 1, l'adozione di eventuali atti che si rendessero necessari per la corretta applicazione dello stesso;
5. di pubblicare la presente deliberazione nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito web istituzionale del Consiglio regionale.



CONSIGLIO
REGIONALE
DEL LAZIO

Copia

Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati del Consiglio regionale del Lazio

Indice

Premessa.....	4
1. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione Consiglio Regionale	6
2. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione del valore pubblico e della performance nel Consiglio regionale	9
3. Raccordi	16
3.1 Raccordo con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) -sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO- e con il codice di comportamento	16
3.2 Raccordo con i sistemi di controllo esistenti	17
3.3 Raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.....	17
3.4 Raccordo con le attività del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)	17
4. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance	18
5. La fase di individuazione delle dimensioni di valore pubblico, degli obiettivi, indicatori e livelli attesi. Fase Programmatoria.....	20
6. Le altre fasi del Sistema: Misurazione, valutazione e rendicontazione.....	24
7. Valore Pubblico	26
8. Performance organizzativa.....	27
9. Performance individuale.....	28
10. Misurazione e valutazione dell'Impatto di Valore pubblico	29
11. Performance complessiva del personale.....	31
11.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	36
11.1.1 Performance organizzativa di Ente.....	41
11.1.2 Performance organizzativa di struttura superiore/di appartenenza	41
11.2 Competenze professionali e manageriali	42
11.2.1 Competenze professionali e manageriali dimostrate dai dirigenti.....	42
11.2.2 Competenze professionali dei dipendenti titolari di incarico di E.Q. e dei dipendenti appartenenti alle aree	43
12. Misurazione e valutazione della performance complessiva del personale dirigenziale e di area	44
12.1 Misurazione e valutazione della performance complessiva del Segretario generale.....	44
12.2 Misurazione e valutazione della performance dei direttori dei servizi.....	45
12.3 Misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di area.....	46
12.4 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti titolari di incarico di E.Q.	47
12.5 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti appartenenti alle Aree	48
13. Riduzione percentuale della performance individuale: Cause di decurtazione	49

14. Riduzione percentuale della performance complessiva: Cause di decurtazione	50
15. Valutazione negativa della performance	52
16. Casi particolari e loro impatto sulla valutazione e sul trattamento accessorio	52
16.1 Vacanza dell’incarico dirigenziale della struttura superiore/di appartenenza che ne determina la mancata assegnazione dei relativi obiettivi.....	52
16.2 Cambio di responsabile, vacanza della posizione dirigenziale, cessazioni dal servizio	52
16.3 Riorganizzazione delle strutture, trasferimento o nuova assegnazione di personale	52
16.4 Inserimento del valutato nel corso dell’anno	53
16.5 Performance dei dipendenti: periodi non valutabili.....	53
16.6 Personale delle strutture di cui all’articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione	53
16.7 Personale delle strutture di diretta collaborazione.....	54
16.8 Dipendenti assenti: trasmissione scheda di valutazione.....	54
17. Procedure di conciliazione	55
Allegati.....	57
Allegato 1.....	58
Scheda “Obiettivi strategici”	58
Allegato 2.....	59
Scheda “Obiettivi operativi”	59
Allegato 3.....	60
Scheda per l’assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi alla dirigenza.....	60
Allegato 4.....	61
Scheda per l’assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale titolare di incarico di EQ.....	61
Allegato 5.....	62
Scheda per l’assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale appartenente alle aree	62
Allegato 6.....	63
Valutazione competenze professionali e manageriali del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area	63
Allegato 7.....	65
Catalogo delle competenze professionali e manageriali: profili di riferimento	65
Allegato 8.....	76
Valutazione comportamenti professionali del personale titolare di.....	76
Incarico di E.Q. e del personale appartenente alle aree.....	76
Allegato 9.....	77
Catalogo delle competenze professionali del personale titolare di incarico di E.Q. e del personale appartenente alle aree.....	77
Allegato 10.....	88
Scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente.....	88

Allegato 11.....	89
Scheda di calcolo dell’Impatto di Valore pubblico generato dall’Ente	89
Allegato 12.....	90
Scheda di valutazione della performance del Segretario generale.....	90
Allegato 13.....	94
Scheda di valutazione della performance del direttore di servizio per l’esercizio	94
Allegato 14.....	99
Scheda di valutazione della performance del dirigente di area per l’esercizio	99
Allegato 15.....	104
Scheda di valutazione della performance del personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione per l’esercizio	104
Allegato 16.....	109
Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle aree per l’esercizio	109
Allegato 17.....	116
Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle aree assegnato alle strutture di cui all’articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione per l’esercizio	116
Allegato 18.....	120
Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle aree assegnato alle strutture di diretta collaborazione per l’esercizio	120

Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati del Consiglio regionale del Lazio, di seguito denominato Sistema, si prefigge di enucleare i principi e le linee guida per disciplinare la valutazione della *performance* organizzativa e individuale, in conformità con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*) e successive modifiche, con le relative linee guida fornite dal Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri e, in particolare, le linee guida n. 2/2017¹ e n. 5/2019², con la Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 28 novembre 2023 concernente “*Nuove indicazioni su misurazione e valutazione della performance individuale*”, e con la legge regionale 16 marzo 2011, n. 1 (*Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 “Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale”*) e successive modifiche, con la quale è stato recepito il citato decreto legislativo.

Per dare attuazione alla normativa vigente, il presente Sistema è stato predisposto al fine di costruire un ciclo della *performance* chiaro nelle logiche di assegnazione degli obiettivi e di misurazione dei risultati e nel quale il personale coinvolto abbia consapevolezza delle attese dell'organizzazione nel suo complesso rispetto all'ambito di propria competenza.

Ciò premesso è stato sviluppato un sistema basato su:

- a) *obiettivi misurabili;*
- b) *comportamenti descritti nella loro scala di valutazione;*
- c) *momenti di confronto costante durante tutto il processo che va dall'assegnazione alla rendicontazione degli obiettivi.*

In coerenza con tali obiettivi sono stati definiti gli elementi caratterizzanti del sistema in modo tale che garantisca:

- a) *l'assegnazione di obiettivi riferibili direttamente al processo di propria competenza e/o a obiettivi trasversali comuni, ma che comunque, al fine di garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa, rappresentino, in modo funzionale alla creazione di valore pubblico, la disarticolazione degli obiettivi strategici dell'amministrazione;*
- b) *l'affermazione di una cultura della responsabilità e della pianificazione attraverso il dialogo all'interno dell'organizzazione, la condivisione delle strategie dell'organo di indirizzo politico-amministrativo e del Segretario generale a tutti i livelli organizzativi e la valorizzazione del contributo del personale dipendente al raggiungimento di obiettivi che sono rilevanti, definiti, misurabili e pertinenti alla sfera di competenza del singolo;*
- c) *la partecipazione del personale alle fasi di determinazione e assegnazione degli obiettivi, attraverso un processo di comunicazione e condivisione, e di monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti, che attraversa tutto il ciclo di valutazione;*
- d) *la diversificazione, pur nella coerenza complessiva del modello, del sistema in relazione ai diversi ruoli e livelli di responsabilità ricoperti all'interno dell'organizzazione.*

¹ Le linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica forniscono indicazioni in ordine alla progettazione e alla revisione annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009.

² Le linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione pubblica forniscono alle amministrazioni indicazioni di maggior dettaglio in ordine alla misurazione e valutazione della performance individuale rispetto a quanto già previsto nelle precedenti linee guida del Dipartimento e, in particolare, nelle linee guida n. 2/2017.

Questi elementi hanno consentito di sviluppare un Sistema tale da favorire, tra l'altro, la collaborazione interfunzionale a tutti i livelli dell'organizzazione. Il collegamento agli obiettivi strategici dell'amministrazione e della struttura dirigenziale di livello superiore favorisce, infatti, un processo di condivisione delle conoscenze che mette nelle condizioni ciascun dipendente di fornire il proprio contributo non solo al raggiungimento dei propri obiettivi ma, più in generale, degli obiettivi di tutta l'organizzazione.

In sostanza il Sistema rappresenta un quadro logico entro il quale collocare le attese dell'amministrazione in termini di risultati e comportamenti, anche in un'ottica di creazione di valore pubblico³, declinando gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, ma non può essere in nessun caso lo strumento per pre-determinarne a priori il risultato a prescindere da un corretto processo di misurazione e valutazione, finalizzato alla crescita qualitativa di tutta l'organizzazione.

³ Per quanto concerne il concetto di valore pubblico si rinvia al paragrafo 2.

1. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione Consiglio Regionale

Il Consiglio Regionale è l'organo legislativo, rappresentativo della Regione, previsto dall'articolo 121 della Costituzione. Oltre ad esercitare la funzione legislativa attribuita dalla Costituzione, il Consiglio *“concorre alla determinazione dell'indirizzo politico regionale ed esplica le funzioni di controllo sull'attività dell'esecutivo, nonché ogni altra funzione conferitagli da norme costituzionali, statutarie e da leggi dello Stato e della Regione”*⁴. È un organo della Regione che, analogamente ad altri organi di rilevanza costituzionale, dispone di regolamenti, bilancio e personale autonomi rispetto a quelli della Giunta regionale⁵.

Tale autonomia è stata peraltro considerevolmente rafforzata dall'articolo 24 dello Statuto della Regione, ai sensi del quale:

“Il Consiglio regionale ha piena autonomia organizzativa, amministrativa, contabile e di gestione patrimoniale, che esercita con le modalità stabilite dai propri regolamenti interni. (comma 1)

Il Consiglio approva il proprio bilancio di previsione, le relative variazioni ed il conto consuntivo secondo le procedure previste dal regolamento di contabilità del Consiglio stesso. (comma 2)

Le risorse necessarie per il funzionamento del Consiglio sono costituite da trasferimenti derivanti dal bilancio della Regione e da propri introiti. Gli stanziamenti relativi ai trasferimenti al Consiglio costituiscono spese obbligatorie per la Regione. (comma 3)

Lo stanziamento complessivo del bilancio di previsione del Consiglio è incluso nel bilancio della Regione e le risultanze finali del conto consuntivo sono ricomprese nel rendiconto generale della Regione. (comma 4)”.

Il Consiglio regionale, essendo rappresentativo della comunità regionale, persegue finalità collettive garantendo il riconoscimento e la tutela dei diritti e degli interessi legittimi dei cittadini, singoli e associati.

Per la peculiarità delle funzioni istituzionali attribuite e al fine di poter esercitare tali funzioni in piena indipendenza, tale organo è dotato di un alto livello di autonomia, anche e soprattutto relativa ai controlli interni, che, pur essendo assimilabili a quelli più generali della pubblica amministrazione, sono regolati con apposito disciplinare adottato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza 28 febbraio 2022, n. 16.

Il legislatore regionale ha previsto che il Consiglio regionale del Lazio, soggetto con autonomia negoziale e patrimoniale, abbia un proprio ruolo organico ed una contrattazione distinta da quelli della Giunta regionale e la delegazione trattante di parte pubblica nominata dall'Ufficio di presidenza.

Nelle sue funzioni amministrative rientra anche l'individuazione e l'organizzazione di una propria dotazione organica, con attività che vanno dal reclutamento all'aggiornamento continuo, agli avanzamenti di carriera, al conferimento di incarichi, alla valutazione delle posizioni e dei risultati realizzati.

Ciò premesso, appare adeguata la scelta di non riprendere, senza i dovuti e necessari adattamenti, i sistemi e le regole adottate dalle giunte, essendo le attività, i servizi, le modalità di gestione, il personale, le tipologie di costi, diversi in ragione delle differenze di ruolo, funzioni e compiti complessivi del Consiglio rispetto all'esecutivo.

⁴ Articolo 23, comma 1, della Legge statutaria 11 novembre 2004, n. 1 (Nuovo Statuto della Regione Lazio).

⁵ La Giunta regionale è l'organo di governo della Regione, come stabilito dall'art. 121 della Costituzione. È un organo collegiale composto dal Presidente della Giunta regionale e dagli assessori, in quanto tale, vige il principio della responsabilità politica solidale dei suoi componenti. Il numero dei componenti della giunta, previsto nei rispettivi statuti regionali, varia da regione a regione.

Ai fini della stesura del presente Sistema si fa presente che il principale “prodotto” (*output*) del Consiglio regionale, sin dall’istituzione delle Regioni nel 1970, è il complesso normativo delle leggi regionali e la relativa attività di indirizzo e controllo.

L’Amministrazione del Consiglio regionale eroga principalmente servizi agli organi del Consiglio: Presidente del Consiglio, componenti dell’Ufficio di presidenza, Presidenti delle Commissioni consiliari, Conferenza dei Presidenti dei gruppi consiliari, singoli consiglieri e gruppi consiliari. Più precisamente essa fornisce servizi di assistenza, consulenza e supporto al funzionamento e alle attività istituzionali dell’Assemblea legislativa regionale.

È possibile sintetizzare e raggruppare in cinque principali ambiti i servizi forniti dall’amministrazione a supporto delle attività dell’Assemblea legislativa regionale:

- 1) assistenza e consulenza al processo di formazione delle decisioni (deliberazioni legislative, atti di programmazione e amministrazione, atti di indirizzo politico) del Consiglio regionale (pareri e documentazione giuridica, finanziaria, statistica, socio-economica, drafting);
- 2) assistenza di tipo procedurale alla costituzione e modifica degli organi, allo svolgimento dei lavori dell’Assemblea e delle commissioni (redazione e conservazione degli atti, certificazione dei procedimenti e dei testi approvati);
- 3) supporto amministrativo e logistico ai consiglieri ed agli organi: gestione indennità, gestione sedi e servizi connessi;
- 4) supporto all’attività ispettiva, di controllo e valutazione delle modalità di attuazione delle leggi, dei piani e dei programmi (compresa la verifica delle rendicontazioni spettanti all’esecutivo, agli enti ed alle agenzie regionali);
- 5) comunicazione e informazione dell’attività politico-istituzionale.

Tra i servizi più significativi resi dall’Amministrazione del Consiglio regionale alla collettività regionale, alcuni hanno contenuto informativo:

- 1) relativo alle leggi regionali;
- 2) riguardanti i procedimenti legislativi e più in generale i processi decisionali in itinere presso le commissioni consiliari e l’Aula. Tali servizi sono rivolti principalmente al sistema regionale delle autonomie locali e ai soggetti collettivi portatori di interessi sociali ed economici (associazioni imprenditoriali e professionali, sindacati, etc.), che partecipano per l’appunto ai processi di formazione delle politiche pubbliche regionali.

Altri, invece, sono veri e propri servizi erogati ai cittadini dai cosiddetti organismi autonomi di tutela che risultano incardinati, dal punto di vista organizzativo, presso il Consiglio regionale:

- 1) Difensore civico;
- 2) Garante delle persone sottoposte a misure restrittive della libertà personale;
- 3) Garante dell’infanzia e dell’adolescenza;
- 4) Garante regionale per la tutela delle persone con disabilità;
- 5) Comitato regionale per le comunicazioni (Co.Re.Com.).

Quanto al primo tipo di attività sono quindi individuabili quali *stakeholder* interni i consiglieri regionali, primi titolari dell’iniziativa legislativa e fruitori diretti dell’attività di supporto, istruttoria e consulenza svolta dagli uffici del Consiglio.

Quanto al secondo tipo di attività sono invece individuabili quali *stakeholder* esterni i cittadini residenti nella regione Lazio, sia in forma singola che associata, destinatari dell’attività legislativa regionale ma anche, sempre di più, promotori della stessa.

I lavori del Consiglio regionale e delle commissioni consiliari sono disciplinati da un regolamento interno⁶, così come l'organizzazione e il funzionamento degli uffici amministrativi⁷. Attualmente il Consiglio regionale è composto da 50 consiglieri e dal Presidente della Regione e ha sede a via della Pisana, n.1301. Il sito internet istituzionale è www.consiglio.regione.lazio.it.

Copy

⁶ Regolamento dei lavori del Consiglio regionale, approvato con deliberazione del Consiglio regionale 4 luglio 2001, n. 62 e successive modifiche.

⁷ Regolamento di organizzazione del Consiglio regionale, approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza 29 gennaio 2003, n. 3 e successive modifiche.

2. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione del valore pubblico e della performance nel Consiglio regionale

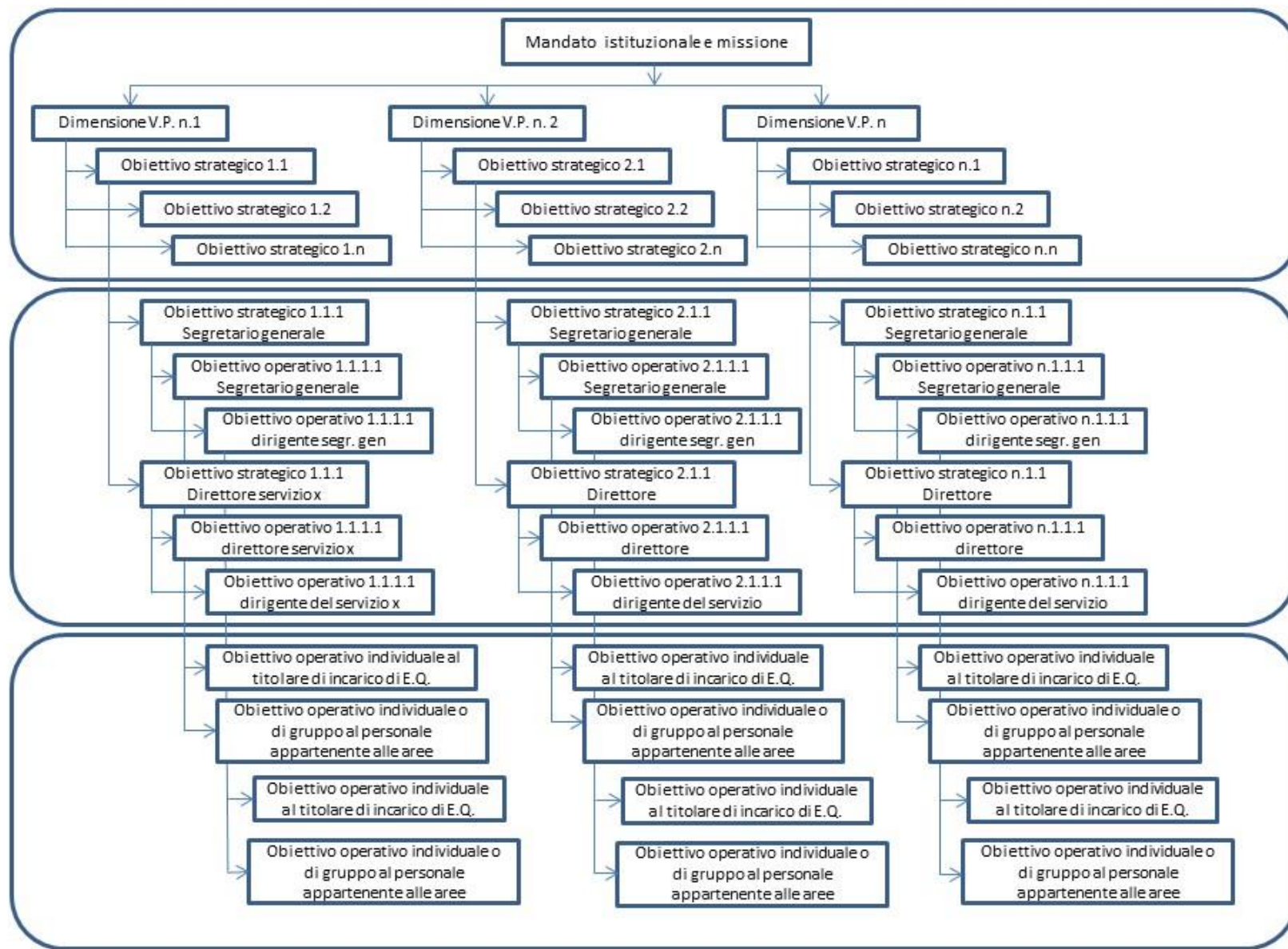
Con il decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113, è stato introdotto, per le pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (di seguito PIAO), nel quale, ai sensi del d.P.R. 24 giugno 2022, n. 81, sono stati assorbiti nelle apposite sezioni, diversi atti programmatici tra cui il Piano della Performance, di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a) e comma 1 ter del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che individua gli obiettivi specifici ed annuali di cui all'articolo 5, comma 1, lettera b), del d.lgs. 150/2009 e definisce le risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori, il Piano delle Azioni Positive di cui all'articolo 48, comma 1, del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198, il Piano organizzativo del lavoro agile, di cui all'articolo 14, comma 1, della legge 7 agosto 2015, n. 124. Tra le principali novità introdotte dal PIAO, vi è la sottosezione di programmazione 2.1 *Valore pubblico*. Il concetto di valore pubblico consente di mettere in luce l'impatto che la pubblica amministrazione genera in termini di benessere, equità sociale, trasparenza e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese (*stakeholder*), pertanto per l'amministrazione diventa fondamentale misurare e valutare le politiche che si pongono in essere e le modalità con le quali si cerca di operare per soddisfare le esigenze degli utenti/cittadini. Alla luce di ciò, la misurazione e valutazione della *performance*, viene implementata con l'individuazione, per ciascun obiettivo strategico, di appositi indicatori, in grado di esprimere l'effetto atteso o generato da una politica verso gli *stakeholder*, nell'ottica della creazione di valore pubblico.

Il PIAO è approvato dall'Ufficio di presidenza. In particolare, nel mese di ottobre dell'anno precedente, secondo le modalità e le tempistiche stabilite nel presente Sistema, si avvia la fase di definizione e assegnazione e degli obiettivi (valore pubblico, strategici e operativi), che si conclude entro il 31 gennaio dell'anno oggetto di valutazione. Tale attività muove dalle previsioni strategiche e di spesa individuate su base triennale, rispettivamente nelle linee guida indicate dall'Ufficio di presidenza nell'ambito del PIAO e negli ulteriori atti di programmazione economico-finanziari, e si concretizza negli obiettivi strategici e operativi. Quindi, il PIAO, anche in coerenza con le linee guida n. 1/2017⁸, definisce gli obiettivi strategici (Allegato n. 1) e gli obiettivi operativi (Allegato n. 2) di ciascuna struttura dirigenziale con i relativi indicatori di risultato e i valori attesi. Inoltre, esso formalizza, attraverso la sua pubblicazione, l'assegnazione degli obiettivi al Segretario generale e ai direttori di servizio.

Successivamente, il Segretario generale, con proprio atto, sentiti i direttori dei servizi, formalizza l'assegnazione degli obiettivi, con i relativi indicatori di risultato e i valori attesi, a tutti i dirigenti di area secondo le modalità previste dal Sistema. Infine, i direttori dei servizi ed i dirigenti di area, ciascuno relativamente al personale di diretto riferimento, definiscono ed assegnano gli obiettivi individuali al personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione (di seguito EQ) e, sentito il personale di riferimento titolare di incarico di EQ, quelli individuali o di gruppo al restante personale.

Di seguito viene rappresentato l'albero della *performance*, in cui si evidenzia come la *mission* dell'ente determini l'identificazione delle dimensioni di valore pubblico, a cui sono agganciati gli obiettivi strategici e operativi che concorrono alla realizzazione del mandato istituzionale, articolati ai diversi livelli della struttura organizzativa, secondo il principio del *cascading*.

⁸ Le linee guida n. 1/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica forniscono indicazioni in ordine alla predisposizione del Piano della performance che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'art. 10 del d.lgs. 150/2009.

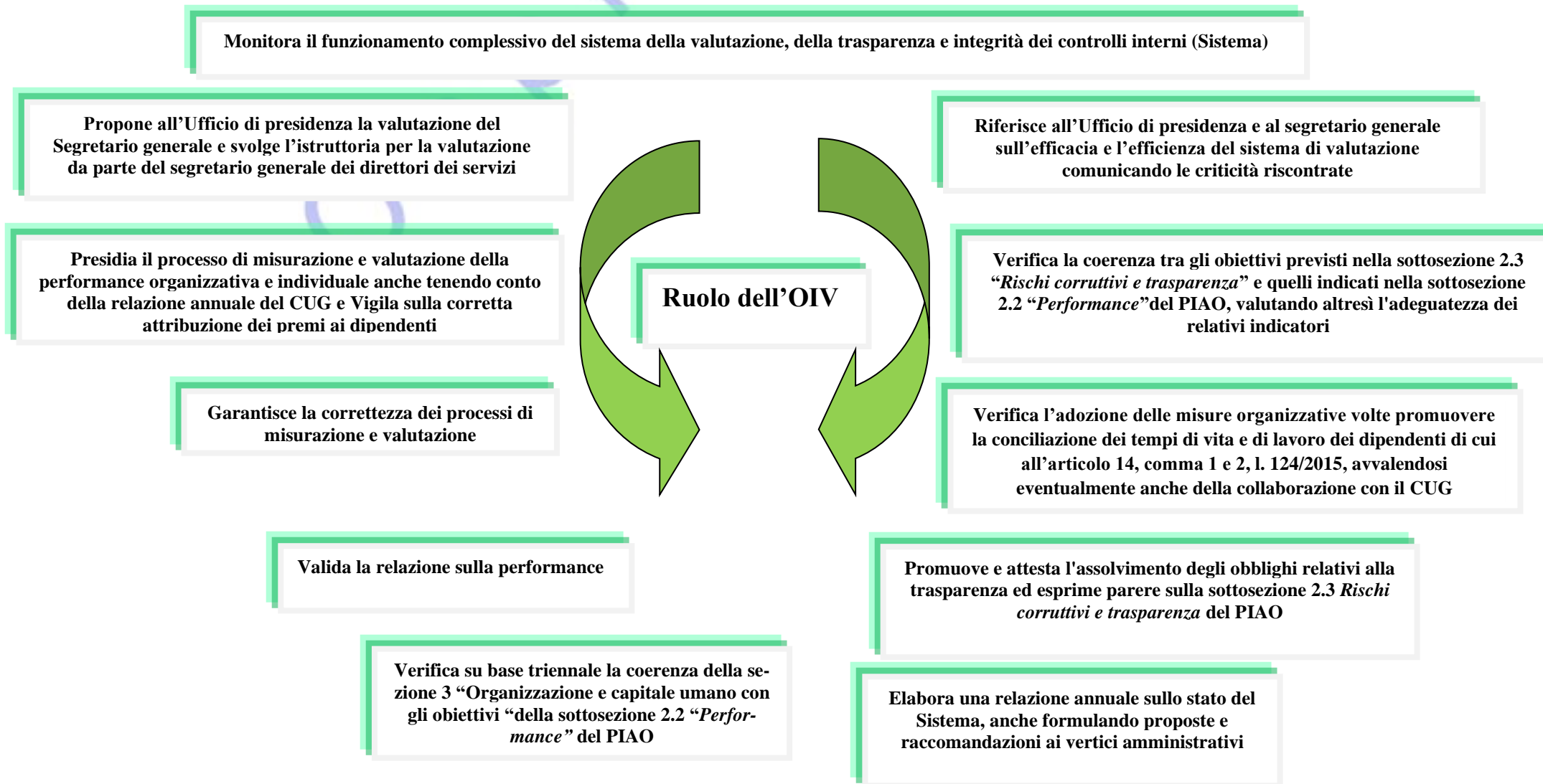


La catena valutatore-valutato, nel rispetto della normativa di riferimento, è evidenziata nel prospetto che segue.

Valutatore	Valutato
Ufficio di Presidenza	Segretario generale
Segretario generale	Direttori dei Servizi Dirigenti responsabili delle aree di diretto riferimento Titolari di incarico di EQ di diretto riferimento Personale appartenente alle Aree di diretto riferimento
Direttori dei servizi	Dirigenti responsabili delle aree di diretto riferimento Titolari di incarico di EQ di diretto riferimento Personale appartenente alle Aree di diretto riferimento
Dirigenti di area	Titolari di incarico di EQ di diretto riferimento Personale appartenente alle Aree di diretto riferimento

La valutazione dei dipendenti (dirigenti e personale appartenente alle aree), comunque, è effettuata solo per i periodi effettivamente lavorati.

L'Organismo indipendente di valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'articolo 14 della l.r. 1/2011, fornisce, nelle varie fasi del ciclo della performance, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità ed affidabilità al Sistema. Più nel dettaglio, anche alla luce della normativa in materia e nel rispetto delle linee guida e direttive del dipartimento della funzione pubblica, l'OIV svolge le funzioni esplicitate nello schema che segue:



Scheda riassuntiva del processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione per il personale dirigente.

Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
Programmazione	Avvio fase consultazione da parte del Segretario generale per acquisire elementi per l'elaborazione della sottosezione 2.2 <i>Performance</i> e per la formulazione della proposta di obiettivi da assegnare alla dirigenza. Detta fase si svolge su tre livelli: <i>a)</i> i dirigenti con i titolari di incarico di Elevata Qualificazione (EQ) di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale di appartenente alle Aree assegnato; <i>b)</i> i direttori con i dirigenti delle strutture interne al servizio; <i>c)</i> il Segretario generale con i direttori dei servizi.	La fase di consultazione è avviata sulla base degli atti di programmazione adottati. In caso di mancata adozione nei tempi previsti degli atti di programmazione, la fase di consultazione è comunque avviata entro il 31 ottobre. In questo caso si prendono a riferimento le dimensioni di valore pubblico e gli obiettivi strategici contenuti negli atti programmati precedentemente adottati e nelle proposte degli atti da adottare.	Segretario generale; direttori dei servizi; dirigenti aree.	Segretario generale; direttori dei servizi; dirigenti aree; funzionari titolari di incarico di EQ.
Assegnazione degli obiettivi e relative risorse	Formalizzazione da parte dell'Ufficio di presidenza al Segretario generale e ai Direttori	Adozione del PIAO da parte dell'Ufficio di presidenza entro il 31 gennaio. Assegnazione formale degli obiettivi avviene con la pubblicazione sul sito istituzionale del Consiglio	Ufficio di presidenza;	Ufficio di presidenza; Segretario generale; Direttori.
	Formalizzazione da parte del Segretario generale, sentiti i Direttori di riferimento, a tutti i dirigenti	Adozione atto entro 10 giorni dalla data di pubblicazione del PIAO sul sito istituzionale del Consiglio	Segretario generale	Segretario generale; Direttori Dirigenti
Monitoraggi intermedi	Resoconto sul risultato previsto dagli indicatori ed audizione semestrale relativa all'andamento dell'attività al fine di rimodulare gli obiettivi qualora sopraggiungano variazioni.	Metà luglio resoconto da parte dei dirigenti e audizione del Segretario generale e dei direttori dei servizi da parte dell'OIV.	OIV per le audizioni del Segretario generale e dei direttori; Tutta la dirigenza; Ufficio di presidenza per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi; Struttura preposta al controllo di gestione.	Tutta la dirigenza per il resoconto semestrale; OIV per le valutazioni dei resoconti e audizioni del Segretario e dei direttori; Struttura preposta al controllo di gestione; Segretario generale e Ufficio di presidenza per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi.
Chiusura periodo di osservazione		31 dicembre		
Valutazione	Redazione della scheda di valutazione e sottoscrizione della stessa da parte del valutatore e valutato.	Entro la quarta settimana di febbraio: valutazione del Segretario generale da parte dell'Ufficio di presidenza su istruttoria dell'OIV; Entro la quarta settimana di febbraio: valutazione dei direttori dei servizi da parte del Segretario generale su istruttoria dell'OIV; Entro la prima settimana di marzo: valutazione dei dirigenti di area da parte del	Presidente del Consiglio e Ufficio di presidenza; OIV; Segretario generale; direttori; dirigenti.	Presidente del Consiglio e Ufficio di presidenza; OIV Segretario generale; direttori; dirigenti; struttura competente al controllo di gestione.

Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
		dirigente sovraordinato (Segretario generale o dei direttori dei servizi);		
Conciliazione	Richiesta di valutazione di seconda istanza; Decisione assunte.	La richiesta di valutazione di seconda istanza va presentata entro sette giorni dalla data di presa visione della valutazione di prima istanza; la decisione in merito è assunta entro trenta giorni dalla richiesta di riesame.	Ufficio di presidenza; OIV; Segretario generale; direttori; dirigenti.	Ufficio di presidenza; OIV; Segretario generale; direttori; dirigenti.
Consuntivo	Approvazione della relazione sulla performance da parte dell'Ufficio di presidenza, validazione della stessa da parte dell'OIV, pubblicazione sul sito.	Entro giugno	Ufficio di presidenza; OIV; Segretario generale; Struttura competente al controllo di gestione.	Ufficio di presidenza; OIV; Segretario generale; Struttura competente al controllo di gestione.

Scheda riassuntiva del processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione per il personale appartenente alle Aree e titolare di incarico di EQ.

Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
Assegnazione degli obiettivi	Formalizzazione da parte di ciascun dirigente di riferimento	Entro febbraio	Ciascun dirigente	Ciascun dirigente; Titolari di incarico di EQ e il restante personale appartenente alle Aree
Monitoraggi intermedi	Resoconto trimestrale sul risultato previsto dagli indicatori e sull'andamento dell'attività anche al fine di rimodulare gli obiettivi qualora sopraggiungano variazioni	Prima decade di aprile/luglio/ottobre/gennaio dell'anno successivo rispetto a quello di riferimento	Titolari di incarico di EQ e destinatari obiettivi individuali e di gruppo. Ciascun dirigente.	Titolari di incarico di EQ e/o dipendenti appartenenti alle Aree per il resoconto trimestrale; I dirigenti di riferimento per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi
Valutazione	Redazione della scheda di valutazione e sottoscrizione della stessa da parte del valutatore e valutato	Entro marzo	Ciascun dirigente	Ciascun dirigente e tutto il personale del comparto
Conciliazione	Richiesta di valutazione di seconda istanza; Decisione	La richiesta di valutazione di seconda istanza va presentata entro sette giorni dalla data di presa visione della valutazione di prima istanza; la decisione in merito è assunta entro trenta giorni dalla richiesta di riesame	Ciascun dirigente; OIV; Tutto il personale del comparto.	Ciascun dirigente; OIV; Tutto il personale del comparto.

Il ciclo della performance, descritto nelle schede di cui sopra, vede in prima linea i decisori politici e amministrativi. Nello specifico:

- l'organo di indirizzo politico-amministrativo, al quale compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- il Segretario generale, i direttori dei servizi e i dirigenti di area, quali titolari di centri di responsabilità, cui compete la responsabilità univoca dei capitoli di bilancio assegnati ai centri di responsabilità medesimi e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- i titolari di incarico di EQ, che partecipano al processo di programmazione, contribuendo a definire risorse e obiettivi nella fase *top down* e successivamente in quella *bottom up*, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione.

Le schede per l'assegnazione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) alla dirigenza e degli obiettivi individuali e/o di gruppo per il personale titolare di incarico di EQ e il restante personale appartenente alle Aree sono riportate negli allegati n. 3, n. 4 e n. 5.

3. Raccordi

3.1 Raccordo con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) -sottosezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO- e con il codice di comportamento

L'articolo 1, comma 8-bis, della l. 190/2012 esprime il principio *“che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza”*.

Inoltre, gli articoli 44, comma 1, e 46 del d. lgs. 33/2013 prevedono, rispettivamente, che:

a) *“L'organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.”*

b) *“L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.”*

L'articolo 54, comma 5 del d.lgs. 165/2001 e successive modifiche stabilisce che ciascuna pubblica amministrazione definisce un proprio codice di comportamento che integra e specifica il codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni di cui al comma 1 del medesimo articolo.

Tale codice è stato adottato dall'Ufficio di presidenza, con propria deliberazione 4 marzo 2015, n. 18. In particolare, l'articolo 15, comma 1, del medesimo codice prevede che *“Il livello di osservanza delle regole contenute nel presente Codice costituisce uno degli indicatori rilevanti ai fini della misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati di cui alla legge regionale 16 marzo 2011, n. 1 e ss.mm.”*.

In attuazione delle citate disposizioni normative, la valutazione tiene conto dell'assolvimento degli adempimenti connessi alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza e dell'osservanza del codice di comportamento prevenendo, nel caso di mancato rispetto, una decurtazione proporzionale alla gravità dell'inadempimento e/o violazione⁹.

⁹ Vedi paragrafo 14.

3.2 Raccordo con i sistemi di controllo esistenti

Il processo di misurazione e valutazione della *performance*, così come disciplinato nel presente Sistema, si raccorda con il sistema dei controlli interni e con la normativa regionale in materia e, in particolare: legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche, legge regionale in materia di programmazione, bilancio e contabilità e regolamento di organizzazione e di contabilità del Consiglio regionale.

3.3 Raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Sistema è collegato organicamente alla programmazione economica-finanziaria annuale della Regione, in quanto ai dirigenti, per lo svolgimento dei propri compiti e per il conseguimento degli obiettivi, sono assegnate le necessarie risorse finanziarie. Il Segretario generale, i direttori dei servizi, i dirigenti delle aree utilizzano le risorse umane e i beni strumentali disponibili nelle corrispondenti strutture di competenza.

3.4 Raccordo con le attività del Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG)

La direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri con delega in materia di pari opportunità, del 26 giugno 2019, n. 2 (Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche) ha aggiornato gli indirizzi forniti con la direttiva del 4 marzo 2011 sulle modalità di funzionamento dei CUG istituiti ai sensi dell'articolo 57 del d.lgs. 165/2001 e successive modifiche, rafforzando il ruolo degli stessi all'interno delle amministrazioni pubbliche.

In particolare, il paragrafo 3.2. della citata direttiva stabilisce che la relazione sulla situazione del personale riferita all'anno precedente, contenente una apposita sezione sulla attuazione del Piano triennale di azioni positive¹⁰ che il CUG deve presentare agli organi di indirizzo politico-amministrativo, sia trasmessa anche all'OIV.

Tale relazione rileva ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

Alla luce della intervenuta normativa in materia di PIAO, il Piano delle azioni positive è stato assorbito nell'ambito di programmazione del PIAO e nello specifico, nella sottosezione 2.2 *Performance*, nella quale, tenuto conto di quanto previsto nella sopracitata direttiva, devono essere previsti obiettivi tesi a garantire le pari opportunità, a prevenire e rimuovere le discriminazioni e a promuovere il benessere organizzativo.

¹⁰ L'articolo 48 del decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246) prevede che "..... le [amministrazioni pubbliche] predispongano piani di azioni positive tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione delle pari opportunità nel lavoro e nel lavoro tra uomini e donne".

4. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance

Misurazione¹¹ e valutazione¹² della performance sono attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio ciclo della performance. La figura seguente descrive il ciclo complessivo.



Fonte: linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della funzione pubblica.

Nella fase della *programmazione*, l'amministrazione definisce le dimensioni di valore pubblico sulla base dell'analisi di contesto interno ed esterno, ed il loro collegamento con gli obiettivi strategici che la stessa si prefigge di raggiungere nel breve, medio e lungo periodo. Questa fase orienta le *performance* individuali in funzione della *performance* organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico.

Nella fase di *misurazione*, l'amministrazione quantifica sia i risultati raggiunti dall'amministrazione nel suo complesso, sia i contributi delle articolazioni organizzative (*performance* organizzativa) e quelli individuali (*performance* individuali) in grado rispettivamente di esprimere ed evidenziare maggiormente, anche nell'ottica della creazione di valore pubblico, l'effetto atteso o generato da una politica verso gli *stakeholder*.

La misurazione dei risultati può essere realizzata in diversi momenti, anche in relazione alle esigenze dei diversi decisori. Generalmente i sistemi prevedono, a seconda delle caratteristiche dei fenomeni oggetto di osservazione, delle misurazioni intermedie (monitoraggio) ed una misurazione finale alla conclusione del periodo di riferimento. In tutti i casi le attività di monitoraggio devono essere documentate attraverso un efficace ed efficiente sistema di reportistica che

¹¹ Per misurazione si intende "l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori" (cfr. linee guida n. 2/2017 del dipartimento della funzione pubblica, pag. 10).

¹² Per valutazione si intende "l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento" (cfr. citata linee guida n. 2/2017, pag. 10).

consenta all'amministrazione di modificare le proprie azioni a fronte dei risultati ottenuti e all'OIV di svolgere le funzioni di cui articolo 14 del d.lgs. 150/2009¹³.

Nell'ultima fase, ossia quella di *reporting e* valutazione, l'amministrazione, sulla base del livello misurato di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai risultati attesi, effettua la valutazione complessiva sulla *performance* raggiunta rispetto ai singoli obiettivi programmati. In questa fase vengono rilevati gli eventuali scostamenti, cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possano aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di attuare azioni correttive nell'anno successivo.

Si può osservare da quanto si è esposto in precedenza, che *performance* organizzativa e *performance* individuale sono strettamente correlate in tutte le fasi del ciclo. Entrambe contribuiscono alla creazione di valore pubblico attraverso la coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere degli *stakeholder* interni ed esterni.

Infine, lo svolgimento delle sopramenzionate fasi del ciclo della performance deve avvenire mediante meccanismi di confronto sistematico tra valutato e valutatore e, in particolare:

- a) nella fase di programmazione: i colloqui hanno lo scopo di assicurare la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti attesi, laddove la "condivisione" non deve essere necessariamente intesa come un "accordo" fra le parti ma, piuttosto, come una reciproca conoscenza degli elementi che sono oggetto di valutazione;
- b) nella fase di misurazione: il confronto ha lo scopo di favorire il coordinamento organizzativo e permette di analizzare le motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, nonché di consentirne il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento;
- c) nella fase di *reporting e* valutazione: il colloquio costituisce un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato ed un'occasione di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

¹³ In particolare di svolgere le seguenti funzioni:

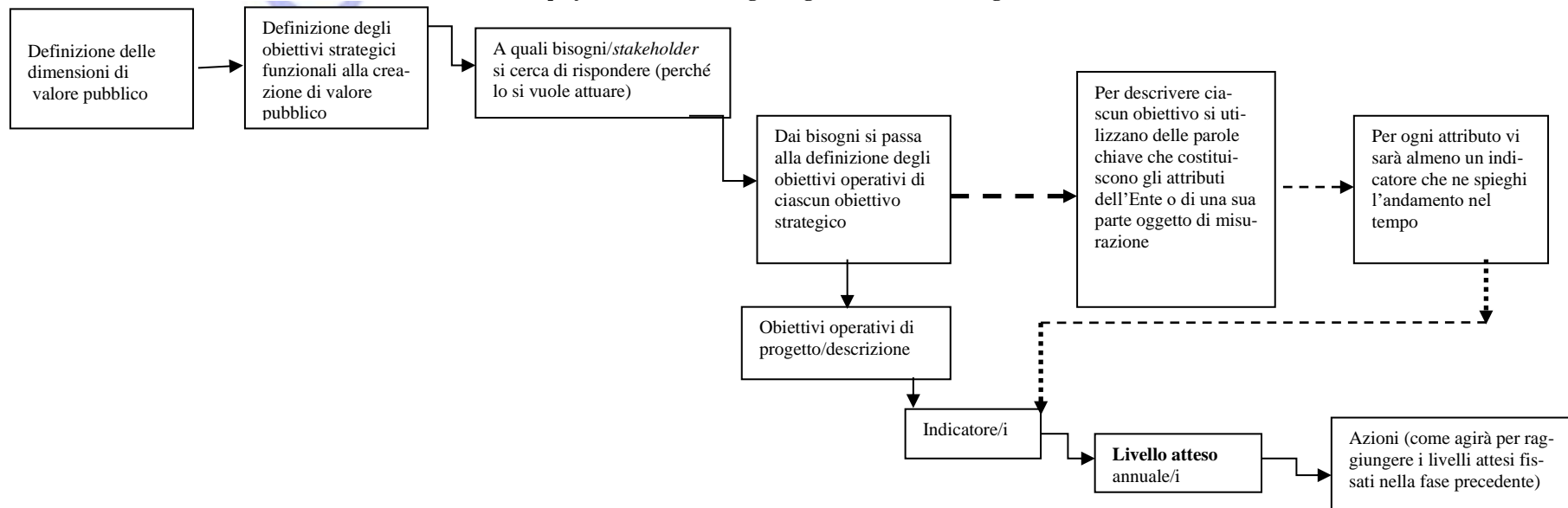
- *presidio tecnico metodologico* del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul Sistema, la validazione della Relazione sulla *performance* e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema;
- *valutazione della performance organizzativa*;
- *monitoraggio della performance organizzativa*, ovvero verifica dell'andamento della *performance* dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- *proposta di valutazione* annuale dei dirigenti di vertice.

5. La fase di individuazione delle dimensioni di valore pubblico, degli obiettivi, indicatori e livelli attesi. Fase Programmatoria

Partendo dalle sottosezioni di programmazione 2.1 *Valore pubblico* e 2.2 *Performance* del PIAO, nonché dagli atti di programmazione economico-finanziaria, il Consiglio regionale definisce, il valore pubblico che intende generare attraverso la creazione di specifiche dimensioni dello stesso, le quali sono poi declinate negli obiettivi strategici che rappresentano i riferimenti per l'individuazione degli obiettivi operativi.

Una volta definiti gli obiettivi strategici, si passa dunque alla definizione degli obiettivi operativi, degli indicatori e dei livelli attesi, distinguendo tra la gestione degli obiettivi operativi organizzativi, individuali e di gruppo. Secondo quanto riportato nello schema seguente, dopo la definizione delle dimensioni di valore pubblico che si intende generare, a partire dal titolo dell'obiettivo strategico, è necessario definire a quali bisogni e/o *stakeholder* il sistema deve rispondere per poter delineare gli obiettivi operativi. Questi sono individuati mediante parole chiave e indicatori che saranno confrontati con il livello atteso fissato per ciascun anno di riferimento. A seconda degli indicatori e dei livelli attesi sono previste azioni dell'ente per raggiungere gli stessi fissati in precedenza.

La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Consiglio regionale in relazione agli obiettivi



Le modalità di costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei livelli attesi (target) rappresentano un momento fondamentale nella fase di programmazione e di individuazione della metodologia di valutazione della *performance*.

Da un punto di vista normativo, le indicazioni su come gli obiettivi debbano essere costruiti sono fissate dall'articolo 5 del d.lgs. n. 150/2009 e dall'articolo 5 della l.r. 1/2011. Secondo tali disposizioni essi devono essere:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;*
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.”.*

L'articolo 5 della l.r. 1/2011 prevede altresì, alle lettere c), d), f), g), e h) del comma 3, che debbano essere:

- c) concreti, in quanto relativi a elementi oggettivamente osservabili;*
- d) misurabili e non generici, tali che i dati necessari per valutare il raggiungimento dell'obiettivo siano oggettivi e reperibili dal valutatore a un basso costo;*
- f) parametrati, in quanto contengono il riferimento concreto in base al quale si misura l'effettivo raggiungimento;*
- g) chiari, in modo che siano facilmente comprensibili le attese nei confronti del dirigente valutato e quali dati sono considerati utili ai fini della valutazione;*
- h) sfidanti, ma raggiungibili, al fine di massimizzare l'effetto motivazionale e garantire equità”.*

Alla luce di quanto sopra esposto, gli obiettivi devono essere:

- a) concreti;*
- b) misurabili;*
- c) sfidanti;*
- d) tali da generare un effettivo miglioramento nella qualità di vita della collettività;*
- e) parametrizzati, indicando, ove possibile, anche parametri di outcome/impatto (impatto sul territorio).*

Gli obiettivi oggetto di valutazione possono riguardare:

- a) attività strategiche di sviluppo presenti negli atti di programmazione economico finanziario del Consiglio Regionale del Lazio;*
- b) standard di eccellenza relativi a attività o servizi di forte rilevanza per la collettività;*
- c) standard di eccellenza relativi a attività o servizi interni necessari per permettere il buon funzionamento delle funzioni a contatto con il territorio.*

Pertanto, al fine di cogliere meglio la dimensione del valore pubblico generato per il territorio, gli obiettivi possono essere:

- a) trasversali rispetto a più funzioni e settori del Consiglio;*
- b) pluriennali.*

Ogni obiettivo deve avere:

- a) una finalità, che lo riconduce alle linee programmatiche: quale bisogno intercettiamo e come abbiamo deciso di affrontarlo;
- b) una descrizione delle risorse umane, strumentali, finanziarie allocate;
- c) uno o più indicatori: come misureremo l'efficacia di quello che abbiamo fatto;
- d) un livello atteso per ogni indicatore.

Relativamente agli **indicatori**, questi rappresentano un elemento cardine del sistema di misurazione.

L'indicatore è definito come una “misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. [...] Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di un'amministrazione in termini di efficacia¹⁴, efficienza¹⁵ ed economicità¹⁶ [...]”¹⁷ nonché di impatto ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale della collettività.¹⁸

Come per gli obiettivi, anche gli indicatori devono essere validati dall'ente, mediante il riconoscimento della loro capacità intrinseca ed effettiva di programmare, misurare e valutare taluni aspetti salienti del ciclo della prestazione e dei risultati dell'ente. Nello specifico, nella fase di pianificazione, gli indicatori aiutano l'amministrazione a chiarire i risultati attesi e la coerenza delle attività rispetto alle risorse. A consuntivo, l'amministrazione, attraverso gli indicatori, verifica lo scostamento tra il risultato ottenuto e il target stabilito e, conseguentemente, formula una serie di considerazioni in merito all'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Affinché un indicatore sia in grado di misurare e rappresentare adeguatamente gli obiettivi dell'amministrazione, ai quali esso è associato, deve possedere i seguenti requisiti:

- a) precisione, o significatività, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo;
- b) completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- c) tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- d) misurabilità: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili¹⁹.

¹⁴ L'indicatore di stato delle risorse è una “misura sintetica, utilizzata nel Piano della performance, per esprimere la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (economico-finanziarie, umane, strumentali tangibili e intangibili)”, cfr. Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁵ L'indicatore di efficacia è una “misura sintetica, utilizzata nel Piano della performance, per misurare in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni)”, cfr. Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁶ L'indicatore di efficienza è una “misura sintetica, utilizzata nel Piano della performance, per esprimere la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output)”, cfr. Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁷ Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁸ L'indicatore di impatto è una “misura dell'impatto esterno, ossia dell'esito finale che la spesa pubblica, o in generale l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento”, cfr. Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁹ Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

Per quanto concerne il **livello atteso (target)**, questo va definito come *“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 quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi a obiettivi sia strategici che operativi”*²⁰. Quindi, esso rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderata, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

Il livello atteso rappresenta un meccanismo utile a monitorare, valutare, modificare i comportamenti dell'ente e indirizzare e stimolare il miglioramento organizzativo.

²⁰ Deliberazione n. 89/2010 della CIVIT e successive modifiche.

6. Le altre fasi del Sistema: Misurazione, valutazione e rendicontazione

Le ulteriori fasi del sistema sono:

- a) *l'implementazione e il monitoraggio in itinere ovvero in corso di esercizio*²¹;
- b) *la valutazione della performance, organizzative e individuale*;
- c) *la rappresentazione e la rendicontazione dei risultati*.

La misurazione è funzionale al monitoraggio *in itinere* (o periodico) e alla valutazione al termine del periodo di riferimento.

Il monitoraggio è una funzione che deve essere svolta sia dall'amministrazione, nell'esercizio del controllo di gestione e di quello direzionale proprio delle responsabilità della dirigenza, sia dall'OIV, nell'esercizio delle funzioni richiamate al paragrafo 3.

La combinazione delle due dimensioni (*implementazione e monitoraggio in corso di esercizio*) genera quattro diverse casistiche che sono rappresentate di seguito.

		Prospettive	
		Ri-programmazione	Adeguamento attività
Dimensioni temporali dell'implementazione	Intra-annuale	Modifica degli obiettivi strategici e operativi a seguito della rilevazione di scostamenti	Attivazione di ulteriori azioni per raggiungere gli obiettivi fissati qualora, in corso d'anno, si rilevi un andamento che prefiguri la possibilità di un mancato raggiungimento.
	Inter-annuale	Revisione della programmazione triennale a seguito dei risultati della misurazione annuale della <i>performance</i> .	Recupero, nell'arco di un periodo pluriennale, della <i>performance</i> non raggiunta o solo parzialmente raggiunta nell'anno di riferimento.

²¹ La fase del "monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi" corrisponde al momento di verifica della programmazione annuale e pluriennale utile a migliorare le *performance* dell'ente.

Tale analisi interpreta la dimensione temporale (*intra-annuale o inter-annuale*) e la prospettiva dell'implementazione o ri-programmazione o adeguamento delle attività.

Gli scostamenti che si rilevano nella fase dell'implementazione possono essere osservati in termini di:

- *ri-programmazione*. Rispetto alla programmazione effettuata inizialmente, si rileva la necessità di effettuare una revisione degli obiettivi in generale, oppure dei soli indicatori o dei *livelli attesi* degli obiettivi stessi, in quanto non più rispondenti alla situazione in essere a causa di eventi esogeni (ad esempio il mutamento del quadro normativo o della volontà di altri soggetti) o endogeni (come un mutamento delle priorità politiche, del quadro finanziario del Consiglio, ecc.);

- *adeguamento delle attività*. In questo caso, non si tratta di modificare la programmazione, che risulta, quindi, essere ancora valida nei suoi contenuti, bensì si realizzano delle azioni per far sì che le *performance* vengano realizzate come previsto, poiché si rileva che i risultati della gestione si discostano da quanto previsto. Questo intervento è effettuato per evitare che a fine anno le *performance* non siano raggiunte o lo siano solo parzialmente.

La fase dell'implementazione si colloca, dal punto di vista temporale, in due momenti:

1. *intra-annuale*. Poiché, è in corso d'anno che si realizza la rilevazione dello stato di attuazione dei programmi e dei progetti;

2. *inter-annuale*. La programmazione negli enti si sviluppa su un orizzonte temporale triennale ed è importante che le risultanze della misurazione dei risultati ottenuti (in termini di *performance* tanto organizzativa quanto individuale), nell'anno di riferimento, consentano di rivedere e adeguare la programmazione e le attività dell'anno successivo.

La fase della misurazione delle *performance* del Consiglio regionale trae origine dalla rilevazione delle risultanze dei sistemi di indicatori utilizzati per il monitoraggio e dalla consuntivazione delle *performance* individuale ed organizzativa.

La fase della misurazione dell'impatto di valore pubblico necessita l'individuazione, per ciascun obiettivo strategico, di indicatori in grado di esprimere l'effetto atteso o generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico.

Le fasi di cui alle lettere b) e c) sono dettagliatamente descritte nei successivi paragrafi.

7. Valore Pubblico

Il concetto di valore pubblico consente di mettere in luce l'impatto che l'amministrazione genera in termini di benessere, equità sociale, trasparenza e qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese (*stakeholder*), pertanto diventa fondamentale per l'Ente misurare e valutare le politiche che si pongono in essere e le modalità con le quali si cerca di operare per soddisfare le esigenze degli utenti. Alla luce di ciò, la misurazione e valutazione della performance, viene implementata con appositi indicatori, in grado di esprimere l'effetto atteso o generato da una politica verso gli *stakeholder*, nell'ottica della creazione di valore pubblico.

Il Consiglio regionale contribuisce al benessere della collettività definendo specifiche **dimensioni** di valore pubblico sulla base dell'analisi di contesto interno ed esterno. A seguito della definizione di tali **dimensioni**, le stesse sono poi declinate negli obiettivi strategici e, successivamente, in ciascun obiettivo operativo.

La misurazione dell'impatto di Valore pubblico è calcolata, per ciascun obiettivo strategico, sulla base di indicatori in grado di esprimere l'effetto atteso o generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico.

Gli esiti del processo di rendicontazione dell'impatto di Valore pubblico generato dall'Amministrazione sono documentati mediante reportistica appositamente definita dall'Amministrazione e confluiscono nella Relazione sulla performance, che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

8. Performance organizzativa

La performance organizzativa si articola in:

- a) La “**performance organizzativa di Ente**” è la prestazione dell’Ente nel suo complesso ed è volta a fornire una misura dell’andamento dell’intera organizzazione. Essa rappresenta la capacità dell’organizzazione di aderire alle politiche strategiche dell’Ente che sono state definite da parte del vertice amministrativo all’interno del PIAO, ossia il risultato complessivamente conseguito dall’amministrazione rispetto agli obiettivi strategici dell’Ente;
- b) La “**performance organizzativa di struttura superiore**” è la declinazione della performance di cui alla lettera a) tra le strutture organizzative di livello superiore in caso di dirigenti (aree ed uffici), ovvero di strutture di appartenenza nel caso del personale appartenente alle aree. Rappresenta il risultato conseguito da ciascuna struttura rispetto agli obiettivi che la contraddistinguono, legati alla qualità delle prestazioni e dei servizi erogati e a specifici aspetti amministrativi, gestionali e organizzativi.

La misurazione della performance organizzativa sia dell’Ente sia delle singole strutture è, rispettivamente, calcolata sulla base di indicatori, definiti annualmente nel PIAO.

La valutazione della performance organizzativa di Ente e di struttura si basa sull’analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra gli obiettivi programmati e i risultati effettivamente raggiunti dall’amministrazione. Ai fini della verifica del valore di conseguimento, effettuata dalla struttura competente in materia di controllo di gestione, si tiene conto dei resoconti e delle relazioni prodotti da ciascun dirigente, della relazione redatta dal CUG di cui al sottoparagrafo 3.4, nonché di ogni ulteriore documento utile a tale scopo.

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- a) identificare i fattori che hanno portato allo scostamento;
- b) verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione;
- c) analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa sono documentati mediante reportistica appositamente definita dall’amministrazione e confluiscono nella Relazione sulla performance, che rappresenta l’atto conclusivo del ciclo della performance.

9. Performance individuale

La *performance* individuale, anche ai sensi dell'articolo 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, ovvero il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance* complessiva dell'organizzazione.

La *performance* individuale è così articolata:

- a) raggiungimento degli obiettivi operativi;
- b) qualità del contributo assicurato alla Performance generale della struttura (con riferimento al personale appartenente alle aree e titolare di incarico di E.Q.);
- c) competenze professionali e manageriali dimostrate con riferimento ai dirigenti o competenze professionali dimostrate con riferimento al personale appartenente al comparto;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori (con riferimento al personale dirigenziale).

La misurazione e i monitoraggi intermedi avvengono, nel corso dell'anno, attraverso sia resoconti semestrali (dirigenti) o trimestrali (restante personale), sia colloqui, formali o informali, intermedi. La presenza di questi momenti di interazione intermedi consente ai valutatori e ai rispettivi valutati di analizzare i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto.

Ai fini della valutazione delle performance individuale del dirigente rileva, altresì, la relazione redatta dal CUG di cui al paragrafo 8.

La fase di valutazione conclusiva si articola in almeno tre momenti distinti:

- a) valutazione da parte del valutatore dei risultati e comportamenti realizzati dal valutato;
- b) colloquio di *feedback*, che deve essere gestito non solo come un momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche come momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa;
- c) presa visione della valutazione da parte del valutato o attivazione della procedura di conciliazione.

La scheda di valutazione viene sottoscritta dal valutatore e trasmessa al valutato che la firma per presa visione annotando eventuali osservazioni in merito. La mancata sottoscrizione parte del valutato non inficia la validità della valutazione. La sottoscrizione per presa visione non ha natura di dichiarazione di approvazione della valutazione e non pregiudica la possibilità di avviare l'iter della eventuale conciliazione.

10. Misurazione e valutazione dell'Impatto di Valore pubblico

Al fine di misurare l'impatto di Valore pubblico ciascuno degli obiettivi strategici, individuati in ogni Dimensione, deve essere pesato attraverso lo schema di calcolo che segue:

$$(\mathbf{Ragg} * \mathbf{Peso}) / 100 = \mathbf{Valcons}$$

Dove:

Ragg = Grado di raggiungimento del singolo obiettivo strategico

Peso = Peso percentuale assegnato per il singolo obiettivo strategico

Valcons = Valore di conseguimento del singolo obiettivo strategico

Una volta ottenuto il valore di conseguimento del singolo obiettivo strategico (**Valcons**), tale valore viene normalizzato a 100 in relazione al peso dell'obiettivo strategico di riferimento (**Valconsr**), per poi essere successivamente pesato in relazione alla singola dimensione di valore pubblico in cui è declinato (**ImpattoDimVP**), attraverso gli schemi di calcolo che seguono:

$$(\mathbf{Valcons} * 100 / \mathbf{Peso}) = \mathbf{Valconsr}$$

Dove:

Valcons = Valore di conseguimento del singolo obiettivo strategico

Peso = Peso percentuale assegnato per il singolo obiettivo strategico

Valconsr = Valore di conseguimento normalizzato a 100

poi

$$(\mathbf{Valconsr} * \mathbf{PesoDim}) / 100 = \mathbf{ImpattoDimVP}$$

Dove:

Valconsr = Valore di conseguimento normalizzato a 100

PesoDim = Peso percentuale assegnato alla singola Dimensione di valore pubblico individuata

ImpattoDimVP = Impatto della Dimensione sul Valore pubblico

Conclusivamente, una volta ottenuti gli impatti di Valore pubblico per ogni singola Dimensione di Valore pubblico, viene eseguita la sommatoria fra gli stessi, al fine di ottenere la misura dell'**Impatto di Valore pubblico** generato dall'amministrazione.

La valutazione dell'**Impatto di Valore pubblico** è espressa da un punteggio compreso tra 0 e 100, come nella tabella di seguito riportata:

Livello di Impatto di Valore pubblico generato	Punteggio
Livello di impatto Insufficiente - livello di impatto al di sotto del quale l'Amministrazione non genera Valore pubblico	<60
Livello di impatto Sufficiente – livello di impatto minimo atteso per la generazione di Valore pubblico, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione	60
Livello di impatto Buono – livello di impatto di Valore pubblico generato in linea con le attese	75
Livello di impatto Ottimo - livello di impatto di Valore pubblico generato superiore alle attese	100

Essa si intende negativa con un livello di impatto generato inferiore a 60. Tale valutazione negativa, comporta una riduzione percentuale della performance complessiva come indicato nel paragrafo 14.

La scheda relativa alla valutazione dell'Impatto di Valore pubblico generato è riportata nell'Allegato 11.

11. Performance complessiva del personale

La *performance complessiva* è il contributo fornito dal personale dirigenziale e delle aree rispetto all'andamento generale dell'azione amministrativa. In generale, essa viene misurata e valutata sulla base delle seguenti voci, uniformi ma diversamente declinate e “pesate” a seconda delle attività e responsabilità assegnate al personale da valutare (ossia con la sua posizione all'interno dell'amministrazione), ovvero a seconda che si tratti del Segretario generale, dei direttori dei servizi, dei dirigenti di area, dei dirigenti di ufficio, dei funzionari titolari di incarico di EQ, del personale appartenente alle aree:

1. **performance organizzativa:** da misurare e valutare in riferimento alle seguenti sottovoci:
 - a) **di ente:** ottenuta sulla base di quanto indicato al sottoparagrafo 11.1.1;
 - b) **di struttura superiore/di appartenenza:** ottenuta sulla base di quanto indicato al sottoparagrafo 11.1.2;
2. **performance individuale:** da misurare e valutare in riferimento alle seguenti sottovoci:
 - a) **raggiungimento obiettivi operativi:**
 - sulla base del valore di raggiungimento degli obiettivi per **il Segretario generale e per i dirigenti;**
 - sulla base del valore di raggiungimento degli obiettivi per **il personale titolare di incarico di EQ;**
 - sulla base del valore di raggiungimento degli obiettivi per **il restante personale appartenente alle aree.**

Il valore di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato è determinato dal grado di raggiungimento moltiplicato per il rispettivo peso, definito, per il personale dirigenziale, nel PIAO alla sottosezione 2.2 e relativi allegati mentre per il personale appartenente alle aree, nelle rispettive schede di assegnazione.

I tre livelli di raggiungimento sono individuati secondo la seguente classificazione:

- 1 livello:** il livello di raggiungimento minimo atteso per l'obiettivo, tale da cominciare a considerare positiva la prestazione. Al di sotto di questo livello l'obiettivo non si considera raggiunto;
- 2 livello:** il livello di raggiungimento per il quale l'obiettivo si considera raggiunto è in linea con le attese;
- 3 livello:** il livello di raggiungimento per il quale l'obiettivo si considera pienamente raggiunto e superiore alle attese.

In funzione dell'effettivo livello di raggiungimento rispetto alle attese, a ogni obiettivo viene associato un punteggio compreso tra 0 e 100 sulla base di quanto indicato nella tabella seguente:

Livello valutazione	Punteggio
Obiettivo non raggiunto	<60
Obiettivo raggiunto con il minimo richiesto/atteso	60
Obiettivo raggiunto in linea con le attese	75
Obiettivo pienamente raggiunto, superiore alle attese	100

In caso di indicatori di tipo quantitativo, ovvero basati su elementi numerici misurabili, il livello di raggiungimento viene determinato linearmente in funzione del risultato ottenuto rispetto ai menzionati livelli.

Per altre tipologie di obiettivi per i quali non è possibile individuare indicatori numerici, il valutatore dovrà esprimere un giudizio qualitativo, il più possibile basato su parametri osservabili e oggettivi, e, sulla base dello stesso, assegnare un punteggio compreso tra 0 e 100, tenendo conto della tabella sopra riportata.

La valutazione del risultato relativo all'obiettivo/indicatore potrà tenere conto di sopravvenute e non prevedibili fattori/eventi esogeni rilevabili durante l'attività di monitoraggio intermedio o in corso d'anno che andranno comunicate tempestivamente al valutatore, anche al fine di rimodulare gli obiettivi e gli indicatori.

b) **qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura:** esprime quanto il valutato (titolari di incarico di EQ e appartenenti alle aree) ha contribuito con il proprio impegno e le proprie capacità alla realizzazione degli specifici obiettivi assegnati per quell'anno alla struttura di appartenenza.

Essa è misurata secondo la seguente scala:

- eccellente	10
- ottima	9
- buona	8
- più che adeguata	7
- adeguata	6
- parzialmente adeguata	5
- limitata	4
- insufficiente	3
- non adeguata	2
- scarsa	1

c) **competenze professionali e/o manageriali dimostrate:**

- competenze professionali e manageriali dimostrate dal Segretario generale, dai direttori e dai dirigenti: i 10 fattori presi in considerazione sono:
 1. Capacità di leadership;
 2. Capacità motivazionale;
 3. Capacità organizzativa;
 4. Capacità di agire in ambiente complesso;
 5. Capacità di soluzione problemi operativi (Problem solving) e comunicazione;
 6. Creatività;

7. Decisionalità/assunzione rischio;
8. Abilità interpersonale;
9. Cooperazione e gestione dei conflitti;
10. Autoformazione/aggiornamento.

Essi assumono un peso differente, in riferimento ai diversi ruoli ricoperti nell'amministrazione nel rispetto di quanto indicato nel sottoparagrafo 11.2.1;

d) **competenze professionali dimostrate** dai dipendenti (titolari di incarico di EQ e appartenenti alle aree): i 10 fattori presi in considerazione sono:

1. Preparazione;
2. Competenza;
3. Qualificazione;
4. Qualità;
5. Puntualità;
6. Autonomia;
7. Disponibilità/flessibilità;
8. Relazioni;
9. Guida;
10. Apporto partecipativo.

Essi assumono un peso differente, in riferimento all'area di appartenenza, nel rispetto di quanto indicato nel sottoparagrafo 11.2.2.

e) **capacità di valutazione dei propri collaboratori**: esprime, con riferimento all'attività di valutazione svolta nell'esercizio finanziario precedente rispetto a quello oggetto di valutazione, quanto il Segretario generale, i direttori e i dirigenti hanno saputo valutare in modo affidabile la performance dei propri collaboratori.

Essa è calcolata:

1. per il 30% sulla base della *deviazione standard*, secondo la seguente scala:

- $\sigma > 0,8$: 100%
- $0,79 > \sigma > 0,6$: 80%
- $0,59 > \sigma > 0,5$: 70%
- $0,49 > \sigma > 0,3$: 50%
- $0,29 > \sigma > 0,2$: 30%
- $0,19 > \sigma$: 0%.

La deviazione standard è misurata attraverso la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2}{N}}$$

In base a detta formula, data una distribuzione statistica X composta da N valori numerici, la deviazione standard è pari alla radice quadrata della media aritmetica degli scarti assoluti tra i valori della distribuzione { x1, x2, ... , xN} e un valore medio (μ).

X_i = Valutazioni effettuate

μ = Media aritmetica delle valutazioni effettuate

N = Numero complessivo delle valutazioni effettuate.

Se la deviazione standard (σ) è grande, i valori della distribuzione sono dispersi. Viceversa, se la deviazione standard è piccola, i valori sono concentrati vicino alla media. Di conseguenza, più il valore è alto, maggiore è la capacità del dirigente di differenziare le proprie valutazioni.

2. Per il 50% sulla base dell'effettuazione dei colloqui di *feedback*, secondo la seguente scala:

- colloqui effettuati per almeno il 90% dei collaboratori: 100%;
- colloqui effettuati per meno del 90% e più di 80% dei collaboratori: 90%;
- colloqui effettuati per meno dell'80% e più di 60% dei collaboratori: 80%;
- colloqui effettuati per meno del 60% e più di 40% dei collaboratori: 60%;
- colloqui effettuati per meno del 40% e più di 20% dei collaboratori: 30%;
- colloqui effettuati per meno del 20% dei collaboratori: 0%;

3. Il restante 20% è attribuito in assenza di ricorsi avverso la valutazione che siano stati accolti come segue:

- ricorsi accolti da 0 fino al 10% compreso 100%;
- ricorsi accolti da più del 10% fino al 20% compreso 50%;
- ricorsi accolti per più del 20% 0%

Il punteggio relativo alla capacità di valutazione dei propri collaboratori può essere modificato dall'OIV, su richiesta adeguatamente motivata da parte del dirigente valutatore.

Nella Tabella n. 1 sono riportati i "pesi" delle diverse voci di valutazione dei dirigenti e delle aree.

Il peso attribuito varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate al valutato, ossia con la sua posizione all'interno dell'amministrazione, ovvero della struttura organizzativa.

Tabella n. 1

Tipo performance	Descrizione	Segretario generale	direttore di servizio	dirigente di area	funzionario titolare di incarico di E.Q.	dipendenti appartenenti alle Aree
Organizzativa	Performance organizzativa dell'Ente	30	30	20	10	10
	Performance organizzativa di struttura superiore/di appartenenza	0	0	10	10	10
Individuale	Raggiungimento obiettivi operativi	35	35	25	25	20
	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	0	0	0	25	10
	Competenze professionali e manageriali dimostrate	30	30	35	30	50
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5	5	10	0	0
	Totale	100	100	100	100	100

11.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa dell'Ente e della struttura si configura come la capacità di tutto il personale, a seconda del ruolo ricoperto e delle specifiche pesature delle singole voci di cui alla Tabella n. 1 (cfr. par. 11), di ottenere i risultati attesi in termini di:

- a) efficacia strategica;
- b) efficacia gestionale;
- c) qualità percepita;
- d) qualità dei processi interni;
- e) comunicazione e trasparenza;
- f) efficienza produttiva e gestionale;
- g) efficacia, efficienza ed economicità complessive della gestione;
- h) pari opportunità.

Nella Tabella n. 2 sono riportati i possibili ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa:

- a) attuazione della strategia;
- b) portafoglio di attività e servizi;
- c) stato di salute dell'amministrazione;
- d) indicatori di impatto dell'azione amministrativa (outcome);
- e) confronti con altre amministrazioni (benchmarking).
- f) gestione delle risorse umane;
- g) gestione degli approvvigionamenti e degli immobili;
- h) gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione;
- i) gestione della comunicazione e della trasparenza.

Tabella n. 2

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri/eventuali stakeholder	Strumenti
Grado di attuazione della strategia			
Identificare le strategie dell'ente e verificarne il grado di raggiungimento	Efficacia intermedia	Indicatori di sintesi dello stato di attuazione % delle strategie	Stato di attuazione dei programmi
Impatti sui bisogni (outcome)			
Valutare gli impatti generati dall'azione dell'Ente	Efficacia finale	Indicatori di outcome relativi ai diversi programmi	Stato di attuazione dei programmi Sistemi di valutazione delle politiche pubbliche
Portafoglio delle attività e dei servizi			
<p>Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi</p> <p>Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli standard dichiarati</p> <p>Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti</p> <p>Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati</p>	<p>Quantità</p> <p>Efficienza</p> <p>Efficacia intermedia</p>	<p>Parametri sul volume di output</p> <p>Indicatori di efficienza</p> <p>Standard di qualità</p> <p>Esiti dei processi di mantenimento della certificazione della qualità</p> <p>Tempestività dei procedimenti amministrativi</p> <p>Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna</p>	<p>Mappa dei servizi erogati</p> <p>Report del controllo di gestione</p> <p>Carta dei servizi (standard di qualità)</p> <p>Report sui tempi standard dei procedimenti amministrativi</p> <p>Customer satisfaction interna ed esterna</p>

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri/eventuali stakeholder	Strumenti
Stato di salute dell'amministrazione			
<p>Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali ed erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico- finanziario e di sviluppo duraturo</p>	<p>Equilibrio economico- finanziario</p> <p>Sviluppo Organizzativo</p> <p>Sviluppo delle relazioni con gli stakeholder</p>	<p>Rispetto degli equilibri di bilancio Rispetto del patto di stabilità Posizionamento rispetto ai parametri di deficit strutturale Analisi delle entrate Analisi delle spese Livello e tipologia di indebitamento Indici di natura economica Composizione e livello di razionalizzazione del patrimonio</p> <p>Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei <i>servizi di supporto</i> Composizione e livello di professionalità del personale Formazione e sviluppo delle competenze Benessere organizzativo Pari opportunità Tecnologia e ICT</p> <p>N. di strumenti ed iniziative durature di stakeholder engagement N. di servizi oggetto di analisi di customer satisfaction rispetto al totale Valutazione della qualità delle iniziative di stakeholder engagement attivate Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli stakeholder</p>	<p>Quadri di sintesi del bilancio di previsione e del conto del bilancio Tabella dei parametri di deficit strutturale Tabella degli indicatori finanziari e dei parametri gestionali Modulistica di riferimento per il patto di stabilità Relazione al rendiconto di gestione Contabilità analitica Piano di razionalizzazione delle dotazioni strumentali e relazioni consuntive annuali</p> <p>Check up organizzativi Report sullo stato di attuazione dei controlli interni e del controllo di gestione Conto annuale del personale Indagini sul benessere organizzativo Bilancio di genere ed altri strumenti di rendicontazione delle politiche per le pari opportunità</p> <p>Carte dei servizi Sistemi di gestione della qualità <i>Sistemi di stakeholder engagement (AA1000)</i> Questionari ed indagini sulla qualità dei <i>processi di stakeholder engagement</i> attivati</p>

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri/eventuali stakeholder	Strumenti
Confronti con le altre amministrazioni (benchmarking)			
<p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte</p> <p>Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e ranking definiti a livello regionale/nazionale</p>	<p>Profili di risultato riferiti ai macro ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre Amministrazioni</p> <p>Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati a livello regionale/nazionale</p>	<p>Indicatori definiti da progetti e strumenti di benchmarking</p> <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati ai fini dell'attuazione del d.lgs. 150/2009</p> <p>Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita, Sole24 Ore, ecc.)</p>	<p>Report relativi alle analisi di benchmarking effettuate</p> <p>Rapporti, studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ed ai ranking presi come riferimento per la valutazione</p>
Gestione risorse umane			
<p>Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire il benessere organizzativo dei propri dipendenti</p>	<p>Profili di risultato definiti nell'ambito di rapporti tra il numero dei dipendenti beneficiari di interventi e la platea complessiva</p>	<p>Grado di attuazione del lavoro agile</p> <p>Grado di copertura delle attività formative dedicate al personale</p> <p>Grado di copertura delle procedure di valutazione del personale</p>	<p>Sottosezione 3.2 del PIAO (Livello attuazione della prestazione lavorativa in modalità agile)</p> <p>Sottosezione 3.3 del PIAO (nello specifico 3.3.13 Formazione del personale) Rapporto tra: numero di dipendenti che hanno iniziato un'attività formativa nel periodo di riferimento/numero totale di dipendenti in servizio.</p> <p>Rapporto tra: numero di dipendenti che hanno ricevuto almeno un colloquio di valutazione/numero totale di dipendenti in servizio con esclusione di quelli non sottoposti a valutazione ai sensi del d.lgs. 150/2009.</p>

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri/eventuali stakeholder	Strumenti
Gestione degli approvvigionamenti e degli immobili			
Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti	Profili di risultato definiti nei termini di economicità e di efficienza	Incidenza del ricorso a convenzioni CONSIP e al mercato elettronico degli acquisti;	Rapporto tra: spesa per l'acquisto di beni e servizi effettuata tramite convenzione quadro o mercato elettronico/pagamento per beni e servizi
Gestione delle risorse informatiche e digitalizzazione			
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire la maggiore accessibilità ai propri dati, la trasparenza e l'economicità e l'efficienza della propria attività	Profili di risultato definiti nei termini di maggiore trasparenza, accessibilità ed economicità	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto; Dematerializzazione/Digitalizzazione procedure.	Rapporto tra: il numero di dataset pubblicati in formato aperto / il numero di dataset previsti dal paniere dinamico per tipo di amministrazione (il paniere dinamico di dataset è definito ed aggiornato da Agid al seguente indirizzo: https://www.dati.gov.it/content/rapporto-annuale-disponibilit-banche-dati-pubbliche-formato-aperto-paniere-dinamico-dataset . Procedura di gestione presenze/assenze; ferie/permessi;
Gestione della comunicazione e della trasparenza			
Valutare il grado di trasparenza dell'amministrazione	Profili di risultato definiti nei termini di trasparenza e di conoscenza delle attività dell'ente	Consultazione del portale istituzionale Grado di trasparenza dell'amministrazione	Rapporto tra: il numero totale di accessi unici al portale istituzionale/365 Rapporto tra: punteggi associati alle attestazioni OIV / la somma dei punteggi massimi conseguibili per ciascuna cella

11.1.1 Performance organizzativa di Ente

La **performance organizzativa di Ente** è data dalla somma dei valori di raggiungimento di ciascun obiettivo strategico, moltiplicato per il rispettivo peso, definiti nel PIAO.

La valutazione è espressa da un punteggio compreso tra 0 e 100. Essa si intende negativa con un risultato inferiore a 60.

Le schede relative all'assegnazione e valutazione degli obiettivi strategici sono riportate rispettivamente negli allegati 1 e 10.

11.1.2 Performance organizzativa di struttura superiore/di appartenenza

La **performance organizzativa di struttura superiore** è data dal valore di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dirigente preposto alla struttura di livello direttamente superiore a quella del dirigente valutato per il personale dirigenziale. Per il personale appartenente alle Aree e per il personale titolare di incarico di E.Q. è data dal valore di raggiungimento degli obiettivi assegnati al dirigente della struttura di appartenenza.

In caso di vacanza dell'incarico dirigenziale delle predette strutture, si prende in considerazione la valutazione della performance organizzativa conseguita dalla prima struttura sovraordinata alla quale è preposto un dirigente al quale siano stati assegnati obiettivi.

11.2 Competenze professionali e manageriali

11.2.1 Competenze professionali e manageriali dimostrate dai dirigenti

La valutazione delle competenze professionali e manageriali del Segretario generale, dei direttori dei servizi e dei dirigenti di area e di ufficio, come si è avuto modo di affermare, è declinata in base ai seguenti 10 fattori:

1. Capacità di leadership
2. Capacità motivazionale;
3. Capacità organizzativa;
4. Capacità di agire in ambiente complesso;
5. Capacità di soluzione problemi operativi (Problem solving) e comunicazione;
6. Creatività;
7. Decisionalità/assunzione rischio;
8. Abilità interpersonale;
9. Cooperazione e gestione dei conflitti;
10. Autoformazione/aggiornamento.

Il peso di ognuno dei 10 fattori è stabilito, per il Segretario generale, per i direttori dei servizi, per i dirigenti di area e di ufficio tenendo conto della rilevanza e del grado di responsabilità ricoperto nella Tabella n. 3.

Ai fini dello svolgimento delle valutazioni si applica quanto contenuto nella scheda relativa alle competenze professionali e manageriali di cui all'Allegato 6 e il "Catalogo dei comportamenti" di cui all'Allegato 7.

Tabella n. 3

Fattore	Segretario generale	Direttore di servizio	Dirigente di area
1 Capacità di leadership	11	9	8
2 Capacità motivazionale	10	9	8
3 Capacità organizzativa	10	10	12
4 Capacità di agire in ambiente complesso	10	8	6
5 Capacità di soluzione problemi operativi Problem solving e comunicazione	16	14	12
6 Creatività	5	8	11
7 Decisionalità/Assunzione rischio	18	17	14
8 Abilità interpersonale	8	8	6
9 Cooperazione e gestione conflitti	10	12	15
10 Autoformazione/aggiornamento	2	5	8
Totale	100	100	100

11.2.2 Competenze professionali dei dipendenti titolari di incarico di E.Q. e dei dipendenti appartenenti alle aree

La valutazione delle competenze dei dipendenti titolari di incarico di E.Q. e del personale appartenente alle aree è declinata in base a 10 fattori:

1. Preparazione;
2. Competenza;
3. Qualificazione;
4. Qualità;
5. Puntualità;
6. Autonomia;
7. Disponibilità/flessibilità;
8. Relazioni;
9. Guida;
10. Apporto partecipativo.

I fattori sono divisi in due gruppi: dal numero 1 al numero 4 e dal numero 5 al numero 10, e rilevano, rispettivamente, le caratteristiche professionali e comportamentali del dipendente. Per garantire e tutelare le differenze di gestione operativa delle attività tra ciascuna area e incarico è necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse aree o incarichi. La predetta pesatura è riportata nella Tabella n. 4. Ai fini dello svolgimento delle valutazioni si applica quanto contenuto nella scheda relativa alle competenze professionali di cui all'Allegato 8 e il "Catalogo dei comportamenti" di cui all'Allegato 9.

Tabella n. 4

Incidenza per il personale del comparto di ciascun fattore in funzione dell'appartenenza alle diverse aree				
Fattore	Funzionari e titolari di incarico di E.Q.	Istruttori	Operatori esperti	Operatori
1 Preparazione	10	10	8	7
2 Competenza	11	9	9	7
3 Qualificazione	6	6	10	10
4 Qualità	6	8	8	7
5 Puntualità	8	14	18	23
6 Autonomia	12	10	3	0
7 Disponibilità / Flessibilità	20	18	23	25
8 Relazioni	8	10	11	11
9 Guida	12	7	2	0
10 Apporto partecipativo	7	8	8	10
Totale	100	100	100	100

12. Misurazione e valutazione della performance complessiva del personale dirigenziale e di area

12.1 Misurazione e valutazione della performance complessiva del Segretario generale

La valutazione della performance complessiva del Segretario generale è effettuata al termine dell'esercizio, in unica istanza dall'Ufficio di presidenza su istruttoria dell'OIV, sulla base della performance organizzativa di ente, del raggiungimento degli obiettivi operativi, delle competenze professionali e manageriali dimostrate e dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori. La valutazione potrà subire le decurtazioni di cui ai paragrafi 13 e 14. La misurazione e la valutazione della *performance* del Segretario generale è articolata secondo le modalità riportate nella Tabella di seguito.

Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	30
(B) Raggiungimento obiettivi operativi	35
(C) Competenze professionali e manageriali dimostrate	30
(D) Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5
Totale	100

Il Segretario generale ed il Presidente del Consiglio regionale, a seguito della decisione dell'Ufficio di presidenza in materia, sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 12²².

²² Vedi paragrafo 9

12.2 Misurazione e valutazione della performance dei direttori dei servizi

La performance complessiva del direttore viene effettuata, al termine dell'esercizio, dal Segretario generale su istruttoria dell'OIV, sulla base della performance organizzativa di ente, del raggiungimento degli obiettivi operativi, delle competenze professionali e manageriali dimostrate e dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori. La valutazione potrà subire le decurtazioni di cui ai paragrafi 13 e 14.

La misurazione e la valutazione della *performance* dei direttori dei servizi è articolata secondo le modalità riportate nella Tabella di seguito.

Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	30
(B) Raggiungimento obiettivi operativi	35
(C) Competenze professionali e manageriali dimostrate	30
(D) Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5
Totale	100

Il direttore valutato e il Segretario generale sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 13²³.

²³ Vedi paragrafo 9

12.3 Misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di area

La performance complessiva del dirigente di area viene effettuata, dal dirigente sovraordinato (Segretario generale ovvero direttore del rispettivo servizio), sulla base della performance organizzativa di ente, della performance organizzativa di struttura superiore, del raggiungimento degli obiettivi operativi, delle competenze professionali e manageriali dimostrate e dalla capacità di valutazione dei propri collaboratori. La valutazione potrà subire le decurtazioni di cui ai paragrafi 13 e 14. La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti delle aree è articolata secondo le modalità riportate nella Tabella di seguito.

Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	20
(B) Performance organizzativa di struttura superiore	10
(C) Raggiungimento obiettivi operativi	25
(D) Competenze professionali e manageriali dimostrate	35
(E) Capacità di valutazione dei propri collaboratori	10
Totale	100

Il dirigente valutato e il dirigente sovraordinato (Segretario generale ovvero direttore del servizio) sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 14.²⁴

²⁴ Vedi paragrafo 9

12.4 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti titolari di incarico di E.Q.

La performance complessiva del dipendente titolare di incarico di E.Q. viene effettuata, dal rispettivo dirigente, sulla base della performance organizzativa di ente, della performance organizzativa di struttura di appartenenza, del raggiungimento degli obiettivi operativi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e delle competenze professionali dimostrate. La valutazione potrà subire le decurtazioni di cui al paragrafo 14.

La misurazione e la valutazione della performance dei funzionari titolari di incarico di E.Q. è articolata secondo le modalità riportate nella Tabella di seguito.

Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	10
(B) Performance organizzativa di struttura di appartenenza	10
(C) Raggiungimento obiettivi operativi	25
(D) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	25
(E) Competenze professionali dimostrate	30
Totale	100

Il funzionario valutato e il dirigente della struttura di appartenenza sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 15²⁵.

²⁵ Vedi paragrafo 9

12.5 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti appartenenti alle Aree

La performance complessiva di ciascun dipendente viene effettuata, dal dirigente della struttura presso la quale il dipendente è assegnato, sulla base della performance organizzativa di ente, della performance organizzativa di struttura di appartenenza, del raggiungimento degli obiettivi operativi, della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e delle competenze professionali dimostrate. La valutazione potrà subire le decurtazioni di cui al paragrafo 14.

La misurazione e la valutazione della *performance* dei dipendenti è articolata secondo le modalità riportate nella Tabella di seguito.

Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	10
(B) Performance organizzativa di struttura di appartenenza	10
(C) Raggiungimento obiettivi operativi	20
(D) Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	10
(E) Competenze professionali dimostrate	50
Totale	100

Il dipendente valutato e il dirigente della struttura presso la quale lo stesso è assegnato sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 16²⁶.

²⁶ Vedi paragrafo 9

13. Riduzione percentuale della performance individuale: Cause di decurtazione

Per il personale dirigenziale responsabile dei pagamenti delle fatture commerciali, nonché quelli apicali delle relative strutture, ai sensi dell'articolo 4 bis, comma 2, del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertivo, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41, in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni, è prevista una decurtazione percentuale non inferiore al 30 per cento del punteggio della performance individuale per il mancato rispetto dei tempi di pagamento, come illustrato nella seguente Tabella. Detto rispetto dei tempi di pagamento deve essere misurato con riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145, elaborato mediante Piattaforma dei crediti commerciali (di seguito PCC) – Area RGS, calcolato sulle fatture ricevute e scadute nell'anno precedente. La verifica del rispetto dei tempi di pagamento è effettuata dal Collegio dei Revisori dei conti della Regione sulla base di quanto disposto dal citato articolo 4 bis del d.l. 13/2023.

Obiettivo	Indicatore di misurazione	Target
Rispetto dei tempi di pagamento (30 giorni)	Indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti come calcolato nella PCC– Area RGS - e attestato dal Collegio dei revisori dei conti della Regione	≤ 0

Nel caso in cui il Collegio dei revisori della Regione verifichi che non sia stato raggiunto il target misurato dall'indicatore del tempo medio di ritardo pagamento come elaborato dalla PCC, come riportato nella Tabella che segue, la struttura competente in materia di bilancio è tenuta a segnalare il mancato rispetto dei tempi di pagamento da parte del dirigente responsabile, al rispettivo valutatore, al fine di applicare la relativa decurtazione.

Rispetto dei tempi di pagamento	
Indicatore del tempo medio di ritardo dei pagamenti	% di incidenza
≤ 0	0
≥ 1	- 30

14. Riduzione percentuale della performance complessiva: Cause di decurtazione

Il codice di comportamento del personale del Consiglio regionale²⁷ prevede, all'articolo 15, comma 1, che "Il livello di osservanza delle regole contenute nel presente Codice costituiscono uno degli indicatori rilevanti ai fini della misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati di cui alla legge regionale 16 marzo 2011, n. 1" ed inoltre, al comma 3, che "Il soggetto responsabile della valutazione delle prestazioni e dei risultati individuali tiene conto delle violazioni del Codice che abbiano dato luogo a sanzioni, dandone atto nelle schede di valutazione previste dai sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni e dei risultati. La grave o reiterata violazione delle regole del Codice esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità, comunque denominata, a favore del dipendente"²⁸.

A tal fine, per i dipendenti (dirigenti e personale appartenente alle aree) ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, diversa da quella del licenziamento o sanzioni varie per violazioni gravi e reiterate, per le quali è esclusa la valutazione, si procede ad una riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale, secondo il seguente schema. La valutazione dei dipendenti, comunque, è effettuata solo per i periodi effettivamente lavorati e la precisa determinazione della percentuale di decurtazione – all'interno del range previsto - è affidata alla responsabilità del soggetto valutatore.

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della performance complessiva
Mancata vigilanza sul rispetto del codice (solo per i dirigenti)	Pari alla riduzione percentuale prevista per la sanzione irrogata al dipendente non vigilato
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa da euro 200,00 ad euro 500,00 per i dirigenti	Riduzione fino al 5%
Multa fino a 4 ore di retribuzione per i dipendenti del comparto	Riduzione fino al 5%

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

Per tutti i dipendenti (dirigenti e personale appartenente alle aree) è prevista una decurtazione percentuale del punteggio della performance complessiva, eventualmente già ridotto in caso di irrogazione di sanzioni disciplinari, riportato nella scheda finale di valutazione con riferimento:

a) al rispetto degli adempimenti previsti dalla sottosezione di programmazione 2.3 del PIAO denominata: "Rischi corruttivi e trasparenza", secondo lo schema seguente.

²⁷ Deliberazione dell'Ufficio di presidenza 12 marzo 2015, n. 18 (Adozione del Codice di comportamento del personale del Consiglio regionale del Lazio, ai sensi dell'art. 54, comma 5, del Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modifiche).

²⁸ Tali disposizioni, non previste nel Codice di comportamento dei dipendenti pubblici approvato con decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62 (Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del d. lgs. 30 marzo 2001, n. 165), scaturiscono dalle linee guida per l'adozione del codice di comportamento dei dipendenti delle amministrazioni regionali, approvate dalla Conferenza delle Regioni e delle Province autonome il 19 dicembre 2013. Le stesse linee guida approvate con Delibera CIVIT 24 ottobre 2013, n. 75 prevedono che "L'OIV, come si presume anche dalla previsione della sua consultazione in sede di predisposizione del codice, assicura il coordinamento tra i contenuti del codice e il sistema di misurazione e valutazione della performance nel senso della rilevanza del rispetto del codice ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dal dipendente o dall'ufficio".

	Livello (%) di attuazione del PTPCT		Efficacia e qualità delle azioni intraprese in relazione al livello di priorità degli adempimenti previsti dal PTPCT	Rispetto dei tempi di pubblicazione
	Rispetto delle scadenze Temporalì	Attuazione degli obiettivi/attività previste dal Piano		
A Totalmente inadeguata	0	0	0	0
B Non adeguata	3	3	3	3
C Parzialmente adeguata	6	6	6	6
D Adeguata	7	7	7	7
E Più che adeguata	8	8	8	8
F Buona	9	9	9	9
G Ottima	10	10	10	10

A - Non adempie a nessun obbligo;

B - Adempie solo a pochissimi obblighi e dopo ripetuti richiami;

C - Adempie spesso dopo i richiami del Responsabile anticorruzione e trasparenza;

D - Adempie quasi sempre con il rispetto dei tempi previsti anche se qualche volta soggetto a richiami del Responsabile anticorruzione e trasparenza;

E - Adempie sempre nei tempi senza alcun richiamo del Responsabile anticorruzione e trasparenza;

F - Adempie con puntualità e precisione;

G - Adempie con estrema puntualità e precisione.

Nel caso di inottemperanza si procede ad una decurtazione così graduata:

per un punteggio da 36-40 nessuna decurtazione rispetto alla valutazione conseguita;

per un punteggio da 26-35 decurtazione pari al 5% rispetto alla valutazione conseguita;

per un punteggio da 16-25 decurtazione pari al 20% rispetto alla valutazione conseguita;

per un punteggio da 0-15 nessuna valutazione.

Ai fini dell'applicazione di quanto previsto nel presente paragrafo, il Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza è tenuto a segnalare ogni eventuale inadempimento da parte dei dipendenti al PTPCT (di cui alla sottosezione 2.3 del PIAO e relativi allegati), indicandone la gravità, al rispettivo valutatore, al fine di fornire allo stesso ogni elemento utile per l'applicazione delle relative decurtazioni.

b) al conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 (cfr. par. 10) si procede ad una decurtazione come riportato nella tabella seguente:

Segretario generale	Direttore di servizio	Dirigente di area	Dipendente titolare di incarico di E.Q.	Dipendenti appartenenti alle Aree
15% rispetto alla valutazione conseguita	12% rispetto alla valutazione conseguita	9% rispetto alla valutazione conseguita	6% rispetto alla valutazione conseguita	3% rispetto alla valutazione conseguita

15. Valutazione negativa della performance

I dipendenti (dirigente e personale appartenente alle aree), che ottengono una valutazione della performance complessiva inferiore al 60 per cento, non conseguono alcuna indennità relativa al risultato o alla premialità.

La valutazione negativa, prevista da disposizioni normative e contrattuali, è quella avente un risultato inferiore a 50 per cento. In tali casi si applicano le conseguenze previste dalle predette disposizioni.

16. Casi particolari e loro impatto sulla valutazione e sul trattamento accessorio

16.1 Vacanza dell'incarico dirigenziale della struttura superiore/di appartenenza che ne determina la mancata assegnazione dei relativi obiettivi

Ai fini della valutazione della *performance* organizzativa di struttura superiore, ovvero di struttura di appartenenza, in caso di mancata assegnazione degli obiettivi alle stesse a causa della vacanza del relativo incarico dirigenziale, occorre prendere in considerazione la valutazione della performance organizzativa conseguita dalla prima struttura sovraordinata alla quale è preposto un dirigente al quale siano stati assegnati obiettivi.

16.2 Cambio di responsabile, vacanza della posizione dirigenziale, cessazioni dal servizio

Qualora nel corso dell'anno cambi il responsabile della struttura, la valutazione è effettuata da quello in servizio al momento della valutazione, sentito il responsabile precedente. In caso di vacanza del dirigente della struttura, la valutazione viene effettuata dal dirigente della struttura sovraordinata.

Nel caso in cui l'incarico dirigenziale abbia termine prima della conclusione dell'esercizio finanziario in corso, il dirigente, all'atto della cessazione dal servizio, invia al valutatore un resoconto aggiornato ai fini della verifica dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati e delle attività svolte relativamente all'esercizio finanziario di riferimento.

Per il personale dirigente il periodo minimo di incarico nel corso dell'esercizio finanziario per poter procedere all'assegnazione degli obiettivi e all'erogazione delle connesse indennità è pari a due mesi.

16.3 Riorganizzazione delle strutture, trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale appartenente alle aree, ovvero nel caso di conferimento di nuovo o diverso incarico di E.Q. nel corso dell'anno, entro venti giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione, il dirigente della struttura di destinazione provvede all'assegnazione degli obiettivi. In tal caso, la valutazione è effettuata dal dirigente della struttura di destinazione, tenendo conto di quanto acquisito dal dirigente della struttura di provenienza.

Per il personale titolare di incarico di E.Q. il periodo minimo di incarico nel corso dell'esercizio finanziario per poter procedere all'assegnazione degli obiettivi e all'erogazione delle connesse indennità è pari a due mesi.

16.4 Inserimento del valutato nel corso dell'anno

La performance individuale del dipendente che prende servizio nel corso dell'anno, viene valutata in base alle capacità espresse ed ai risultati raggiunti sugli obiettivi assegnati, che devono essere coerenti con il tempo di servizio del dipendente stesso. La definizione della relativa indennità di risultato tiene conto della durata della presenza in servizio.

Nel caso in cui il dipendente prenda servizio nel corso dell'anno presso le strutture amministrative per un tempo inferiore ai quattro mesi, la valutazione sulla performance organizzativa non è effettuata e i conseguenti effetti sulla retribuzione ad essa collegata non si producono.

In caso di assegnazione a diverse strutture amministrative nel corso dell'anno, la performance organizzativa è riferita a quella dell'ultima struttura di assegnazione.

16.5 Performance dei dipendenti: periodi non valutabili

Nel caso in cui il dipendente in produttività collettiva non abbia svolto, nel corso del trimestre, un periodo pari ad almeno quindici giorni effettivamente lavorati, la valutazione sulla performance individuale non è effettuata e i conseguenti effetti sulla retribuzione ad essa collegata non si producono.

Nel caso in cui il dipendente non sia valutabile nel corso dell'anno per uno o più periodi temporali, la mancata valutazione riferita ai suddetti periodi non incide sulla performance dello stesso.

16.6 Personale delle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione

La procedura di valutazione del personale in servizio presso le strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione - tenuto conto della natura fiduciaria del rapporto e delle modalità di espletamento dei compiti e della tipologia delle prestazioni richieste, nonché del carattere onnicomprensivo del trattamento economico corrisposto, che esclude qualsiasi ulteriore emolumento - prende in considerazione unicamente la performance organizzativa di Ente e le competenze professionali dimostrate. La pesatura dei 10 fattori relativi alle competenze professionali è la medesima prevista per il personale del comparto al sottoparagrafo 11.2.2.

La misurazione e la valutazione della performance di detto personale è articolata secondo le modalità riportate nella di seguito.

Tabella 19: Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	40
(B) Competenze professionali	60
Totale	100

La valutazione può subire le decurtazioni di cui al paragrafo 14.

Il valutato e il valutatore sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 17.²⁹

16.7 Personale delle strutture di diretta collaborazione

La procedura di valutazione del personale in servizio presso le strutture di diretta collaborazione con gli organi di direzione politica - tenuto conto della natura fiduciaria del rapporto, dell'assenza di diretta partecipazione ad attività di carattere gestionale e delle modalità di espletamento dei compiti e della tipologia delle prestazioni richieste, nonché del carattere onnicomprensivo del trattamento economico corrisposto, che esclude qualsiasi ulteriore emolumento - prende in considerazione unicamente la performance organizzativa di Ente e le competenze professionali dimostrate. La pesatura dei 10 fattori relativi alle competenze professionali è la medesima prevista per il personale del comparto al sottoparagrafo 11.2.2.

La misurazione e la valutazione della performance di detto personale è articolata secondo le modalità riportate nella Tabella di seguito.

Elementi valutazione	Peso %
(A) Performance organizzativa di Ente	40
(B) Competenze professionali	60
Totale	100

La valutazione può subire la decurtazione relativa alle sole sanzioni disciplinari di cui al paragrafo 14.

Il valutato (dipendente) e il valutatore (responsabile della struttura di appartenenza o, in mancanza di tale figura, dall'organo di direzione politica di riferimento) sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 18.³⁰

16.8 Dipendenti assenti: trasmissione scheda di valutazione

In caso di assenza prolungata o di cessazione dal servizio del valutato (dirigente e dipendenti appartenenti alle aree) la valutazione va trasmessa all'interessato tramite posta elettronica. In questi casi non è necessario chiedere la ritrasmissione della scheda con la firma per presa visione.

²⁹ Vedi paragrafo 9

³⁰ Vedi paragrafo 9

17. Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono previste al fine di risolvere eventuali conflitti nell'ambito del processo di valutazione e prevenire l'insorgenza di contenzioso in sede giurisdizionale. Pertanto, il presente Sistema prevede momenti di confronto per garantire la coerenza e la correttezza del processo valutativo, nonché le procedure da avviare in caso di contestazioni.

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

- processo di assegnazione degli obiettivi con caratteri di trasparenza e pubblicità delle informazioni che consentono di ancorare le verifiche su elementi condivisi;
- monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi durante l'anno, finalizzato ad osservare eventuali scostamenti e/o di adeguare lo svolgimento delle fasi attuative rispetto alle risorse umane/finanziarie effettivamente disponibili, con eventuale possibilità – a fronte di specifiche circostanze – di ri-modulazione degli obiettivi assegnati;
- continuità del rapporto tra valutatore e valutato, caratterizzato da sostegno reciproco nel raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso incontri di verifica rispetto a quanto pianificato, in un ambiente imperniato su fiducia, lealtà e collaborazione, con feedback orientato al conseguimento dei risultati oltre che alla crescita professionale dei soggetti;
- contraddittorio, ossia la possibilità per il valutato di "contestare" nel corso della procedura di valutazione il giudizio espresso dal valutatore e, in determinate condizioni, di ottenere un riesame.

È possibile richiedere una valutazione di seconda istanza della valutazione per i dirigenti e per il personale delle aree, mentre il Segretario generale viene valutato in unica istanza. La richiesta va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro sette giorni dalla data di presa visione della valutazione di prima istanza, al soggetto valutatore di seconda istanza, ossia:

- all'Ufficio di presidenza, su istruttoria dell'OIV, per quanto concerne i direttori dei servizi e per i dirigenti delle aree della segreteria generale;
- al Segretario generale, per quanto concerne i dirigenti delle aree interne ai servizi;
- al dirigente immediatamente sovraordinato rispetto a quello della struttura di propria appartenenza per il personale appartenente alle aree titolare o meno di E.Q. all'infuori di quello valutato in prima istanza dal Segretario generale. Il personale valutato in prima istanza dal Segretario generale può fare, allo stesso, istanza di riesame, in questo caso la relativa istruttoria viene svolta dall'OIV;
- al Segretario generale, per quanto concerne il personale appartenente alle aree assegnato alle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione. Il personale valutato in prima istanza dal Segretario generale può fare, allo stesso, istanza di riesame, in questo caso la relativa istruttoria viene svolta dall'OIV.

La richiesta di seconda istanza deve contenere i seguenti elementi:

- a) indicazione delle voci, che compongono la performance, per le quali è richiesto il riesame;
- b) esposizione delle motivazioni atte a provare la fondatezza della richiesta;
- c) eventuale documentazione da allegare alla richiesta.

Le richieste prive di uno solo degli elementi di cui alle lettere a) e b) non sono prese in considerazione.

Sia per il personale dirigenziale che per quello appartenente alle aree, la valutazione di seconda istanza è effettuata dal valutatore di seconda istanza entro trenta giorni dalla richiesta di riesame. Per il riesame da parte dell'Ufficio di presidenza e del Segretario generale per quanto concerne il personale di diretto riferimento si osservano, per quanto compatibili con l'attività istruttoria dell'OIV, gli stessi termini della valutazione di seconda istanza.

Relativamente al personale assegnato alle strutture di diretta collaborazione, è possibile richiedere una valutazione di seconda istanza della valutazione. La richiesta, completa degli elementi di cui alle lettere a), b) e c) del paragrafo precedente, va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro sette giorni dalla data di presa visione della valutazione di prima istanza, al soggetto valutatore di seconda istanza, ossia all'organo di direzione politico di riferimento. Il personale valutato in prima istanza direttamente dall'organo di direzione politica può fare, allo stesso, istanza di riesame.

Il procedimento di valutazione individuale si ritiene concluso quando:

- sia intervenuta la sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione da parte del valutato che non abbia richiesto la valutazione di seconda istanza entro il termine di sette giorni dalla data di presa visione della prima valutazione;
- non sia intervenuta la sottoscrizione per presa visione della scheda di valutazione da parte del valutato e lo stesso non abbia richiesto la valutazione di seconda istanza entro il termine di sette giorni dalla data di presa visione della prima valutazione;
- sia intervenuta la valutazione di seconda istanza, anche quando non accettata dal valutato;
- sia intervenuta la decisione dell'Ufficio di presidenza per la valutazione in unica istanza del Segretario generale.

Copia

Allegati

Allegato 1
Scheda “Obiettivi strategici”

Dimensione di Valore pubblico: n.	<i>descrizione</i>		
Obiettivo strategico: n.n	<i>titolo obiettivo strategico</i>		
Finalità	<i>descrizione</i>		
Valore pubblico	<i>descrizione</i>		
Descrizione dell'obiettivo	<i>descrizione</i>		
Durata	n.	n +1	n + 2
Peso dato	%	%.	%
Strutture coinvolte	<i>descrizione</i>	<i>descrizione</i>	<i>descrizione</i>
Valore di conseguimento			

I risultati attesi e gli indicatori, con riferimento a ciascuno obiettivo strategico, sono definiti nella scheda “Obiettivi operativi”.

Allegato 2
Scheda “Obiettivi operativi”

Valore pubblico	Obiettivi strategici	Obiettivi operativi	Indicatore	Anno n	Anno n+1	Anno n+2	Struttura responsabile
Dimensione n. (titolo)	n. (titolo) + nn. (titolo)	n. (titolo)	tempo: <i>descrizione</i> quantità: <i>descrizione</i> qualità: <i>descrizione</i>				<i>descrizione</i>
		n. (titolo)	tempo: <i>descrizione</i> quantità: <i>descrizione</i> qualità: <i>descrizione</i>				<i>descrizione</i>
		n. (titolo)	tempo: <i>descrizione</i> quantità: <i>descrizione</i> qualità: <i>descrizione</i>				<i>descrizione</i>
		n. (titolo)	tempo: <i>descrizione</i> quantità: <i>descrizione</i> qualità: <i>descrizione</i>				<i>descrizione</i>
		n. (titolo)	tempo: <i>descrizione</i> quantità: <i>descrizione</i> qualità: <i>descrizione</i>				<i>descrizione</i>

Allegato 3
Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi alla dirigenza

<i>Nome della struttura</i>					
<i>Nome dirigente</i>					
Valore pubblico		<i>riferimento al valore pubblico</i>			
Obiettivo strategico		<i>riferimento all'obiettivo strategico</i>			
Nr 1	OBIETTIVO: <i>titolo dell'obiettivo</i>	Peso dato	<i>Peso %</i>		
DESCRIZIONE					
<i>descrizione delle attività da svolgere</i>					
STRUTTURE COINVOLTE					
<i>indicazione di tutte le strutture coinvolte nello svolgimento delle attività connesse all'obiettivo</i>					
RISORSE UMANE ASSEGNATE					
n.	Area				
	Dirigenti				
	Funzionari/ Funzionarie e dell' E.Q.				
	Istruttori / Istruttrici				
	Operatori esperti / Operatrici esperte				
	Operatori / Operatrici				
RISULTATI ATTESI					
<i>indicazione precisa dei risultati</i>					
INDICATORI DI RISULTATO					
Nr	Descrizione	Peso dato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Scostamento%
	Totale	100			
VALORE DI RAGGIUNGIMENTO					
NOTE					

Allegato 4
Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale titolare di incarico di EQ

<i>nome della struttura</i>					
<i>nome dipendente - denominazione sezione</i>					
Valore pubblico		<i>riferimento al valore pubblico</i>			
Obiettivo strategico		<i>riferimento all'obiettivo strategico</i>			
Nr 1	OBIETTIVO: <i>titolo dell'obiettivo</i>	Peso dato	<i>Peso %</i>		
DESCRIZIONE					
<i>descrizione delle attività da svolgere</i>					
PERSONALE CHE COLLABORA AL RAGGIUGIMENTO DELL'OBIETTIVO					
		Area			
		Funzionari/ Funzionarie			
		Istruttori / Istruttrici			
		Operatori esperti / Operatrici esperte			
		Operatori / Operatrici			
RISULTATI ATTESI					
<i>indicazione precisa dei risultati</i>					
INDICATORI DI RISULTATO					
Trimestre	Descrizione	Peso dato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Scostamento%
I			31.03.2021		
II			30.06.2021		
III			30.09.2021		
IV			31.12.2021		
Totale		100			
VALORE DI RAGGIUNGIMENTO					
NOTE					

Allegato 5
Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale appartenente alle aree

<i>nome della struttura</i>					
<i>nome dipendente - denominazione sezione</i>					
Valore pubblico		<i>riferimento al valore pubblico</i>			
Obiettivo strategico		<i>riferimento all'obiettivo strategico</i>			
Nr 1	OBIETTIVO: <i>titolo dell'obiettivo o riferimento all'obiettivo individuale del titolare della E.Q.</i>	Peso dato	<i>Peso %</i>		
DESCRIZIONE					
<i>descrizione delle attività da svolgere</i>					
RISULTATI ATTESI					
<i>indicazione precisa dei risultati</i>					
INDICATORI DI RISULTATO					
Trimestre	Descrizione	Peso dato	Risultato atteso	Risultato raggiunto	Scostamento%
31.03.xxxx					
30.06.xxxx					
30.09.xxxx					
31.12.xxxx					
Totale		100			
VALORE DI RAGGIUNGIMENTO					
Parziale					
1° Trimestre		2° Trimestre		3° Trimestre	
Finale complessivo					
NOTE					

Allegato 6

Valutazione competenze professionali e manageriali del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area

Il peso di ognuno dei 10 fattori è stabilito tenendo conto della rilevanza delle competenze descritte nel fattore per l'esercizio del ruolo in oggetto nella Tabella 3. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

Per la valutazione, si faccia riferimento al "Catalogo dei comportamenti" che, a scopo puramente indicativo, descrive dei profili-tipo per ogni fattore. Contrassegnare la lettera corrispondente al profilo che si ritiene più consono a quello del valutato.

Per ogni fattore, assegnare il relativo punteggio con la formula peso fattore (α) * Livello della prestazione (β) / 10.

Si ricorda che il punteggio relativo ai comportamenti va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti.

A- scarsa	punti 1
B- non adeguato	punti 2
C- insufficiente	punti 3
D- limitata	punti 4
E- parzialmente adeguata	punti 5
F- adeguata	punti 6
G- più che adeguata	punti 7
H- buona	punti 8
I- ottima	punti 9
L- eccellente	punti 10

Fattore	Peso fattore α	Contenuti	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
1. CAPACITÀ DI LEADERSHIP	1.1 Capacità di mettere a fuoco i problemi più rilevanti per tentare di risolverli; 1.2 Sicurezza di sé e capacità di trasmettere la stessa fiducia anche ai collaboratori; 1.3 Capacità di avere una mente aperta e flessibile, in grado di reagire alle difficoltà;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. CAPACITÀ MOTIVAZIONALE	2.1. Motivare il lavoro e la crescita professionale dei collaboratori; 2.2. Motivare costantemente il personale per il conseguimento degli obiettivi coerenti con le priorità dell'organizzazione;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
3. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA	3.1. Definire e programmare compiti, risorse e ambiti operativi. Garantire il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti; 3.2. Organizzare le risorse anche in situazioni di criticità; capacità di conseguire economie di gestione; 3.3. Utilizzare sistemi di controllo di processi e risorse, adottando soluzioni che consentano di ottimizzare tempi e costi. Verificare l'attribuzione ottimale delle risorse provenienti dal salario accessorio;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. CAPACITÀ DI AGIRE IN AMBIENTE COMPLESSO	4.1. Analizzare e correlare gli scenari socio-ambientali e istituzionali; 4.2. Utilizzare metodi e strumenti di analisi (es. statistici, analisi qualità, contabilità analitica); 4.3. Contribuire propositivamente alla definizione di piani e/o strategie di medio-lungo termine;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. CAPACITÀ DI SOLUZIONE PROBLEMI OPERATIVI E COMUNICAZIONE	5.1. Individuare le priorità sul breve termine; 5.2. Tempestività e flessibilità nel risolvere i problemi;		

Fattore	Peso fattore α	Contenuti	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
		5.3. Promozione della qualità dei servizi e delle buone prassi; comunicazione dei servizi erogati;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. CREATIVITÀ	6.1. Analizzare i processi e individuare i miglioramenti; sviluppare nuove tecniche e metodi di lavoro; 6.2. Introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali; 6.3. Promuovere l'introduzione di nuove tecnologie e/o applicazioni;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. DECISIONALITÀ / ASSUNZIONE RISCHIO	7.1. Prendere decisioni rapidamente; 7.2. Prendere decisioni con lealtà istituzionale e senso etico; 7.3. Agire autonomamente in contesti non consolidati e/o diversificati;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. ABILITÀ INTERPERSONALE	8.1. Capacità di coinvolgimento dei propri collaboratori, e non, sugli obiettivi; 8.2. Capacità di attenuare i toni e misurare gli atteggiamenti; 8.3. Capacità di interazione con il sistema politico-istituzionale; saper gestire reti relazionali e creare/mantenere alleanze;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. COOPERAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI	9.1. Interagire sistematicamente con altre strutture od organi nel rispetto delle funzioni e delle responsabilità; 9.2. Fornire informazioni critiche e/o supporto operativo con ampio margine di discrezionalità, non trattenendo quelle utili al raggiungimento degli obiettivi collettivi; 9.3. Perseguire obiettivi anche se implicano la gestione di conflitti interfunzionali;	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10. AUTOFORMAZIONE / AGGIORNAMENTO	10.1. Mantenere aggiornate le conoscenze tecniche e giuridiche riferite al ruolo; promuovere la formazione dei dipendenti assegnati; 10.2. Propensione a sviluppare competenze manageriali; 10.3. Propensione ad acquisire nuove competenze a fronte dell'evoluzione nel campo dell'informazione e della comunicazione.	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
Totale peso fattori	100	Totale punteggio		

Allegato 7

Catalogo delle competenze professionali e manageriali: profili di riferimento

1. CAPACITÀ DI LEADERSHIP

- 1.1 CAPACITÀ DI METTERE A FUOCO I PROBLEMI PIÙ RILEVANTI PER TENTARE DI RISOLVERLI;**
1.2 SICUREZZA DI SÉ E CAPACITÀ DI TRASMETTERE LA STESSA FIDUCIA ANCHE AI COLLABORATORI;
1.3 CAPACITÀ DI AVERE UNA MENTE APERTA E FLESSIBILE, IN GRADO DI REAGIRE ALLE DIFFICOLTÀ;

A) Non contribuisce all'organizzazione dell'ufficio, ma è attento solo ai propri compiti. Non recepisce stimoli al confronto costruttivo e tende ad ignorare i conflitti. Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei collaboratori e non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro degli stessi. Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, dell'ufficio e dei processi di riferimento. Tende a concentrare su di sé tutte le attività, non organizzando il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi. Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità e, pertanto, non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati. Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi e sul compito.

B) Non ha una visione del proprio lavoro e dell'ufficio. Si disinteressa dal trovare modalità operative e organizzative per raggiungere i risultati, ivi compreso l'impiego ottimale delle risorse. È poco disponibile sia alla mediazione sia al confronto e all'ascolto delle parti. Quasi mai propone soluzioni innovative e non sempre recepisce i cambiamenti e rivede il proprio lavoro. Non è incline alla semplificazione dei processi. Non sempre si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata. Non ricerca tutte le possibili strategie e soluzioni per conseguire il risultato.

C) Contribuisce marginalmente al risultato complessivo dell'ufficio. Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi. È poco incline a mediare davanti ai contrasti o conflitti tra i collaboratori. Non mostra essere disponibile al confronto e all'ascolto delle parti. reagisce negativamente a cambi di programma, non collaborando attivamente per affrontare il cambiamento. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi. Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata. Non valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo.

D) Ha una limitata capacità di organizzare le attività dell'ufficio, e, in particolare, definendo e facendo agire i ruoli attesi in coerenza con gli obiettivi, le priorità e i tempi e le modalità condivise. Ha una limitata capacità di valutare le scelte e le opportunità in un'ottica di lungo periodo, non tenendo, pertanto, conto delle diverse variabili. Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze previste e non utilizza al meglio le risorse a disposizione. È poco incline a recepire gli stimoli al confronto costruttivo. Ha una limitata capacità di trasmettere le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro.

E) non sempre contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo dell'ufficio. Non sempre definisce puntualmente i ruoli o dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i collaboratori. È poco incline a mediare davanti ai contrasti o conflitti tra i collaboratori. Non sempre mostra essere disponibile al confronto e all'ascolto delle parti. Non sempre reagisce positivamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi. Non sempre si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata. Non sempre valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo e di fronte alle difficoltà a volte perde di vista l'obiettivo prefissato.

F) Contribuisce al risultato complessivo dell'ufficio. Definisce i ruoli o dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i collaboratori. Si sforza di gestire i contrasti o i conflitti tra i collaboratori. È disponibile al confronto e all'ascolto delle parti. Di fronte a cambi di programma, collabora per affrontare il cambiamento e solo se stimolato propone soluzioni nuove davanti alle criticità. È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato. Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti. Talvolta ha bisogno di motivazioni per raggiungere l'obiettivo.

G) Organizza le attività dell'ufficio, definendo e facendo agire i ruoli attesi in coerenza con gli obiettivi, le priorità e i tempi e le modalità condivise. Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo, tenendo conto delle diverse variabili. Dà il giusto peso al rispetto di scadenze previste, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Recepisce stimoli al confronto costruttivo, trasmettendo le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro. Tende a considerare il punto di vista dei collaboratori e dei colleghi e a produrre e accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione. Fornisce ai collaboratori gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati. Ricerca e individua le possibili strategie per conseguire il risultato, assicurando un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati.

H) Ha una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio, organizzando efficacemente le attività dell'ufficio e definendo i ruoli attesi. È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio. Gestisce il conflitto intervenendo e ricercando efficacemente le soluzioni. Considera il punto di vista dei collaboratori, cercando la condivisione. Trasmette le conoscenze e capacità fondamentali ai collaboratori in maniera sintetica e appropriata. Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei collaboratori e considera la differenziazione una opportunità per la crescita professionale dei collaboratori. È disponibile a rimettere in discussione le prassi e ricerca nuove opportunità di miglioramento. Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità. Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci.

D) Organizza le attività dell'ufficio, individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi, e avendo un atteggiamento pragmatico ed orientato alla semplificazione dei processi. È in grado di stimolare il senso di appartenenza all'ufficio ed alla organizzazione regionale. Orienta con efficacia i collaboratori verso il raggiungimento dell'obiettivo comune, proponendo anche soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli utilizzati. Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati. Rispetta i ruoli e i contributi dei collaboratori e dei colleghi, evitando di agire con comportamenti delegittimanti. È disponibile al confronto e all'ascolto, evitando atteggiamenti di parzialità. Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei collaboratori e dei colleghi e ne verifica la reale comprensione. Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità, concentrandosi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ed evitando di avere un approccio troppo burocratico. Si attiva per superare gli ostacoli.

L) Contribuisce efficacemente all'organizzazione dell'ufficio ed è attento anche alla realizzazione dei compiti dei collaboratori, rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi degli stessi. È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo. Ha un comportamento coerente con la mission del Consiglio regionale e dell'ufficio e orienta il proprio comportamento e quello dei collaboratori e dei colleghi al rispetto dei valori del Consiglio regionale. Promuove il confronto costruttivo. Coglie i segnali di insoddisfazione ed è disponibile al confronto e all'ascolto, evitando di essere di parte e creando le condizioni perché gli altri possano fare altrettanto. Ha conoscenza dei punti di forza e debolezza dei collaboratori ai quali da un valore sempre differente e ai quali assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità. È disponibile a trasmettere le proprie competenze e sa creare un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto. Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso i collaboratori anticipando i possibili fattori di resistenza. Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa. Non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise.

Copia

2. CAPACITÀ MOTIVAZIONALE

2.1. MOTIVARE IL LAVORO E LA CRESCITA PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI

2.2. MOTIVARE COSTANTEMENTE IL PERSONALE PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI COERENTI CON LE PRIORITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

A) Esclude i collaboratori dalle decisioni importanti. Non si preoccupa della crescita professionale, non agevola iniziative di formazione o autoformazioni. È poco attento a creare o agevolare iniziative che contribuiscono a migliorare o aumentare il benessere e a diffondere un clima positivo tra i collaboratori.

B) Non crea le condizioni affinché i collaboratori abbiano buona riuscita nelle rispettive attività ovvero non fa in modo che lo sviluppo della persona nel proprio lavoro segua una direzione, ben precisa, definita e soddisfacente per sé e l'amministrazione.

C) Non si cura di delegare né orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori. Non fornisce ai collaboratori tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica.

D) Deprime l'iniziativa dei collaboratori, costringendoli a lavorare sotto continua supervisione. Eccessivo accentramento. (Viceversa) Delega incontrollata. Incapacità di attribuire obiettivi coerenti con le priorità dell'organizzazione, misurabili e correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili. Scarso riconoscimento della qualità della prestazione (valutazione indifferenziata o eccessivamente rigida).

E) Delega esclusivamente compiti di routine. È poco incline a coinvolgere i collaboratori dalle decisioni importanti e a preoccuparsi della crescita professionale, non agevola iniziative di formazione o autoformazione, che sono presenti spesso in numero rilevante ma con scarsa attinenza alle competenze di ruolo del personale. Le dinamiche interpersonali e il clima organizzativo sono sostanzialmente "indipendenti" dal dirigente.

F) Delega funzioni non solo di routine. Coinvolge limitatamente i collaboratori e ne accoglie i suggerimenti. Favorisce la crescita professionale e la partecipazione alle attività formative. Valorizza l'autoaggiornamento. È attento al clima organizzativo e alle dinamiche interpersonali.

G) Delega ampia di funzioni e non solo di routine. Coinvolge i collaboratori anche in decisioni complesse e ne accoglie i suggerimenti. Stabilisce e chiarisce gli standard di prestazione attesi e, nel caso, sa intervenire opportunamente. Favorisce la crescita professionale e la partecipazione alle attività formative. Promuove l'autoaggiornamento. È attento al clima organizzativo e alle dinamiche interpersonali; sa attenuare i conflitti.

H) Incoraggia i collaboratori nell'esercizio di specifiche responsabilità. Ricerca suggerimenti e li valorizza. Promuove lo sviluppo professionale e la formazione.

I) Dà impulso ad iniziative che consentono alle persone di accrescere autonomamente le proprie conoscenze. Ha il controllo dei processi di apprendimento e si assicura che diano un effettivo ritorno all'organizzazione.

L) Riesce con l'esempio e tecniche di gestione appropriate a condurre la propria squadra verso traguardi ottimali. Sa intervenire anche in casi problematici o di bassa professionalità individuando per tutti il profilo più idoneo e promuovendone il conseguimento.

3. CAPACITÀ ORGANIZZATIVA

- 3.1 DEFINIRE E PROGRAMMARE COMPITI, RISORSE E AMBITI OPERATIVI. GARANTIRE IL RISPETTO DEI TEMPI DI CONCLUSIONE DEI PROCEDIMENTI**
- 3.2 ORGANIZZARE LE RISORSE ANCHE IN SITUAZIONI DI CRITICITÀ; CAPACITÀ DI CONSEGUIRE ECONOMIE DI GESTIONE**
- 3.3 UTILIZZARE SISTEMI DI CONTROLLO DI PROCESSI E RISORSE, ADOTTANDO SOLUZIONI CHE CONSENTANO DI OTTIMIZZARE TEMPI E COSTI. VERIFICARE L'ATTRIBUZIONE OTTIMALE DELLE RISORSE PROVENIENTI DAL SALARIO ACCESSORIO**

A) Non tiene sotto controllo i dati e i flussi gestionali necessari per usare meglio le risorse disponibili e ridurre sprechi o inefficienze. Non sa rispondere con precisione sui tempi o sulla mole delle pratiche della struttura, ne verifica i tempi di conclusione dei procedimenti. Ripartisce compiti e carichi di lavoro più per evitare problemi che in base alla programmazione delle attività. Non gestisce il salario accessorio.

B) Tende a organizzare le attività dell'ufficio senza individuare le diverse variabili, le priorità e i tempi e senza tenere conto delle esigenze dello stesso. Nell'organizzazione dello stesso non ripartisce, in modo ottimale, compiti e carichi di lavoro. tra i collaboratori.

C) Non organizza autonomamente il lavoro ed aspetta sempre direttive dagli altri. È poco incline al rispetto dei tempi della programmazione nell'organizzazione delle attività dell'ufficio. Non utilizza gli strumenti di controllo a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e verifica delle attività e dei relativi risultati.

D) Non sempre riesce a mantenere costantemente il controllo della situazione organizzativa e delle risorse, con metodi formalizzati e affidabili. Tende a organizzare con difficoltà a organizzare le attività dell'ufficio, rispettando le priorità e i tempi della programmazione e di realizzazione degli obiettivi.

E) Riesce, non frequentemente, a far fronte, e "a braccio", a situazioni di criticità e a mantenere sufficiente controllo sulle risorse, ma l'assenza di un monitoraggio sistematico delle risorse e di una programmazione dei compiti riduce l'efficacia delle azioni e la capacità realizzativi della struttura. Tende a non verificare i tempi di chiusura dei procedimenti. Particolarismi verso i collaboratori e sottovalutazione delle procedure di attribuzione del salario accessori al personale.

F) Definisce gli ambiti operativi e ripartisce i compiti con chiarezza sufficiente, con attenzione sia allo svolgimento delle attività istituzionali e alla realizzazione degli obiettivi, sia alle potenzialità e alle esigenze dei collaboratori.

G) Sa rimodulare l'organizzazione a fronte di nuovi eventi o situazioni di criticità, compatibilmente con le risorse assegnate. Pone attenzione ad ottimizzare tempi e costi, utilizzando con continuità sistemi di controllo delle risorse sufficientemente adeguati. Promuove e verifica i tempi di chiusura dei procedimenti. Promuove l'attribuzione consapevole del salario accessorio.

H) Mantiene il controllo della situazione organizzativa e delle risorse, con metodi formalizzati e affidabili. È attento nella ripartizione dei compiti e nella programmazione (e riprogrammazione) delle attività, incrementando le competenze dei collaboratori (ad es.: condivisione dei processi, rotazione) e favorendo una utile flessibilità organizzativa della struttura.

I) Mantiene costantemente il controllo della situazione organizzativa e delle risorse, con metodi formalizzati e affidabili. È abile nella ripartizione dei compiti e nella programmazione (e riprogrammazione) delle attività, incrementando le competenze dei collaboratori è in grado di rilevare tempi e costi e di progettare azioni di miglioramento ed economie di gestione. Usa la leva del salario accessorio per ottenere miglioramenti. Verifica i tempi di chiusura dei procedimenti.

L) È in grado di attivare un processo di apprendimento organizzativo nella struttura: i collaboratori sono in grado di analizzare i processi, di proporre soluzioni, di progettare e di mettere in atto azioni di miglioramento e di verificarne l'impatto. (oppure) Il dirigente si sta adoperando a favorire un processo di apprendimento organizzativo nella struttura, con opportune azioni e con competenza; i primi risultati sono già rilevabili.

4. CAPACITÀ DI AGIRE IN AMBIENTE COMPLESSO

4.1 ANALIZZARE E CORRELARE GLI SCENARI SOCIO-AMBIENTALI E ISTITUZIONALI

4.2 UTILIZZARE METODI E STRUMENTI DI ANALISI (ES. STATISTICI, ANALISI QUALITÀ, CONTABILITÀ ANALITICA, ECC.)

4.3 CONTRIBUIRE PROPOSITIVAMENTE ALLA DEFINIZIONE DI PIANI E/O STRATEGIE DI MEDIO-LUNGO TERMINE

A) Non possiede adeguati strumenti di analisi del contesto e/o non li utilizza adeguatamente e/o dimostra scarsa rielaborazione critica. Mostra disorientamento di fronte al nuovo. Non previene situazioni di criticità. Non coglie le opportunità. Ha difficoltà a leggere e analizzare il contesto e gli scenari futuri, ostacola la formulazione di piani e/o strategie di medio-lungo termine.

B) Non dimostra di essere propositivo e proattivo a fronte di innovazioni o nuove opportunità o necessità. Ha difficoltà ad analizzare situazioni e problematiche, prospettando le eventuali soluzioni. Non dimostra capacità di programmare, anche a medio e lungo termine, e di attuare azioni coerenti.

C) Ha insufficiente capacità critica e dimostra poco interesse per metodi e strumenti di analisi del contesto. Ha difficoltà a individuare situazioni di criticità o opportunità. Riscontra difficoltà nella gestione di situazioni o processi complessi.

D) È limitato nell'utilizzo di adeguati strumenti di analisi del contesto. Ha altresì una limitata capacità di rielaborazione critica. Dimostra poca elasticità di fronte al nuovo e nel prevenire le situazioni di criticità. Non coglie tempestivamente le opportunità. Non è particolarmente efficace nella lettura e analisi del contesto e degli scenari futuri, non favorisce la formulazione di piani e/o strategie di medio-lungo termine.

E) Ha capacità critiche e dimostra interesse per metodi e strumenti di analisi del contesto, ma non li utilizza pienamente. Individua situazioni di criticità o opportunità quando sono evidenti. Si adegua al nuovo. Predisporre e comunica piani e strategie di medio-lungo termine ma ha difficoltà a effettuare la programmazione di livello operativo (fattibilità, tempi, ecc).

F) Sa analizzare le informazioni, anche con opportuni metodi e strumenti, e sa correlarle criticamente. Si orienta anche in situazioni complesse. Ha dimostrato di saper prevenire i problemi e le opportunità e di saper proporre e/o attuare opportune soluzioni. Dimostra capacità di programmare anche a medio e lungo termine e mette in campo azioni coerenti.

G) Piena padronanza in situazioni complesse. Sa essere propositivo e proattivo a fronte di innovazioni o nuovi bisogni. Sa analizzare situazioni, problemi, opportunità in modo rigoroso, prospettando e comparando criticamente un ventaglio di soluzioni. Dimostra capacità di programmare anche a medio e lungo termine, è efficace nell'attuazione e nel riallineamento delle strategie al mutare del contesto.

H) Notevole capacità critica ed intuito. Conosce, utilizza e incentiva l'uso di tecniche sofisticate di analisi. Anticipa le linee di sviluppo del contesto. Rielabora le informazioni in modo creativo e originale, prospettando piani e strategie innovative e flessibili.

I) Dotato di una esemplare visuale di "sistema", sa coordinarsi con il livello politico (ai soli livelli dirigenziali apicali) e con l'organizzazione interna, anche promuovendo linee di sviluppo. Sa produrre un comportamento emergente: a partire dalle interazioni tra i singoli collaboratori; dal sistema immaginato emerge un "comportamento globale" non previsto dallo studio delle singole parti. Capace di esame retrospettivo.

L) "solidità emotiva" come valore aggiunto, nella complessità organizzativa, caratterizzata da eccellenti capacità relazionali ed orientamento al risultato di qualità diffusa ed esiti assoluti.

5. CAPACITÀ DI SOLUZIONE PROBLEMI OPERATIVI E COMUNICAZIONE

5.1 INDIVIDUARE LE PRIORITÀ SUL BREVE TERMINE

5.2 TEMPESTIVITÀ E FLESSIBILITÀ NEL RISOLVERE I PROBLEMI

5.3 PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI E DELLE BUONE PRASSI. COMUNICAZIONE DEI SERVIZI EROGATI

A) Non ha visione prospettica del periodo di gestione, non individua le priorità, non affronta i problemi nei tempi e nei modi necessari ad evitare ulteriori criticità. Ha scarsa propensione a valutare la qualità dei servizi erogati e non mostra di avere informazioni sul grado di soddisfazione del proprio "utente". Tende a non fornire dati.

B) Ha una non adeguata visione complessiva del proprio lavoro, dell'ufficio e dei processi di riferimento e della loro gestione. Ha difficoltà a comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino.

C) Ha un insufficiente grado di analisi dei problemi, anche quelli di breve termine, individuando tempestivamente le soluzioni. Non sempre si interessa e approfondisce le esigenze o i bisogni degli utenti.

D) Tende a perseguire la mera conformità formale alle regole e a concentrarsi su singole procedure, a volte perdendo di vista il senso della gestione complessiva della struttura diretta. È ancorato ai "precedenti". Ha difficoltà ad individuare le priorità e i problemi, che affronta spesso con un approccio rigido. Ha poca propensione a valutare la qualità dei servizi erogati e non mostra di avere informazioni sul grado di soddisfazione del proprio "utente". È poco incline a fornire dati.

E) Prevale l'attenzione alla procedura e agli aspetti formali dell'attività. È in grado di individuare le priorità e di risolvere i problemi, ma l'atteggiamento difensivo e formale pregiudicano la scelta e la tempestività delle soluzioni. Non valuta sistematicamente la qualità dei servizi erogati: affronta la questione solo su sollecitazioni o a fronte di criticità. Scarsa attitudine alla comunicazione. (viceversa) Si applica con impegno nella gestione del breve periodo, pone attenzione ai bisogni dei propri utenti, è aperto all'introduzione di nuove procedure ma tende a mettere "troppa carne al fuoco" e di perdere di vista le priorità e la valutazione della realizzabilità degli interventi.

F) Ha visione del periodo di gestione, individua le priorità, affronta i problemi nei tempi e nei modi necessari ad evitare ulteriori criticità. Considera con equilibrio sia le modalità consolidate sia i margini di innovazione.

G) Pone attenzione alla qualità dei servizi e sa percepire i bisogni degli utenti; coglie gli elementi essenziali dell'analisi e li utilizza per definire parametri di miglioramento. Coglie l'esigenza di buone prassi e non si sottrae all'impegno della comunicazione. Dimostra sicurezza nel definire le priorità. È particolarmente tempestivo ed efficace nel risolvere i problemi, anche con soluzioni, corrette ed efficaci, che si discostano da quelle usuali e consolidate.

H) È particolarmente attento alla qualità dei servizi e alla soddisfazione dei utenti; utilizza sistematicamente l'analisi per adeguare l'offerta. Introduce elementi di facilitazione nella comunicazione. Utilizza con padronanza ogni strumento di conoscenza del contesto interno ed esterno e di direzione della struttura, individuando con prontezza le priorità; sa prevedere i problemi e mettere in campo azioni preventive e correttive tempestive ed efficaci.

I) Sa cogliere anche bisogni ed esigenze non espresse (latenti) dei propri utenti e sa tradurre tale conoscenza sia in azioni tempestive sul breve periodo sia in progetti a medio-lungo periodo. Comunica agevolmente i propri servizi e coglie l'opportunità di svolgere buone prassi. Riesce ad analizzare e scomporre i problemi sino ad individuare soluzioni realizzabili e ottimali; interviene con partecipazione pro-attiva e creativa, con integrazione di qualche elemento di scoperta personale nei processi di problem solving e nell'affrontare i problemi di ogni genere. È proattivo nella comunicazione ed è capace di sviluppare autonomamente buone prassi.

L) Esprime eccellenza nell'apertura intellettuale e nell'intuizione; riesce a guidare e trascinare i propri collaboratori con una la visione di pensiero laterale: ovvero individua e definisce la risoluzione della "situazione problematica" a partire dalla decisione di fermarsi a pensare da diverse angolazioni superando la tradizionale modalità che prevede concentrazione su una soluzione diretta al problema. Ha piena consapevolezza e contezza dell'obiettivo strategico e sa comunicare il piano efficacemente: ottiene il massimo ascolto.

6. CREATIVITÀ

- 6.1 ANALIZZARE I PROCESSI E INDIVIDUARE I MIGLIORAMENTI; SVILUPPARE NUOVE TECNICHE E METODI DI LAVORO**
- 6.2 INTRODURRE INNOVAZIONI E SEMPLIFICAZIONI PROCEDURALI**
- 6.3 PROMUOVERE L'INTRODUZIONE DI NUOVE TECNOLOGIE E/O APPLICAZIONI**

A) Ha una scarsa capacità di analizzare i processi e metodi di lavoro per migliorare la performance complessiva della struttura, nonché di valutare abitudini e metodi di lavoro consolidati.

B) È discontinuo, non ha metodo e non è veloce ad analizzare i processi, individuare i miglioramenti e sviluppare nuove tecniche e metodi di lavoro.

C) È poco incline a migliorare i processi lavorativi, introducendo nuove tecniche di lavoro e semplificazioni procedurali.

D) Svolge la sua attività prevalentemente sulla base della tradizione e dei "precedenti". Burocratismo. Scarsa propensione a riformulare i processi lavorativi e ad introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali. Accoglie passivamente e/o con diffidenza l'introduzione di nuove tecnologie e/o applicazioni.

E) Dimostra moderato interesse a migliorare i processi lavorativi e a introdurre nuove tecniche di lavoro e solo a fronte di suggerimenti o sollecitazioni. Si adatta all'introduzione di nuove tecnologie e/o applicazioni

F) Sa "vedere" la possibilità di miglioramenti nei processi di lavoro e cerca di attuarli. È propositivo nella definizione di nuove tecniche di lavoro e di innovazioni e semplificazioni procedurali e ne agevola l'introduzione nella struttura. Promuove l'introduzione di nuove tecnologie e/o applicazioni.

G) Analizza i processi e metodi di lavoro per migliorare la performance complessiva della struttura, valuta abitudini e metodi di lavoro consolidati.

H) Si adopera per individuare i modi per fare meglio, più velocemente, a costi inferiori, in modo più efficace, con più qualità dei servizi e per darne attuazione. Sa progettare e attuare miglioramenti significativi nei processi e nei metodi di lavoro, tali da porsi come modelli anche per altre strutture.

I) Incoraggia il pensiero creativo quale risorsa innovativa per l'organizzazione e riconosce grande importanza alla flessibilità che prevede una consapevole disponibilità al cambiamento, apertura, capacità di scoprire problemi e risolverli, capacità di assumersi responsabilità e prendere decisioni.

L) Sa attuare creativamente ipotesi da abbinare e combinare con le conoscenze già possedute, fino al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Promuove e sostiene la open innovation: agevolando il passaggio al nuovo paradigma organizzativo che spinge verso l'apertura nella ricerca e nella innovazione di metodi organizzativi e relazioni orizzontali tra le diverse amministrazioni.

7. DECISIONALITÀ / ASSUNZIONE RISCHIO

7.1 PRENDERE DECISIONI RAPIDAMENTE

7.2 PRENDERE DECISIONI CON LEALTÀ ISTITUZIONALE E SENSO ETICO

7.3 AGIRE AUTONOMAMENTE IN CONTESTI NON CONSOLIDATI E/O DIVERSIFICATI

A) Incapace di prendere decisioni autonomamente e se del caso solo su sollecitazione esterna o in casi in cui si rendano inevitabili. Appare disorientato di fronte a situazioni di crisi, che tende ad evitare. Tendente a procrastinare. Opportunismo e/o non adeguata capacità di contrastare pressioni. Tende a ricercare legittimazione delle decisioni in norme o in disposizioni superiori.

B) Dimostra scarsa capacità di iniziativa sia nelle situazioni ordinarie che nelle situazioni critiche. Non riesce a prendere decisioni in modo sufficientemente rapido, autonomo e determinato.

C) Ha limitate capacità di iniziativa sia nelle situazioni ordinarie che nelle situazioni critiche. È poco incline a prendere decisioni in modo rapido, autonomo e determinato. Indietreggia di fronte di nuovi incarichi o assume comportamenti tesi a evitare l'assunzione di nuove responsabilità.

D) Dimostra difficoltà sia a prendere decisioni, in particolar modo in situazioni particolarmente critiche e/o complesse sia valutare costi e benefici delle scelte. È restio a accettare volentieri nuove e maggiori responsabilità e/o compiti delicati o gravosi quando lo richiedano le strategie dell'Ente.

E) Prende decisioni sufficientemente rapide in situazioni ordinarie ma nelle situazioni critiche o nuove dimostra insicurezza e ricerca direttive superiori. Agisce coerentemente ai doveri istituzionali e correttamente sotto il profilo etico, per lo più evitando situazioni critiche che contrastandole.

F) Ha discrete capacità di iniziativa sia nelle situazioni ordinarie che nelle situazioni critiche e sa prendere decisioni in modo sufficientemente rapido, autonomo e determinato. Ha consapevolezza dei propri margini di autonomia e li utilizza. Non si ritrae a fronte di nuovi incarichi e impegnandosi a gestire il margine di incertezza e di rischio che comportano. È attento ai doveri istituzionali, all'immagine e agli interessi dell'Ente. Abile a mantenere nel giusto equilibrio i doveri istituzionali e le esigenze personali.

G) Capace di prendere decisioni, anche in situazioni particolarmente critiche e/o complesse, previo confronto con i colleghi sovraordinati gerarchicamente. Sa valutare attentamente costi e benefici delle scelte. Accetta volentieri nuove e maggiori responsabilità e/o compiti delicati o gravosi quando lo richiedano le strategie dell'Ente dimostrando di essere in grado di sopportarne il carico e le conseguenze sulla condizione personale. Agisce in piena conformità ai doveri istituzionali e ai valori etici.

H) Si dimostra molto sicuro delle proprie scelte e nelle situazioni di estrema criticità ed emergenza decide in autonomia e con apprezzabile rapidità adottando soluzioni idonee al superamento delle difficoltà. Non manca mai di assumersi le proprie responsabilità manifestando in ogni occasione dedizione e lealtà all'istituzione. Versatile nel mutare le strategie ed il comportamento secondo la diversità dei contesti sempre mantenendo un comportamento eticamente corretto.

I) Dimostra fermezza e determinazione fuori del comune nel prendere autonomamente decisioni in ogni evenienza ed in tempi brevi. Ogni scelta si manifesta come il frutto di una attenta ed approfondita analisi degli aspetti positivi e di quelli negativi e si rivela come quella migliore. Adotta soluzioni ottimali anche in contesti non consolidati e/o diversificati assumendosi la piena responsabilità di ogni eventuale e possibile rischio. Leale nei confronti dell'istituzione e fortemente impegnato nell'adottare comportamenti eticamente inappuntabile.

L) Pienamente autonomo nel prendere decisioni, estremamente abile nello scegliere soluzioni ottimali anche con immediatezza rispetto al manifestarsi di situazioni di emergenza. Costantemente impegnato ad adottare preventivamente soluzioni innovative al fine di evitare possibili criticità e/o rischi. Dimostrando in ogni circostanza un elevato senso di appartenenza e lealtà all'istituzione che manifesta nell'assumersi impegni e responsabilità anche nei casi non strettamente connessi alle proprie funzioni. Profondamente leale nei confronti dell'istituzione e pienamente consapevole della necessità di essere un esempio di moralità nel contesto in cui opera.

8. ABILITÀ INTERPERSONALE

8.1 CAPACITÀ DI COINVOLGIMENTO DEI PROPRI COLLABORATORI, E NON, SUGLI OBIETTIVI

8.2 CAPACITÀ DI ATTENUARE I TONI E MISURARE GLI ATTEGGIAMENTI

8.3 CAPACITÀ DI INTERAZIONE CON IL SISTEMA POLITICO-ISTITUZIONALE; SAPER GESTIRE RETI RELAZIONALI E CREARE/MANTENERE ALLEANZE

A) Non si preoccupa di coinvolgere il personale subordinato o di confrontarsi con i pari grado. Tende ad evitare il confronto. Compie errori e manifesta incertezze nella comunicazione interpersonale. Ha una scarsa capacità di empatia con l'interlocutore. Dimostra ostinazione e rigidità nei rari confronti. Non accoglie il punto di vista degli altri.

B) Non possiede una chiara ed efficace comunicazione istituzionale. Non si interessa per comprendere e rispondere alle esigenze dei collaboratori. Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze, lavorando in modo isolato. Non riesce a provocare lo scambio di informazioni con i collaboratori e i colleghi.

C) È poco incline a coinvolgere i collaboratori, anche con finalità migliorative, al raggiungimento degli obiettivi di sistema. Ha difficoltà a saper gestire ed utilizzare toni ed atteggiamenti confacenti ai diversi contesti e/o interlocutori. Dimostra una non adeguata capacità di interazione e gestione dei rapporti con il sistema politico-istituzionale.

D) Non sempre esprime una chiara ed efficace capacità comunicativa e cerca di coinvolgere i collaboratori. Ha difficoltà a mantenere e ampliare all'occorrenza la propria rete di relazioni. Nei rapporti con gli altri non è sempre collaborativo, assumendo a volte atteggiamenti di eccessiva contrapposizione o rivendicazioni nei confronti di altre strutture.

E) Possiede una discreta capacità comunicativa che richiede di essere migliorata. Nelle relazioni interpersonali ha spesso atteggiamenti o rivela tratti caratteriali non funzionali. Rivede le proprie posizioni e idee con una certa difficoltà e/o solo davanti ad evidenze contrarie e/o pressioni di sovraordinati gerarchicamente. Tende a privilegiare le proprie relazioni consolidate, ha difficoltà a rapportarsi in situazioni nuove e ad ampliare la propria cerchia di relazioni.

F) Possiede sufficiente capacità comunicativa e cerca di coinvolgere i collaboratori anche se non sempre riesce nell'intento. Sa mantenere e ampliare all'occorrenza la propria rete di relazioni. Nei rapporti con gli altri è collaborativo, senza indulgere in atteggiamenti di eccessiva contrapposizione o rivendicazioni nei confronti di altre strutture.

G) Possiede una buona capacità di comunicare, di coinvolgere il personale sugli obiettivi di sistema e di convincere con efficacia. Ha una buona conoscenza le dinamiche di gruppo ed è capace di condurre negoziazioni anche difficili con pazienza e determinazione. Sa offrire una buona immagine all'esterno. Capace, se necessario, di fare gioco di squadra. Dimostra flessibilità ed è disposto a rivedere le proprie posizioni a fronte di circostanze mutate, tenendo ben presenti gli obiettivi da perseguire.

H) *come alle lettere C) e D), e in più:* Oltre ad avere una buona capacità comunicativa, coinvolge proficuamente i propri collaboratori, e non sempre con finalità migliorative, al raggiungimento degli obiettivi di sistema, dimostra di sapere gestire ed utilizzare toni ed atteggiamenti confacenti ai diversi contesti e/o interlocutori. Manifesta buone capacità di interazione e gestione dei rapporti con il sistema politico-istituzionale.

I) Possiede un'ottima capacità comunicativa che gli consente di coinvolgere, senza alcuna difficoltà e ad ogni livello, le persone con le quali si relaziona. È estremamente versatile nell'utilizzare il linguaggio e il comportamento più idoneo a raggiungere un risultato positivo, anche diversificando toni e atteggiamenti con i diversi interlocutori, all'interno di un medesimo contesto e alla luce di questo, molto portato per il lavoro di gruppo ove semplifica con la sua abilità le complesse dinamiche della diversità. Continuativamente impegnato a consolidare le proprie alleanze in una prospettiva strategica a lungo termine e nell'ampliare la propria rete di conoscenze e collaborazioni. Manifesta ottime capacità di interazione con la parte politico-istituzionale, anche in situazioni delicate.

L) Possiede una brillante capacità espositiva e comunicativa, che gli permette di adottare linguaggio e comportamenti ottimali al raggiungimento di risultati massimamente positivi. Coinvolge costantemente le persone subordinate e non, realizzando sempre un clima di estrema serenità e massima collaborazione tra le persone che sovrintende o con le quali si relaziona. Ha una tale padronanza delle dinamiche relazionali, che con estrema facilità crea, amplia e rafforza la propria rete di relazioni, contribuendo a migliorare la natura ed il grado di interrelazione anche degli altri.

9. COOPERAZIONE E GESTIONE CONFLITTI

- 9.1 INTERAGIRE SISTEMATICAMENTE CON ALTRE STRUTTURE OD ORGANI NEL RISPETTO DELLE FUNZIONI E DELLE RESPONSABILITÀ**
- 9.2 FORNIRE INFORMAZIONI CRITICHE E/O SUPPORTO OPERATIVO CON AMPIO MARGINE DI DISCREZIONALITÀ, NON TRATTENENDO QUELLE UTILI AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLETTIVI**
- 9.3 PERSEGUIRE OBIETTIVI ANCHE SE IMPLICANO LA GESTIONE DI CONFLITTI INTERFUNZIONALI**

A) Ha scarso impegno e propensione nell'interazione interfunzionale e non ne coglie l'importanza. Non mette a disposizione informazioni critiche e *supporto* operativo. Assume atteggiamenti non funzionali al buon andamento dell'ufficio o dell'Ente: ad esempio, supponenza, competitività, scarso riconoscimento del valore altrui, ipercriticità, tendenza alla sopravvalutazione del proprio apporto o (*viceversa*) insicurezza, atteggiamento rinunciatario, sottomissione. Non conosce le tecniche di gestione dei conflitti.

B) Ha una limitata percezione delle interazioni interstrutturali e interfunzionali. Non mette a disposizione informazioni e/o prodotti della propria struttura per il perseguimento di obiettivi collettivi. In presenza di potenziali conflitti, non cerca un compromesso o offre collaborazione, ma assume un approccio dominante impositivo. La priorità è vincere e raggiungere gli obiettivi personali a scapito della salvaguardia della relazione tra gli interlocutori.

C) Ha una visione "parcellizzata" e personalistica delle attività istituzionali. Tende a non prendere in considerazione futilità di una buona interazione per il perseguimento degli obiettivi propri o collettivi. Usa le proprie informazioni o il proprio "saper fare" come strumenti di potere (tendenza a trattenere o concedere con supponenza). La maggior parte delle volte, affronta i conflitti interfunzionali con atteggiamenti a volte rivendicativi o difensivi.

D) È poco incline a utilizzare le tecniche di gestione dei conflitti. In determinate situazioni e, in particolare, in quelle complesse, ha difficoltà a intervenire con sicurezza, utilizzando strumenti di gestione (mediazione e negoziazione), per risolvere al meglio i conflitti stessi.

E) Dimostra propensione e sufficiente impegno nell'interazione interfunzionale e ne coglie l'importanza; mette a disposizione informazioni critiche e *supporto* operativo. Tuttavia sono presenti atteggiamenti non del tutto funzionali: ad esempio, supponenza, competitività, scarso riconoscimento del valore altrui, ipercriticità, tendenza alla sopravvalutazione del proprio apporto o (*viceversa*) insicurezza, atteggiamento rinunciatario, sottomissione. A volte eccede, per eccesso o per difetto, nel valutare l'importanza delle situazioni di conflitto. Quando accadono, tende a pensare che debba esserci sempre qualcuno che vince e qualcuno che perde.

F) Ha corretta percezione delle interazioni interstrutturali e interfunzionali, interagisce sistematicamente, mette a disposizione informazioni e/o prodotti della propria struttura per il perseguimento di obiettivi collettivi. Per esperienza o per intuito o per conoscenza delle tecniche di gestione dei conflitti, si sa muovere con sufficiente sicurezza anche in situazioni di potenziale o conclamato conflitto interfunzionale, quasi sempre valutandone correttamente la portata e adottando il comportamento più adatto al caso (evitare, affrontare decisamente, trovare il compromesso..)

G) Ha comportamenti "generosi" nei confronti di altre strutture o organi o funzioni: ricerca l'interazione e mette a disposizione quanto può per agevolare il perseguimento di obiettivi collettivi. La bussola della sua azione è creazione di un clima di fiducia reciproca e buone relazioni tra le risorse interne al sistema; la cooperazione e il perseguimento degli scopi comuni che il gruppo si propone; in caso di conflitto cerca, con equilibrio, di chiudere la partita orientando il risultato "a somma positiva" per tutti.

H) (*come D, e in più*): conosce le tecniche di gestione dei conflitti ed in particolare il tipo di interazione in cui uno o più attori coinvolti fanno esperienza di incompatibilità negli scopi o nei comportamenti organizzativi compresa la "resistenza al cambiamento". Sa intervenire con sicurezza utilizzando strumenti di gestione (mediazione e negoziazione) per risolvere al meglio i conflitti stessi: è capace a valutare i presupposti, le cause e le dinamiche che vi si sviluppano, convertendole in opportunità di sviluppo per il gruppo permettendo allo stesso una volta superata la crisi, di crescere.

I) È in grado di enfatizzare la cooperazione con lo scopo di ottimizzare al massimo la performance dai propri collaboratori: adotta il metodo cooperative learning nel quale privilegia l'interdipendenza positiva, l'interazione, l'aiuto reciproco nella consapevolezza del reciproco percorso: in questo contesto assume il ruolo di facilitatore e organizzatore conseguendo obiettivi per la cui realizzazione è richiesto il contributo personale di tutti. Accelera lo sviluppo di abilità e competenze sociali intese come esperienze di relazione interpersonale indispensabili per mantenere un livello di cooperazione qualitativamente alto e protratto nel tempo.

L) possiede un ricco repertorio di strategie e di soluzioni negoziali; è in grado di applicare sofisticate tecniche di gestione dei conflitti intragruppo e intergruppi adattandole al contesto; sa superare logiche "rigide" e sospendere il giudizio, ciò consente l'ampliamento delle soluzioni possibili e l'aumento del beneficio per ogni parte coinvolta: separare le persone dal problema, mettere a fuoco gli interessi e non le posizioni; utilizza il metodo "senza perdenti" che prevede una ottima capacità di ascolto attivo/empatico e accettazione dell'altro: il conflitto viene definito e compreso in termini di bisogni, sentimenti e preoccupazioni di entrambe le componenti nella ricerca della soluzione reciprocamente accettabile.

10. AUTOFORMAZIONE/AGGIORNAMENTO

10.1 MANTENERE AGGIORNATE LE CONOSCENZE TECNICHE E GIURIDICHE RIFERITE AL RUOLO. PROMUOVERE LA FORMAZIONE DEI DIPENDENTI ASSEGNATI.

10.2 PROPENSIONE A SVILUPPARE TECNICHE MANAGERIALI

10.3 PROPENSIONE AD ACQUISIRE NUOVE COMPETENZE A FRONTE DELL'EVOLUZIONE NEL CAMPO DELL'INFORMAZIONE E DELLA COMUNICAZIONE

A) Non ha interesse all'apprendimento. La preparazione non è per nulla aggiornata. Partecipa passivamente o con supponenza alle attività formative istituzionali. Disincentiva la formazione dei propri collaboratori.

B) Evita le occasioni formative, non accrescendo le proprie conoscenze. È legato ai metodi tradizionali, rifiutando ogni apertura e interesse all'adozione dei nuovi modelli organizzativi e nuove metodologie di lavoro.

C) Dimostra scarso interesse ad acquisire nuove competenze o conoscenze tecnico-giuridiche riferite al proprio ruolo, nonché a promuovere la formazione professionale dei propri collaboratori.

D) È poco incline al cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità. Non è incline a utilizzare innovazioni tecnologiche o nuove conoscenze per migliorare la propria efficienza e quella altrui, per semplificare i processi e per risolvere in modo innovativo problemi complessi o nuovi.

E) Accetta le occasioni formative. Accresce le proprie conoscenze ma ha difficoltà ad individuare con chiarezza un percorso di autoformazione e di aggiornamento funzionale all'accrescimento delle competenze proprie del ruolo. (*Oppure*): tende a limitare l'impegno alla formazione e all'aggiornamento alle conoscenze giuridico-amministrative e/o a quelle tecniche della propria area. Manifesta un certo disorientamento e/o scetticismo a fronte di contenuti "nuovi" (ad es. tecniche manageriali, tecniche di comunicazione, competenze informatiche, ecc). Non propone momenti formativi ai propri collaboratori.

F) È molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare le proprie conoscenze. Partecipa attivamente e propositivamente alle occasioni formative. Dimostra apertura e interesse anche verso i contenuti meno tradizionali. Applica le nuove conoscenze nel proprio ambito di lavoro, per migliorare la propria efficienza e quella altrui e per risolvere in modo innovativo problemi complessi o nuovi.

G) Cura con particolare interesse ed impegno specifiche branche di conoscenza. È disponibile a trasferire ad altri le sue conoscenze. È curioso ed interessato anche a contenuti "nuovi" e sa valutarli criticamente nella prospettiva dell'evoluzione del proprio ruolo di dirigente. Coinvolge gli altri dirigenti.

H) È capace di autonomia e padronanza del proprio apprendimento, mette in pratica meditazioni autoriflessive, autobiografiche, auto valutative e strategie di auto direzione attraverso il supporto di dinamiche di autorealizzazione e auto motivazione; è capace di sviluppare una strategia "auto formativa" volta al completamento e potenziamento della propria formazione. In questo modo, l'esperienza viene organizzata e resa coerente anche condividendola con i propri collaboratori.

I) Si pone come valente "esperto interno" per amministratori e alta dirigenza e dà contributi significativi alla elaborazione delle strategie dell'organizzazione: non perdendo di vista l'obiettivo di far acquisire intorno a sé un livello sempre più elevato di autonomia in cui gli stessi sentano il bisogno di apprendimento come stimolo per l'apprendimento stesso. Crea sistemi e situazioni organizzative per ottimizzare e diffondere la conoscenza all'interno dell'organizzazione.

L) propone e organizza la diffusione di nuova conoscenza, in una logica finalizzata a massimizzare i risultati dell'intera organizzazione. È qualificato da un aggiornamento continuo e puntuale; sa prevedere interventi specifici per assistere e accompagnare il contesto nel quale si applica; sa provvedere all'impiego di nuove tecnologie e servizi innovativi che la società dell'informazione offre.

Allegato 8
Valutazione comportamenti professionali del personale titolare di
Incarico di E.Q. e del personale appartenente alle aree

Il peso di ognuno dei 10 fattori è stabilito, in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per l'esercizio del ruolo in oggetto, nella Tabella 4.

Contrassegnare la lettera corrispondente al profilo che si ritiene più consono a quello del valutato.

Per ogni fattore, assegnare il relativo punteggio con la formula Peso fattore (α) * Livello della prestazione (β) / 10.

Si ricorda che il punteggio relativo ai comportamenti va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti.

A- scarsa	punti 1
B- non adeguato	punti 2
C- insufficiente	punti 3
D- limitata	punti 4
E- parzialmente adeguata	punti 5
F- adeguata	punti 6
G- più che adeguata	punti 7
H- buona	punti 8
I- ottima	punti 9
L- eccellente	punti 10

Fattore	Peso fattore α	Contenuti	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
1 PREPARAZIONE	1. Preparazione (grado di approfondimento nello sviluppo delle mansioni affidate)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2 COMPETENZA	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
3 QUALIFICAZIONE	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le conoscenze utili alle attività affidate)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4 QUALITÀ	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5 PUNTUALITÀ	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6 AUTONOMIA	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7 DISPONIBILITÀ/ FLESSIBILITÀ	7 Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro); Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento professionale e/o organizzativo)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8 RELAZIONI	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9 GUIDA	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10 APPORTO PARTECIPATIVO	10. Apporto partecipativo (contributo all'attività della struttura di appartenenza in termini sia di qualità sia di quantità del lavoro svolto)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
Totale peso fattori	100	Totale punteggio		

Allegato 9

Catalogo delle competenze professionali del personale titolare di incarico di E.Q. e del personale appartenente alle aree

1. PREPARAZIONE

- 1.1 PREPARAZIONE GIURIDICA E/O TECNICA PER LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ DELLA CATEGORIA DI APPARTENENZA;**
- 1.2 CONOSCENZE PROFESSIONALI GENERALI, ANCHE NEI FONDAMENTI TEORICI E CONCETTUALI;**
- 1.3 COSTANTE AGGIORNAMENTO E CAPACITÀ DI APPROFONDIMENTO E SISTEMATIZZAZIONE.**

- A) Non utilizza la preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso per lo svolgimento delle attività della categoria di appartenenza. Non ha visione complessiva del proprio lavoro nell'ambito dell'ufficio e dei processi di riferimento. Non mostra attitudine al costante aggiornamento, né capacità di approfondimento e sistematizzazione per un migliore svolgimento della propria attività lavorativa.
- B) Utilizza inadeguatamente la preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso per lo svolgimento delle attività della categoria di appartenenza. Ha una visione carente del proprio lavoro nell'ambito dell'ufficio e dei processi di riferimento. Mostra scarsa attitudine al costante aggiornamento, ha limitate capacità di approfondimento e sistematizzazione nello svolgimento della propria attività lavorativa.
- C) Contribuisce marginalmente al risultato dell'ufficio con l'utilizzo della propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché con le conoscenze professionali in possesso. Mostra insufficiente attitudine al costante aggiornamento e all'utilizzo delle proprie capacità di approfondimento e sistematizzazione nello svolgimento della propria attività lavorativa.
- D) Ha una limitata capacità di mettere in campo la propria preparazione giuridica e/o tecnica ai fini dello svolgimento delle attività della categoria di appartenenza, nonché le conoscenze professionali in possesso. È raramente incline al costante aggiornamento e all'utilizzo delle proprie capacità di approfondimento e sistematizzazione per lo svolgimento della propria attività lavorativa.
- E) Non sempre contribuisce in modo fattivo al risultato dell'ufficio con l'utilizzo della propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché con le conoscenze professionali in possesso. Mostra una parziale propensione al costante aggiornamento e all'utilizzo delle proprie capacità di approfondimento e sistematizzazione per lo svolgimento della propria attività lavorativa.
- F) Contribuisce al risultato complessivo dell'ufficio, utilizzando in modo appropriato la propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso. Si denota una tendenza al costante aggiornamento e all'utilizzo delle proprie capacità di approfondimento e sistematizzazione per lo svolgimento della propria attività lavorativa. Talvolta ha bisogno di motivazioni per raggiungere l'obiettivo.
- G) Dà il giusto peso alle attività dell'ufficio, utilizzando in modo più che adeguato la propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso. Mostra una più confacente attitudine al costante aggiornamento e all'utilizzo delle proprie capacità di approfondimento e sistematizzazione per lo svolgimento della propria attività lavorativa.
- H) Ha una consapevole visione complessiva del proprio lavoro, dell'ufficio e dei processi di riferimento. Utilizza efficacemente la propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso. È disponibile a rimettere in discussione le prassi e ricerca nuove opportunità di miglioramento attraverso il costante aggiornamento e utilizzo delle proprie capacità di approfondimento e sistematizzazione.
- I) Possiede l'autonomia e gli strumenti necessari al raggiungimento del risultato del proprio ufficio, utilizzando pienamente la propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso. Presenta un'ottima capacità di approfondimento e sistematizzazione per lo svolgimento della propria attività lavorativa.
- L) Contribuisce efficacemente all'organizzazione dell'ufficio, utilizzando in modo esemplare la propria preparazione giuridica e/o tecnica, nonché le conoscenze professionali in possesso. Ricerca modalità più efficienti per svolgere la propria attività lavorativa. Si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa, distinguendosi per l'eccellente capacità di approfondimento e sistematizzazione.

2. COMPETENZA

- 2.1 SVOLGERE LE MANSIONI DI COMPETENZA CON LA NECESSARIA PERIZIA;**
- 2.2 CAPACITÀ DI APPLICAZIONE PRATICA ED OPERATIVA DELLA PREPARAZIONE PROFESSIONALE;**
- 2.3 IMPIEGARE LA PROPRIA PROFESSIONALITÀ NELLA RISOLUZIONE DI PROBLEMI A ELEVATA COMPLESSITÀ TECNICA;**
- 2.4 CAPACITÀ DI UTILIZZARE STRUMENTI TECNICI/INFORMATICI.**

- A) Nello svolgimento delle mansioni di competenza non mostra alcuna attitudine all'applicazione pratica ed operativa della propria preparazione professionale. Non impiega la propria professionalità nella risoluzione dei problemi a elevata complessità tecnica. Esigua capacità di utilizzare gli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- B) Svolge in modo inadeguato le mansioni di competenza, non applicando opportunamente la propria preparazione sotto il profilo pratico ed operativo, nonché nella risoluzione di problemi a elevata complessità tecnica. Scarsa capacità di utilizzare gli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- C) Nello svolgimento delle mansioni di competenza mostra un'insufficiente attitudine all'applicazione della propria preparazione sotto il profilo pratico ed operativo, nonché nella risoluzione di problemi a elevata complessità tecnica. Insufficiente capacità di utilizzare gli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- D) Ha una limitata capacità di mettere in campo la propria preparazione sotto il profilo pratico ed operativo, nonché nella risoluzione di problemi a elevata complessità tecnica. Ridotta capacità di utilizzare gli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- E) Svolge in modo parzialmente adeguato le mansioni di competenza, applicando in modo non del tutto appropriato le proprie conoscenze sotto il profilo pratico ed operativo, nonché nella risoluzione di problemi a elevata complessità tecnica. È parzialmente adeguata la capacità di utilizzare gli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- F) Ha un'adeguata capacità di svolgere le mansioni di competenza, di mettere in campo la propria preparazione sotto il profilo pratico ed operativo, nonché di risolvere i problemi a elevata complessità tecnica. Sufficiente capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- G) Svolge in modo più che adeguato le mansioni di competenza, applicando in modo appropriato le proprie conoscenze sotto il profilo pratico ed operativo, nonché nella risoluzione di problemi a elevata complessità tecnica. Mostra una più che sufficiente capacità di utilizzare gli strumenti tecnici ed informatici in possesso.
- H) Ha una buona capacità di svolgere le mansioni di competenza, di mettere in campo la propria preparazione sotto il profilo pratico ed operativo, nonché di risolvere i problemi a elevata complessità tecnica. Utilizza in modo consapevole gli strumenti tecnici ed informatici in suo possesso.
- I) In modo ottimale e autonomo svolge le mansioni di competenza, utilizzando pienamente la propria preparazione sotto il profilo pratico ed operativo, nonché risolvendo problemi a elevata complessità tecnica. Possiede spiccate capacità nell'utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici in suo possesso.
- L) Svolge in modo encomiabile le mansioni di competenza, applicando egregiamente le proprie conoscenze sotto il profilo pratico ed operativo, nonché nella risoluzione di problemi a elevata complessità tecnica. Eccellente capacità di utilizzo degli strumenti tecnici ed informatici in suo possesso.

3. QUALIFICAZIONE

- 3.1 CAPACITÀ DI DIVERSIFICARE E SVILUPPARE LE COMPETENZE CHE COMPORNO ALLARGAMENTO E ARRICCHIMENTO DEI COMPITI ASSEGNATI E DEL PROFILO PROFESSIONALE DI APPARTENENZA;**
- 3.2 CAPACITÀ DI COLLEGARE IN CHIAVE INTERDISCIPLINARE LE PROPRIE CONOSCENZE SPECIALISTICHE;**
- 3.3 AGGIORNARE LE PROPRIE CONOSCENZE PROFESSIONALI SPECIALISTICHE;**
- 3.4 ESSERE IN GRADO DI AFFRONTARE CON FLESSIBILITÀ E PRONTEZZA SITUAZIONI NUOVE, ANCHE CON SOLUZIONI INNOVATIVE.**

- A) Non mostra alcuna attitudine alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Incapacità ad aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche. Non in grado di affrontare situazioni nuove e di adottare soluzioni innovative.
- B) Inadeguata propensione alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Scarsa capacità ad aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché ad affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- C) Mostra insufficiente attitudine alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Carente capacità ad aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché ad affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- D) Ha una limitata capacità di diversificare, sviluppare e le proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Ridotta capacità ad aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché ad affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Non del tutto appropriata è la capacità di aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché di affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- F) Mostra adeguata attitudine alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. È sufficiente la capacità di aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché di affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- G) Ha una propensione più che adeguata alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Mostra una più che sufficiente capacità di aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché di affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- H) Ha una buona capacità di diversificare, sviluppare e le proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. In modo consapevole aggiorna e collega in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché affronta situazioni nuove e adotta soluzioni innovative.
- I) Ottimale propensione alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Utilizza pienamente le proprie capacità di aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché di affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.
- L) Encomiabile attitudine alla diversificazione e sviluppo delle proprie competenze, che comportino allargamento e arricchimento dei compiti assegnati e del profilo professionale di appartenenza. Eccellente capacità di aggiornare e collegare in chiave interdisciplinare le proprie conoscenze specialistiche, nonché di affrontare situazioni nuove e adottare soluzioni innovative.

4. QUALITA'

- 4.1 AGIRE CON LIVELLI ELEVATI DI ACCURATEZZA NELL'ESECUZIONE DEL PROPRIO LAVORO E NELLA REALIZZAZIONE DI QUEST'ULTIMO, ADOTTANDO SEMPRE LE PROCEDURE RICHIESTE IN MODO RIGOROSO;**
- 4.2 GARANTIRE LA PRECISIONE NECESSARIA E GLI STANDARD DI QUALITA' RICHIESTI DALL'ORGANIZZAZIONE;**
- 4.3 SOTTOPORRE AUTONOMAMENTE A VERIFICA L'ANDAMENTO DEL PROPRIO LAVORO REGOLARMENTE AL FINE DI PREVENIRE E CORREGGERE EVENTUALI ERRORI O RITARDI E GARANTIRE IL RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO FINALE ATTESO.**

- A) Non mostra alcuna attitudine ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Non garantisce la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Non sottopone autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica, mostrando incapacità di prevenire e correggere errori o ritardi e, pertanto, non è in grado di garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- B) Inadeguata propensione ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Non riesce sempre a garantire la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Avendo scarsa capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica, non riesce a prevenire e correggere errori o ritardi e, di conseguenza a garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- C) Mostra insufficiente attitudine ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Carente la precisione necessaria in grado di garantire gli standard di qualità richiesti. Scadente capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica per prevenire e correggere errori o ritardi e, pertanto, non riesce spesso a garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- D) Ha una limitata propensione ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Esigua la precisione necessaria al fine di garantire gli standard di qualità richiesti. Avendo ridotta capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica, talvolta non riesce a prevenire e correggere errori o ritardi e, di conseguenza a garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Non agisce in modo del tutto appropriato a garantire la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Avendo modesta capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica, saltuariamente non riesce a prevenire e correggere errori o ritardi e, di conseguenza a garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- F) Mostra adeguata attitudine ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Soddisfacente la capacità di garantire la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Sufficiente è la capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica per prevenire e correggere errori o ritardi e, pertanto, riesce, di norma, a garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- G) Ha una propensione più che adeguata ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Agisce in modo appropriato a garantire la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Avendo capacità più che sufficiente di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica, dimostra prontezza nel prevenire e correggere errori o ritardi, garantendo il raggiungimento del risultato finale atteso.
- H) Mostra buona attitudine ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Agisce in modo consapevole a garantire la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Piena capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica per prevenire e correggere errori o ritardi e, pertanto, in grado di garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.
- I) Ottimale propensione ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Agisce in modo di garantire la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Utilizza al meglio la capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica, riuscendo a prevenire e correggere errori o ritardi, garantendo il raggiungimento del risultato finale atteso.
- L) Encomiabile attitudine ad eseguire con accuratezza il proprio lavoro e ad applicare le procedure richieste. Agisce in modo esemplare garantendo la precisione necessaria e gli standard di qualità richiesti. Eccellente capacità di sottoporre autonomamente il proprio lavoro a regolare verifica per prevenire e correggere errori o ritardi e, pertanto, in grado di garantire il raggiungimento del risultato finale atteso.

5. PUNTUALITA'

5.1 CAPACITÀ DI GARANTIRE GLI STANDARD DI PERFORMANCE E DI ATTIVARSI PER SUPERARE GLI OSTACOLI;

5.2 RISPETTARE LE SCADENZE E I TEMPI RICHIESTI DALLA NATURA DEL COMPITO ASSEGNATO;

5.3 MONITORARE LE ATTIVITA', TENENDO SOTTO CONTROLLO TUTTE LE DIVERSE VARIABILI CONNESSE ALLA NATURA DEL COMPITO ASSEGNATO.

- A) Non mostra alcuna attitudine a garantire gli standard di performance. Non risulta attivarsi per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Non effettua nessun monitoraggio delle attività svolte.
- B) Inadeguata attitudine a garantire gli standard di performance. Scarsa capacità di attivarsi per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Effettua sporadicamente il monitoraggio delle attività svolte, non tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- C) Insufficiente propensione a garantire gli standard di performance. Scadente capacità di attivarsi per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Carente il monitoraggio delle attività svolte, non riuscendo a tenere sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- D) Ha una limitata attitudine a garantire gli standard di performance. Esigua capacità di attivarsi per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Il ridotto monitoraggio delle attività svolte non permette spesso di tenere sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata a garantire gli standard di performance. Non si attiva in modo del tutto appropriato per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Il modesto monitoraggio delle attività svolte consente di tenere sotto controllo solo in parte tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- F) Adeguata attitudine a garantire gli standard di performance. Soddisfacente capacità di attivarsi per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Effettua sufficientemente il monitoraggio delle attività svolte, tenendo spesso sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- G) Ha una propensione più che adeguata a garantire gli standard di performance. Si attiva in modo appropriato per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Il monitoraggio delle attività svolte è più che sufficiente, riuscendo a tenere sotto controllo, di norma, tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- H) Mostra buona attitudine a garantire gli standard di performance. Si attiva in modo consapevole per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Il soddisfacente monitoraggio delle attività svolte permette di tenere sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- I) Ottimale propensione a garantire gli standard di performance. Opera efficacemente per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. Svolge discretamente il monitoraggio delle attività svolte, riuscendo ottimamente a tenere sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.
- L) Encomiabile attitudine a garantire gli standard di performance. Agisce in modo esemplare per superare gli ostacoli riscontrati, rispettare le scadenze e i tempi propri del compito assegnato. L'eccellente monitoraggio delle attività svolte permette di tenere sotto controllo pienamente tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato.

6. AUTONOMIA

- 6.1 ANALIZZARE I PROBLEMI E INDIVIDUARNE LE POSSIBILI CAUSE;**
- 6.2 PROPORRE TEMPESTIVAMENTE PIU' ALTERNATIVE PLAUSIBILI PER LA SOLUZIONE DEI PROBLEMI;**
- 6.3 ADOTTARE RAPIDAMENTE LA SOLUZIONE INDIVIDUATA;**
- 6.4 EVIDENZIARE RAPIDAMENTE LE CRITICITA' CHE RENDONO DIFFICILE L'IMPLEMENTAZIONE DELLA SOLUZIONE ADOTTATA.**

- A) Non mostra alcuna attitudine ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. Non si adopera per applicare rapidamente la soluzione individuata al problema riscontrato. Non segnala rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.
- B) Inadeguata propensione ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. Scarsa capacità di adoperarsi per applicare rapidamente la soluzione individuata al problema riscontrato. Raramente evidenzia con la necessaria rapidità le criticità che rendono difficile l'attuazione della soluzione adottata.
- C) Insufficiente attitudine ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. Ha una scadente capacità di adoperarsi per applicare rapidamente la soluzione individuata al problema riscontrato. È carente nell'evidenziare con rapidità le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.
- D) Mostra una limitata propensione ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. Esigue capacità di adoperarsi per applicare rapidamente la soluzione individuata al problema riscontrato. Ridotte abilità nel segnalare rapidamente le criticità che rendono difficile l'attuazione della soluzione adottata.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. Non si attiva in modo del tutto appropriato per applicare rapidamente la soluzione individuata al problema riscontrato. Modeste capacità di evidenziare con la necessaria rapidità le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.
- F) Adeguata attitudine ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. È soddisfacente la capacità di attuare con rapidità la soluzione individuata al problema riscontrato. Segnala con sufficiente rapidità le criticità che rendono difficile l'attuazione della soluzione adottata.
- G) Ha una propensione più che adeguata ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre concrete alternative per la loro risoluzione. Si attiva in modo appropriato per applicare rapidamente la soluzione individuata al problema riscontrato. In modo più che sufficiente evidenzia con rapidità le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.
- H) Mostra buona attitudine ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre idonee alternative per la loro risoluzione. In modo consapevole attua con rapidità la soluzione individuata al problema riscontrato. Satisfacente capacità di segnalare rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.
- I) Ottimale propensione ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre congrue alternative per la loro risoluzione. Agisce efficacemente per applicare con rapidità la soluzione individuata al problema riscontrato. Apprezzabile è la capacità di evidenziare con rapidità le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.
- L) Encomiabile attitudine ad analizzare i problemi riscontrati nell'attività lavorativa e a proporre valide alternative per la loro risoluzione. In modo esemplare attua con rapidità la soluzione individuata al problema riscontrato. Eccellente capacità di segnalare rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata.

7. DISPONIBILITA'/FLESSIBILITA'

- 7.1 ACCETTARE I CAMBIAMENTI COME FONTI DI NUOVE OPPORTUNITA';**
7.2 ORGANIZZARE IL PROPRIO TEMPO IN FUNZIONE DELLE ESIGENZE DELL'AMMINISTRAZIONE;
7.3 ADATTARE AUTONOMAMENTE LE MODALITA' DI SVOLGIMENTO DEL PROPRIO LAVORO ALLA DINAMICITA' DEL CONTESTO;
7.4 FORNIRE, NELL'AMBITO DELLA STRUTTURA, IL PROPRIO CONTRIBUTO SU ATTIVITA' NON DI STRETTA COMPETENZA.

- A) Non è disponibile ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Non dimostra alcuna autonomia nell'adattare le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Non fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- B) Inadeguata propensione ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. È estremamente carente la capacità di adattare autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Solo saltuariamente fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- C) Insufficiente attitudine ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Ha scarsa capacità di adattare autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. In modo discontinuo fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- D) Ha una limitata propensione ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Modesta è la capacità di adattare in autonomia le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Talvolta fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Talvolta non adatta autonomamente e in modo appropriato le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Non di rado fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- F) Mostra un'adeguata attitudine ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Ha soddisfacenti capacità di adattare autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Di norma fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- G) Ha una propensione più che adeguata ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. In modo autonomo e consapevole adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Fornisce il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- H) Buona attitudine ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Ha ottime capacità di adattare autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Fornisce con prontezza e disponibilità il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- I) Ha una propensione ottimale ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Con disinvoltura e rapidità adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Utilizza al meglio le proprie capacità per fornire il proprio contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.
- L) Encomiabile attitudine ad accettare i cambiamenti e ad organizzare il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione. Autonomamente e in modo esemplare adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro ad un contesto dinamico. Fornisce un eccellente contributo, nell'ambito della struttura, su attività che non siano di stretta competenza.

8. RELAZIONI

- 8.1 INSTAURARE RELAZIONI CON I COLLEGHI VOLTE ALLA OTTIMIZZAZIONE DEL LAVORO E ALLO SCAMBIO DI INFORMAZIONI PROFESSIONALI;**
- 8.2 INDIVIDUARE INTERLOCUTORI ESTERNI ALL'AMMINISTRAZIONE AL FINE DELLA RISOLUZIONE DELLE PROBLEMATICHE E/O AVERE INFORMAZIONI UTILI ALLA PROPRIA ATTIVITA' LAVORATIVA;**
- 8.3 COSTRUIRE E MANTENERE RETI DI RELAZIONI ESTERNE;**
- 8.4 INTERAGIRE CON GLI STAKEHOLDER E COGLIERNE LE ISTANZE PIU' SIGNIFICATIVE;**
- 8.5 PROMUOVERE LE POSIZIONI DELL'AMMINISTRAZIONE NELL'AMBITO DELLE RETI DI RELAZIONI ESTERNE.**

- A) Non si preoccupa di instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Non mostra alcuna attitudine ad individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Mostra incapacità a costruire e mantenere reti di relazioni esterne, pertanto, non è in grado di interagire con gli stakeholder e coglierne le istanze più significative, nonché promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- B) Inadeguata propensione ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Non riesce sempre ad individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Avendo scarsa capacità a costruire e mantenere reti di relazioni esterne, non riesce ad interagire con gli stakeholder e coglierne le istanze più significative, e, di conseguenza promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- C) Mostra insufficiente attitudine ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Carente la capacità di individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Scadente abilità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, e pertanto, non riesce ad interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, nonché promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- D) Ha una limitata propensione ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Esigua capacità di individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Avendo ridotta capacità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, talvolta non riesce ad interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, nonché promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Non agisce in modo del tutto appropriato ad individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Avendo modesta capacità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, saltuariamente non riesce ad interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, e di conseguenza promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- F) Mostra adeguata attitudine ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Soddisfacente la capacità di individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Sufficiente la capacità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, e pertanto, riesce, di norma, ad interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, e promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- G) Ha una propensione più che adeguata ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Agisce in modo appropriato ad individuare interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Avendo capacità più che sufficiente di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, dimostra prontezza nell'interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, e promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- H) Mostra buona attitudine ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Agisce in modo consapevole ad individuare interlocutori esterni

all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Piena capacità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, pertanto, è in grado di interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, e di promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.

- I) Ottimale propensione ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Agisce in modo di garantire l'individuazione degli interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Utilizza al meglio la capacità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, riuscendo ad interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, e promuovendo le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.
- L) Encomiabile attitudine ad instaurare relazioni con i colleghi volte alla ottimizzazione del lavoro e allo scambio di informazioni professionali. Agisce in modo esemplare individuando gli interlocutori esterni all'amministrazione al fine della risoluzione delle problematiche e/o avere informazioni utili alla propria attività lavorativa. Eccellente capacità di costruire e mantenere reti di relazioni esterne, per interagire con gli stakeholder, cogliendone le istanze più significative, e promuovere le posizioni dell'amministrazione nell'ambito delle reti di relazioni esterne.

9. GUIDA

9.1 ORIENTARE E COINVOLGERE CON EFFICACIA I COLLEGHI VERSO IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COMUNI;

9.2 DARE IMPULSO E MOTIVAZIONE AL PROPRIO LAVORO, SVOLTO IN COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI, E A QUELLO DEI COLLEGHI STESSI;

9.3 USARE LEVE PER STIMOLARE IL SENSO DI APPARTENENZA AL GRUPPO E ALL'AMMINISTRAZIONE.

- A) Non mostra alcun impegno e propensione all'orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Non è in grado di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi. Non agisce all'interno del gruppo stimolando con la sua partecipazione il senso di appartenenza ad esso e all'amministrazione.
- B) Carente propensione all'orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. La capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi sono del tutto inadeguati. Occasionalmente agisce all'interno del gruppo stimolando con la sua partecipazione il senso di appartenenza ad esso e all'amministrazione.
- C) È insufficiente l'attitudine ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Sono scarsi la capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi. Di rado agisce all'interno del gruppo stimolando con la sua partecipazione il senso di appartenenza ad esso e all'amministrazione.
- D) Limitata propensione ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Avendo ridotta capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi, talvolta non riesce a stimolare il senso di appartenenza al gruppo e all'amministrazione.
- E) Ha una propensione parzialmente adeguata ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Non agisce in modo del tutto appropriato a dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi. Pertanto, saltuariamente usa leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo e all'amministrazione.
- F) Ha un'adeguata propensione ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Mostra una soddisfacente capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi. Sufficiente la capacità di stimolare il senso di appartenenza del gruppo e dell'amministrazione.
- G) Attitudine più che adeguata ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Piena capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi. In modo appropriato contribuisce a stimolare il senso di appartenenza del gruppo e dell'amministrazione.
- H) Buona attitudine ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. La sua capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello

dei colleghi, è discreta. Contribuisce a stimolare il senso di appartenenza del gruppo e dell'amministrazione in modo più che appropriato.

- I) Ottimale è la propensione ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. Mostra una disinvolta capacità di dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi. Contribuisce fattivamente a stimolare il senso di appartenenza al gruppo e all'amministrazione.
- L) L'attitudine ad orientare e coinvolgere i colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi comuni può dirsi encomiabile. La sua capacità a dare impulso e motivazione al proprio lavoro svolto in collaborazione con gli altri colleghi e a quello dei colleghi è eccellente. Contribuisce in modo lodevole a stimolare il senso di appartenenza al gruppo e all'amministrazione con la sua partecipazione.

10. APPORTO PARTECIPATIVO

10.1 INTEGRARSI NEL GRUPPO, RISPETTANDO I DIVERSI RUOLI IN MODO DA RAGGIUNGERE RISULTATI CONDIVISI;

10.2 AGIRE NEL RISPETTO DELLE REGOLE CHE IL GRUPPO SI È DATO E PARTECIPARE AL LAVORO FORNENDO UN BUON APPORTO;

10.3 CONTRIBUIRE ALLA CIRCOLAZIONE DELLE INFORMAZIONI ALL'INTERNO DEL GRUPPO;

- A) Non mostra alcuna disponibilità ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Non agisce nel rispetto delle regole che governano il gruppo, non fornendo con la sua partecipazione alcun utile apporto. Non contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.
- B) Carente propensione ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. La capacità di agire nel rispetto delle regole che governano il gruppo e l'apporto lavorativo fornito sono del tutto inadeguati. Occasionalmente contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.
- C) È insufficiente l'attitudine ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Sono scarsi la capacità di agire nel rispetto delle regole che governano il gruppo e l'apporto lavorativo fornito. Di rado contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.
- D) Limitata propensione ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Mostra una poco più che modesta capacità di agire nel rispetto delle regole che governano il gruppo e l'apporto lavorativo fornito è ridotto. Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo in modo discontinuo.
- E) Mostra una propensione parzialmente adeguata ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Talvolta nel suo agire non rispetta le regole del gruppo e l'apporto lavorativo fornito può risultare poco congruo. Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo in modo non del tutto appropriato.
- F) Ha un'adeguata propensione ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Mostra una soddisfacente capacità di agire nel rispetto delle regole che governano il gruppo e l'apporto lavorativo fornito è sufficiente. Contribuisce di norma alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.
- G) Attitudine più che adeguata ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Nel suo agire rispetta le regole che il gruppo si è dato e l'apporto lavorativo fornito è congruo. In modo appropriato contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.
- H) Buona attitudine ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. La sua azione risponde alle regole che il gruppo si è dato e l'apporto lavorativo fornito è discreto. Contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo in modo più che appropriato.
- I) Ottimale è la propensione ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi. Mostra una disinvolta capacità di operare nel rispetto delle regole che governano il gruppo e l'apporto lavorativo fornito è apprezzabile. Contribuisce fattivamente alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.

- L) L'attitudine ad integrarsi nel gruppo e ad operare nel rispetto dei diversi ruoli per il raggiungimento di risultati condivisi può definirsi encomiabile. Il suo agire rispettoso delle regole del gruppo è lodevole e l'apporto lavorativo fornito è eccellente. In modo esemplare contribuisce alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo.

Copia

Allegato 10

Scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente

Performance organizzativa di Ente

Obiettivi	Peso obiettivo	Grado raggiungimento	Valore di conseguimento
n. 1			
n. 2			
....			
Punteggio (n. 1+ n. 2 +)	100		

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” _____ % = _____

Performance organizzativa = _____

Copia

Allegato 11
Scheda di calcolo dell'Impatto di Valore pubblico generato dall'Ente

		Peso Obiettivo	Grado di raggiungimento	Valore di conseguimento
Dimensione valore pubblico n. ...	Obiettivo strategico n. ...	%		
	Obiettivo strategico n. ...	%		
Valore di conseguimento degli obiettivi strategici nn. ...				punteggio (n. 1 + n. 2... normalizzato a 100)
Peso percentuale della Dimensione n. ...				%
Impatto della Dimensione n. sul Valore Pubblico				

Punteggio _____ * "peso assegnato alla voce" % = _____

Impatto della Dimensione n. sul Valore Pubblico = _____

Impatto (Dim. n. 1 + n. 2 +.....) = Impatto di Valore pubblico generato dall'Ente

Allegato 12
Scheda di valutazione della performance del Segretario generale

Nome e cognome: _____

Incarico: Segretario generale del Consiglio regionale

Performance organizzativa [1]:

[A] Performance organizzativa di Ente

Punteggio della performance organizzativa di Ente $[\alpha]$	Peso assegnato alla voce % $[\beta]$	Valore performance organizzativa $[\alpha] * [\beta]$
	30%	

Performance organizzativa [1] = _____

Performance individuale [2]:

[A] Raggiungimento obiettivi operativi

Obiettivi	Peso obiettivo	Grado raggiungimento	Valore di conseguimento
n. 1			
n. 2			
....			
Punteggio (n. 1+ n. 2 +)	100%		

Punteggio relativo al valore di conseguimento _____ * "peso assegnato alla voce" 35% = _____ [A]

[B] Competenze professionali e manageriali dimostrate

Fattore	Peso fattore α	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
1. Capacità di leadership	11	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. Capacità motivazionale	10	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	

Fattore	Peso fattore α	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha*\beta/10$
3. Capacità organizzativa	10	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. Capacità di agire in ambiente complesso	10	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. Capacità di soluzione problemi operativi e comunicazione	16	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. Creatività	5	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. Decisionalità /Assunzione rischio	18	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. Abilità interpersonale	8	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. Cooperazione e gestione dei conflitti	10	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10. Autoformazione/aggiornamento	2	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
Totale punteggio	100		

Totale punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 30 % = _____ [B]

[C] Capacità di valutazione dei propri collaboratori

Valutazione attribuita	Punteggio
Deviazione standard _____	
Percentuale di colloqui di feedback _____%	
Percentuale di ricorsi accolti avverso la valutazione _____%	
Totale	

Totale punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 5 % = _____ [C]

Performance individuale [2]: [A] + [B] +[C] = _____

La performance individuale [2] o, qualora il dirigente non abbia rispettato i tempi di pagamento delle fatture commerciali entro i termini previsti dalla normativa vigente in materia, è ridotta in misura pari al 30% (cfr. par.13).

Performance individuale _____ - % riduzione 30% = _____

PERFORMANCE INDIVIDUALE [2]: _____

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale	

Performance complessiva [3] = _____

La performance complessiva [3], qualora il dirigente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell'anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Mancata vigilanza sul rispetto del codice	Pari alla riduzione percentuale prevista per la sanzione irrogata al dipendente non vigilato
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell'anno: _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____ [4]

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] nei casi di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT è ridotta nei modi indicati nella seguente tabella:

Rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Punteggio da 26-35	Riduzione pari al 5%;
Punteggio da 16-25	Riduzione pari al 20%

Inottemperanza degli adempimenti previsti nel PTPCT a carico del valutato nel corso dell'anno

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] o [4] _____ - % riduzione _____ = _____

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT [5], nel caso di conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 è ridotta in misura pari al 15% (cfr. par.14).

Performance complessiva [3] o [4] o [5] _____ - % riduzione _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

Il Presidente del Consiglio

Il Segretario generale

Allegato 13

Scheda di valutazione della performance del direttore di servizio per l'esercizio

Nome e cognome: _____

Incarico: _____

Servizio: _____

Performance organizzativa [1]:

[A] Performance organizzativa di Ente

Punteggio della performance organizzativa di Ente [α]	Peso assegnato alla voce % [β]	Valore performance organizzativa [α] * [β]
	30 %	

Performance organizzativa [1] = _____

Performance individuale [2]:

[A] Raggiungimento obiettivi operativi

Obiettivi	Peso obiettivo	Grado raggiungimento	Valore di conseguimento
n. 1			
n. 2			
....			
Punteggio (n. 1+ n. 2 +)	100%		

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 35 % = _____ [A]

[B] Competenze professionali e manageriali dimostrate

Fattore	Peso fattore α	Livello della prestazione β	Punteggio α*β/10
1. Capacità di leadership	9	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. Capacità motivazionale	9	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	

Fattore	Peso fattore α	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha*\beta/10$
3. Capacità organizzativa	10	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. Capacità di agire in ambiente complesso	8	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. Capacità di soluzione problemi operativi e comunicazione	14	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. Creatività	8	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. Decisionalità /Assunzione rischio	17	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. Abilità interpersonale	8	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. Cooperazione e gestione dei conflitti	12	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10. Autoformazione/aggiornamento	5	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
Totale	100		

Totale punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” _____ 30 % = _____ [B]

[C] Capacità di valutazione dei propri collaboratori

Valutazione attribuita	Punteggio
Deviazione standard _____	
Percentuale di colloqui di feedback _____ %	
Percentuale di ricorsi accolti avverso la valutazione _____ %	
Totale	

Totale punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 5 % = _____ [C]

Performance individuale [2]: [A] + [B] +[C] = _____

La performance individuale [2] o, qualora il dirigente non abbia rispettato i tempi di pagamento delle fatture commerciali entro i termini previsti dalla normativa vigente in materia, è ridotta in misura pari al 30% (cfr. par.13).

Performance individuale _____ - % riduzione 30% = _____

PERFORMANCE INDIVIDUALE [2]: _____

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale	

Performance complessiva [3] = _____

La performance complessiva [3], qualora il dirigente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell'anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Mancata vigilanza sul rispetto del codice	Pari alla riduzione percentuale prevista per la sanzione irrogata al dipendente non vigilato
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell'anno: _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____ [4]

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] nei casi di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT è ridotta nei modi indicati nella seguente tabella:

Rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Punteggio da 26-35	Riduzione pari al 5%;
Punteggio da 16-25	Riduzione pari al 20%

Inottemperanza degli adempimenti previsti nel PTPCT a carico del valutato nel corso dell'anno

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] o [4] _____ - % riduzione _____ = _____

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT [5], nel caso di conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 è ridotta in misura pari al 12% (cfr. par.14).

Performance complessiva [3] o [4] o [5] _____ - % riduzione _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

Il Segretario generale

Il direttore valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Adegua motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore di seconda istanza:

Luogo e data _____

Il Presidente del Consiglio

Il direttore valutato

Allegato 14

Scheda di valutazione della performance del dirigente di area per l'esercizio

Nome e cognome: _____

Incarico: _____

Struttura: _____

Performance organizzativa [1]

[A] Performance organizzativa di Ente

Punteggio della performance organizzativa di Ente [α]	Peso assegnato alla voce % [β]	Valore performance organizzativa di Ente [α] * [β]

[B] Performance organizzativa di struttura superiore

Punteggio del valore di conseguimento degli obiettivi assegnati al dirigente della struttura di livello direttamente superiore [α]	Peso assegnato alla voce % [β]	Valore performance organizzativa di struttura superiore [α] * [β]

Performance organizzativa [1]: [A] + [B] = _____

Performance individuale [2]

[A] Raggiungimento obiettivi operativi

Obiettivi	Peso obiettivo	Grado di raggiungimento	Valore di conseguimento
n. 1			
n. 2			
....			
Punteggio (n. 1+ n. 2 +	100%		

Punteggio _____ * "peso assegnato alla voce" _____ % = _____ [A]

[B] Competenze professionali e manageriali dimostrate

Fattore	Peso fattore α	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
1. Capacità di leadership	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. Capacità motivazionale	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
3. Capacità organizzativa	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. Capacità di agire in ambiente complesso	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. Capacità di soluzione problemi operativi e comunicazione	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. Creatività	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. Decisionalità /assunzione rischio	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. Abilità interpersonale	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. Cooperazione e gestione dei conflitti	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10. Autoformazione/ aggiornamento	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
	100		

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” _____ % = _____ **[B]**

[C]Capacità di valutazione dei propri collaboratori

Valutazione attribuita	Punteggio
Deviazione standard _____	
Percentuale di colloqui di feedback _____%	
Percentuale di ricorsi accolti avverso la valutazione _____%	
Totale	

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” _____ % = _____ **[C]**

Performance individuale: [A] + [B] + [C] = [2]

La performance individuale [2] o, qualora il dirigente non abbia rispettato i tempi di pagamento delle fatture commerciali entro i termini previsti dalla normativa vigente in materia, è ridotta in misura pari al 30% (cfr. par.13).

Performance individuale _____ - % riduzione 30% = _____

PERFORMANCE INDIVIDUALE [2]: _____

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale	

Performance complessiva [3] = _____

La performance complessiva [3], qualora il dirigente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell'anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Mancata vigilanza sul rispetto del codice	Pari alla riduzione percentuale prevista per la sanzione irrogata al dipendente non vigilato
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell'anno : _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____% [4]

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] nei casi di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT è ridotta nei modi indicati nella seguente tabella:

Rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Punteggio da 26-35	Riduzione pari al 5%;
Punteggio da 16-25	Riduzione pari al 20%

Inottemperanza degli adempimenti previsti nel PTPCT a carico del valutato nel corso dell'anno _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] o [4] _____ - % riduzione _____ = _____

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT [5], nel caso di conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 è ridotta in misura pari al 9% (cfr. par.14).

Performance complessiva [3] o [4] o [5] _____ - % riduzione _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore di seconda istanza:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

Allegato 15
Scheda di valutazione della performance del personale titolare di incarico di Elevata Qualificazione per l'esercizio

Nome e cognome: _____

Incarico: _____

Struttura di assegnazione: _____

Performance organizzativa [1]

[A] Performance organizzativa di Ente

Punteggio della performance organizzativa di Ente α	Peso assegnato alla voce % β	Valore performance organizzativa di Ente $\alpha * \beta$
	10%	

[B] Performance organizzativa della struttura di appartenenza

Punteggio del valore di conseguimento degli obiettivi assegnati al dirigente della struttura di appartenenza α	Peso assegnato alla voce % β	Valore performance organizzativa della struttura di appartenenza $\alpha * \beta$
	10%	

Performance organizzativa [1]: [A] + [B] = _____

Performance individuale [2]

[A] Raggiungimento obiettivi operativi

Obiettivi	Peso % obiettivo α	Grado di Raggiungimento β	Valore di Conseguimento $\alpha * \beta$
n. 1			
n. 2			
....			
Punteggio (n. 1+ n. 2 +)	100%		

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 25 % = _____ [A]

[B] Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

Valutazione attribuita	Punti α	peso assegnato alla voce β	Punteggio [B] $\alpha * \beta$
[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		25 %	

[C] Competenze professionali dimostrate

Fattore	Peso fattore α	Livello della Prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
1. Preparazione	10	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. Competenza	11	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
3. Qualificazione	6	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. Qualità	6	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. Puntualità	8	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. Autonomia	12	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. Disponibilità/Flessibilità	20	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. Relazioni	8	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. Guida	12	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10. Apporto partecipativo	7	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
Totale	100		

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 30 % = _____ [C]

Performance individuale [2]: [A] + [B] +[C] _____

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale	

Performance complessiva [3] = _____

La performance complessiva [3], qualora il dipendente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell'anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell'anno :

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____ [4]

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] nei casi di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT è ridotta nei modi indicati nella seguente tabella:

Rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Punteggio da 26-35	Riduzione pari al 5%;
Punteggio da 16-25	Riduzione pari al 20%

Inottemperanza degli adempimenti previsti nel PTPCT a carico del valutato nel corso dell'anno

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] o [4] _____ - % riduzione _____ = _____

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di mancato rispetto degli

adempimenti previsti nel PTPCT [5], nel caso di conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 è ridotta in misura pari al 6% (cfr. par.14).

Performance complessiva [3] o [4] o [5] _____ - % riduzione _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

Copia

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Adegua motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore di seconda istanza:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

Allegato 16**Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle aree per l'esercizio**

31

.....

Nome e cognome: _____

Area di appartenenza: _____

Struttura di assegnazione: _____

Performance organizzativa [1]**[A] Performance organizzativa di Ente**

Punteggio della performance organizzativa di Ente [α]	Peso assegnato alla voce % [β]	Valore performance organizzativa di Ente [α] * [β]
	10 %	

[B] Performance organizzativa della struttura di appartenenza

Punteggio del valore di conseguimento degli obiettivi assegnati al dirigente della struttura di appartenenza [α]	Peso assegnato alla voce % [β]	Valore performance organizzativa della struttura di appartenenza [α] * [β]
	10 %	

Performance organizzativa [1]: [A] + [B] = _____

³¹ Fermo restando la sottoscrizione annuale della presente scheda, la trasmissione delle valutazioni trimestrali al dipendente interessato, avviene, anche in ossequio del principio di economicità ed efficienza, per via telematica.

Performance individuale [2]

[A] Raggiungimento obiettivi operativi

Obiettivi	Peso obiettivo % a	Grado di conseguimento per ciascun trimestre β				Valore di conseguimento per ciascun trimestre $a * \beta$			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
n. 1									
n. 2									
.....									
Totale						λ	μ	ε	δ

Periodo di valutazione	Valore di conseguimento relativo al periodo di Valutazione	Peso % assegnato alla voce ρ	Valutazione raggiungimento obiettivi (Valori * Peso)
I Trimestre	λ	20 %	$\lambda * \rho$
II Trimestre	μ		$\mu * \rho$
III Trimestre	ε		$\varepsilon * \rho$
IV Trimestre	δ		$\delta * \rho$
Annuale ³² [A]			

[B] Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

	Valutazione attribuita	Punti α	Peso % assegnato alla voce β	Punteggio [B] $\alpha * \beta$
I Trimestre	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		10 % %
II Trimestre	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		 %
III Trimestre	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		 %
IV Trimestre	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		 %
Annuale ³³ [B]				

³² Rapporto tra la somma delle valutazioni di raggiungimento obiettivi di ciascun trimestre e il numero dei trimestri valutati.

³³ Rapporto tra la somma delle valutazioni di raggiungimento obiettivi di ciascun trimestre e il numero dei trimestri valutati.

[C] Competenze professionali dimostrate

Fattore	Peso fattore α	Valutazione I trimestre		Valutazione II trimestre		Valutazione III trimestre		Valutazione IV Trimestre		Valutazione annuale
		Livello della prestazione β	Punteg- gio ($\alpha * \beta$ /10) $\Lambda 1$	Livello della prestazione β	Punteg- gio $\alpha * \beta$ /10 $\Lambda 2$	Livello della prestazione β	Punteg- gio $\alpha * \beta$ /10 $\Lambda 3$	Livello della prestazione β	Punteg- gio $\alpha * \beta$ /10 $\Lambda 4$	
1. Preparazione	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri valutati
2. Competenza	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri valutati
3. Qualificazio- ne	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri valutati
4. Qualità	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri valutati
5. Puntualità	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri valutati
6. Autonomia	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri valutati
7. Disponibilità/ Flessibilità	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri va- lutati
8. Relazioni	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri va- lutati
9. Guida	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri va- lutati
10. Apporto partecipativo	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]		$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trimestri va- lutati
	100		λ		μ		ϵ		δ	$\Lambda 1 + \Lambda 2 + \Lambda 3 + \Lambda 4 /$ n. trime- stri valutati

Periodo di valutazione	Σ Valori indicati nella colonna "Punteggio"	Peso % assegnato alla voce ρ	Valutazione Competenze professionali dimostrate (Valori * Peso)
I Trimestre	λ	50%	$\lambda * \rho$
II Trimestre	μ		$\mu * \rho$
III Trimestre	ε		$\varepsilon * \rho$
IV Trimestre	δ		$\delta * \rho$
Annuale ³⁴ [C]			

Performance individuale: [A] + [B] + [C] = [2]

Periodo di valutazione della Performance individuale	[A] Raggiungimento obiettivi operativi	[B] Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	[C] Competenze professionali dimostrate	Performance individuale relativa a ciascun periodo
I Trimestre				
II Trimestre				
III Trimestre				
IV Trimestre				
Annuale ³⁵ [2]				

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale [3]	

Performance complessiva [3] = _____

³⁴ Rapporto tra la somma delle valutazioni di raggiungimento obiettivi di ciascun trimestre e il numero dei trimestri valutati.

³⁵ Rapporto tra la somma delle valutazioni di raggiungimento obiettivi di ciascun trimestre e il numero dei trimestri valutati.

La performance complessiva [3], qualora il dipendente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell'anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell'anno³⁶ : _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____ [4]

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] nei casi di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT è ridotta nei modi indicati nella seguente tabella:

Rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Punteggio da 26-35	Riduzione pari al 5%;
Punteggio da 16-25	Riduzione pari al 20%

Inottemperanza degli adempimenti previsti nel PTPCT a carico del valutato nel corso dell'anno

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] o [4] _____ - % riduzione _____ = _____

³⁶ Indicare il trimestre al quale la sanzione è stata comminata.

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT [5], nel caso di conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 è ridotta in misura pari al 3% (cfr. par.14).

Performance complessiva [3] o [4] o [5] _____ - % riduzione _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ANNO _____ : _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Adegua motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore di seconda istanza:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

Allegato 17**Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle aree assegnato alle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione per l'esercizio**

.....

Nome e cognome: _____

Area di appartenenza: _____

Struttura di assegnazione: _____

Performance organizzativa [1]

Punteggio della performance organizzativa di Ente α	Peso assegnato alla voce % B	Valore performance organizzativa di Ente $\alpha * \beta$
	40 %	

Performance organizzativa [1] = _____

Performance individuale [2]**Competenze professionali dimostrate**

Fattore	Peso fattore α	Livello della Prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
1. Preparazione	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. Competenza	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
3. Qualificazione	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. Qualità	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. Puntualità	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. Autonomia	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. Disponibilità / Flessibilità	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. Relazioni	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. Guida	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	

Fattore	Peso fattore α	Livello della Prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
10. Apporto partecipativo	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
	100		

Performance individuale:

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 60 % = _____ [2]

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale [3]	

Performance complessiva [3] = _____

La performance complessiva [3], qualora il dipendente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell’anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell’anno : _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____ [4]

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] nei casi di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT è ridotta nei modi indicati nella seguente tabella:

Rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT	Riduzione percentuale della <i>performance</i> complessiva
Punteggio da 26-35	Riduzione pari al 5%;
Punteggio da 16-25	Riduzione pari al 20%

Inottemperanza degli adempimenti previsti nel PTPCT a carico del valutato nel corso dell'anno

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] o [4] _____ - % riduzione _____ = _____

La performance complessiva [3] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di sanzioni disciplinari, la performance complessiva [4] o, qualora sia stata applicata una riduzione a seguito di mancato rispetto degli adempimenti previsti nel PTPCT [5], nel caso di conseguimento di un Livello di impatto di Valore pubblico generato inferiore al punteggio di 60 è ridotta in misura pari al 3% (cfr. par.14).

Performance complessiva [3] o [4] o [5] _____ - % riduzione _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA _____

Adegua motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore di seconda istanza:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

Allegato 18

Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle aree assegnato alle strutture di diretta collaborazione per l'esercizio

Nome e cognome: _____

Area di appartenenza: _____

Struttura di assegnazione: _____

Performance organizzativa [1]

Punteggio della performance organizzativa di Ente <i>α</i>	Peso assegnato alla voce % <i>B</i>	Valore performance organizzativa di Ente <i>α * β</i>
	40 %	

Performance organizzativa [1] = _____

Performance individuale [2]

Competenze professionali dimostrate

Fattore	Peso fattore <i>α</i>	Livello della Prestazione <i>β</i>	Punteggio <i>α * β / 10</i>
1. Preparazione	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
2. Competenza	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
3. Qualificazione	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
4. Qualità	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
5. Puntualità	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
6. Autonomia	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
7. Disponibilità / Flessibilità	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
8. Relazioni	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
9. Guida	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	
10. Apporto partecipativo	...	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	

Fattore	Peso fattore <i>α</i>	Livello della Prestazione <i>β</i>	Punteggio <i>α * β / 10</i>
	100	Totale punteggio	

Performance individuale:

Punteggio _____ * “peso assegnato alla voce” 60 % = _____ [2]

Performance complessiva [3]

[1] Performance organizzativa	
[2] Performance individuale	
Totale [3]	

Performance complessiva [3] = _____

La performance complessiva [3], qualora il dipendente abbia avuto irrogate sanzioni disciplinari nel corso dell’anno, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione del 10% per ogni mese di sospensione
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 30%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione del 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nel corso dell’anno : _____

Percentuale di riduzione da applicare: _____

Performance complessiva [3] _____ - % riduzione _____ = _____ [4]

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

Copia

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA _____

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore di seconda istanza:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

Copia