

ALLEGATO A

alla 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**

Indice

Premessa	1
1. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione Consiglio Regionale	3
2. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance nel Consiglio regionale	6
3. Raccordi	13
3.1 Raccordo con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) e con il codice di comportamento	13
3.2 Raccordo con i sistemi di controllo esistenti	13
3.3 Raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	14
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).....	14
4. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance	15
5. La fase di individuazione di obiettivi, indicatori e livelli attesi. Fase Programmatica	17
6. Le altre fasi del Sistema: Misurazione, valutazione e rendicontazione	22
7. Performance organizzativa	24
8. Performance individuale	25
9. Performance complessiva del personale	26
9.1 Misurazione e valutazione della performance organizzativa	32
9.1.1 Performance organizzativa di Ente.....	37
9.1.2 Performance organizzativa di struttura superiore/di appartenenza	37
9.2 Competenze professionali e manageriali	38
9.2.1 Competenze professionali e manageriali dimostrate dai dirigenti	38
9.2.2 Competenze professionali dei dipendenti titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti appartenenti alle categorie	39
10. Misurazione e valutazione della performance complessiva dal personale dirigenziale e di categoria	40
10.1 Misurazione e valutazione della performance complessiva del Segretario generale.....	40
10.2 Misurazione e valutazione della performance dei direttori dei servizi.....	41
10.3 Misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di area.....	42
10.4 Misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di ufficio	43
10.5 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti titolari di posizione organizzativa	44
10.6 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti.....	45
11. Riduzione percentuale della performance complessiva: Cause di decurtazione	46
12. Valutazione negativa della performance	48
13. Casi particolari e loro impatto sulla valutazione e sul trattamento accessorio	49
13.1 Vacanza dell'incarico dirigenziale della struttura superiore/di appartenenza che ne determina la mancata assegnazione dei relativi	

obiettivi	49
13.2 Cambio di responsabile, vacanza della posizione dirigenziale, riorganizzazione delle strutture, di trasferimento o nuova assegnazione di personale	49
13.3 Inserimento del valutato nel corso dell'anno	49
13.4 Performance dei dipendenti: periodi non valutabili	50
13.5 Personale delle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione	50
13.6 Personale delle strutture di diretta collaborazione	50
14. Procedure di conciliazione	52
Allegati	54
Allegato 1	55
Scheda di assegnazione degli obiettivi strategici	55
Allegato 2	56
Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi alla dirigenza	56
Allegato 3	57
Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale titolare di posizione organizzativa	57
Allegato 4	58
Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale appartenente alle categorie.....	58
Allegato 5	59
Valutazione competenze professionali e manageriali del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area e di ufficio	59
Allegato 6	61
Catalogo delle competenze professionali e manageriali: profili di riferimento.....	61
Allegato 7	72
Valutazione comportamenti professionali del personale titolare di posizione organizzativa	72
e del personale appartenente alle categorie	72
Allegato 8	74
Scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente	74
Allegato 9	75
Scheda di valutazione della performance del Segretario generale	75
Allegato 10	79
Scheda di valutazione della performance del direttore di servizio per l'esercizio	79
Allegato 11	84
Scheda di valutazione della performance del dirigente di area/dirigente di ufficio per l'esercizio	84
Allegato 12	89
Scheda di valutazione della performance del personale titolare di incarico di posizione organizzativa per l'esercizio	89
Allegato 13	94

Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle categorie per l'esercizio	94
Allegato 14	101
Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle categorie assegnato alle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione per l'esercizio	101
Allegato 15	105
Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle categorie assegnato alle strutture di diretta collaborazione per l'esercizio	105

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 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 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, declinando gli obiettivi strategici in obiettivi operativi, ma non può essere in nessun caso lo strumento per predeterminarne a priori il risultato a prescindere da un corretto processo di misurazione e valutazione, finalizzato alla crescita qualitativa di tutta l'organizzazione.

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”*³. 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 regionale⁴.

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, devono essere disciplinati specificamente, rendendo necessario che il Consiglio adotti normative in materia.

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.

³ Articolo 23, comma 1, della Legge statutaria 11 novembre 2004, n. 1 (Nuovo Statuto della Regione Lazio).

⁴ 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) 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 interno⁵, così come l'organizzazione e il funzionamento degli uffici amministrativi⁶. 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.

⁵ Regolamento dei lavori del Consiglio regionale, approvato con deliberazione del Consiglio regionale 4 luglio 2001, n. 62 e successive modifiche.

⁶ 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 della performance nel Consiglio regionale

Nel mese di ottobre dell'anno precedente, secondo le modalità e la tempistica stabilite nel presente Sistema, si avvia la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi, 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 Piano Triennale della prestazione e dei risultati, di seguito denominato Piano Triennale, negli ulteriori atti di programmazione economico-finanziari, e si concretizzano negli obiettivi strategici e operativi assegnati dall'Ufficio di Presidenza all'Amministrazione nell'ambito del medesimo Piano triennale.

Il Piano triennale è approvato dall'Ufficio di presidenza su proposta del Segretario generale previa consultazione di quest'ultimo con i direttori e, con riferimento agli obiettivi dei dirigenti, previa consultazione da parte dei direttori con i dirigenti delle strutture interne al rispettivo servizio.

Nel Piano triennale sono assegnati gli obiettivi al Segretario generale, ai direttori e ai dirigenti delle aree e degli uffici.

L'assegnazione formale degli obiettivi a tutti i dirigenti avviene con la pubblicazione del Piano triennale sul sito del Consiglio.

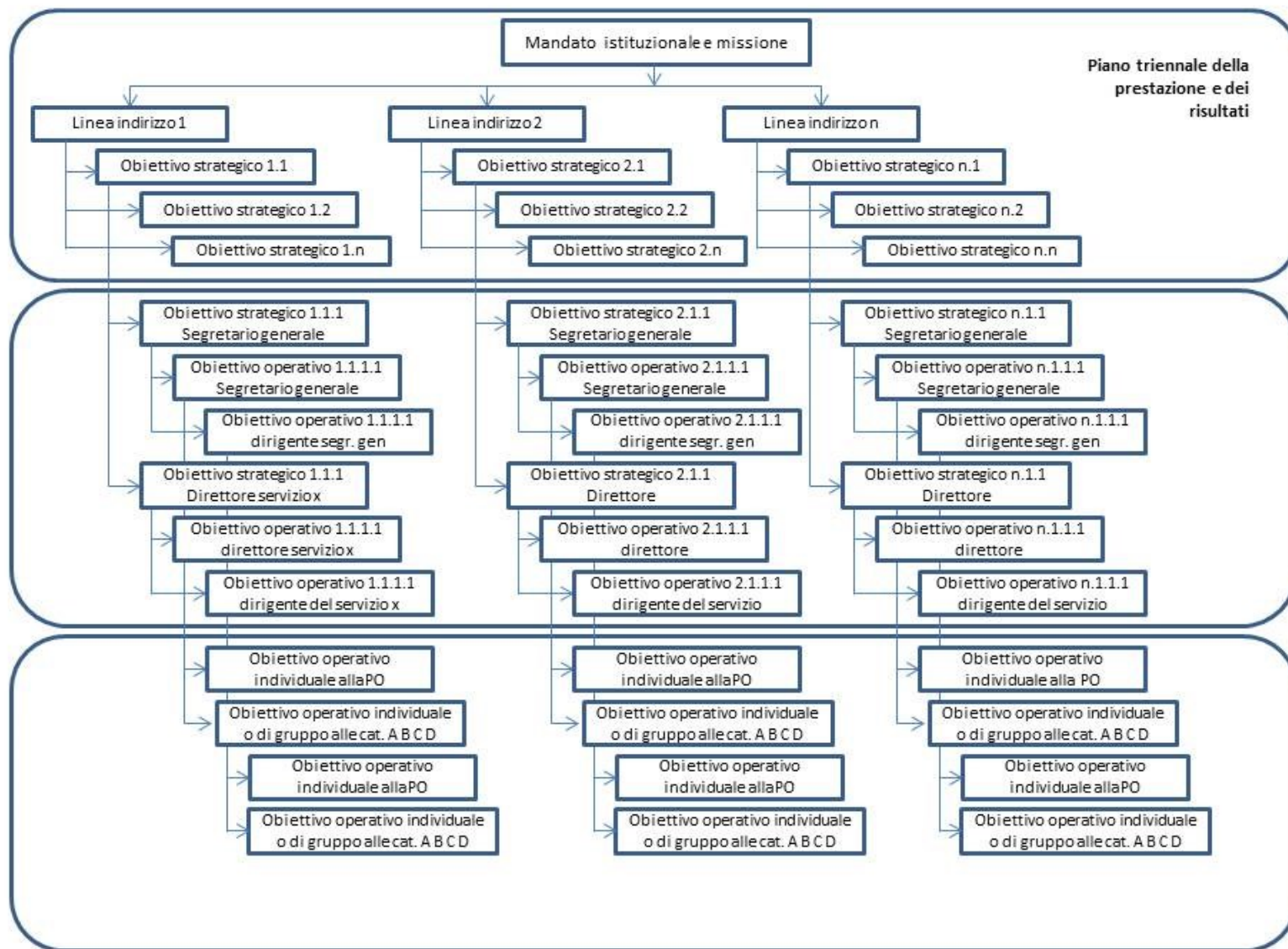
Ai sensi del punto 3.2 della direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione e del sottosegretario delegato alle pari opportunità n. 2 del 2019⁷ con il piano Triennale è adottato anche il Piano triennale di azioni positive di cui al decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246) e successive modifiche.

In applicazione di quanto previsto dall'articolo 14, comma 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124 (Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche) e successive modifiche, il Piano triennale deve altresì contenere il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA). Il POLA, ai sensi del citato articolo 14, individua le modalità attuative del lavoro agile e deve prevedere, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il sessanta per cento dei dipendenti possa avvalersene. Al personale che si avvale di tale facoltà deve essere garantito che non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera. Nel POLA sono definiti altresì i requisiti tecnologici, le misure organizzative, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative.

A seguito della pubblicazione del Piano triennale, il Segretario generale, i direttori dei servizi ed i dirigenti di area e degli eventuali uffici, ciascuno con riferimento al personale di diretto riferimento, definiscono ed assegnano gli obiettivi individuali al personale titolare di posizione organizzativa e, sentite le posizioni organizzative di riferimento, 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 di linee di indirizzo omogenee, 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*.

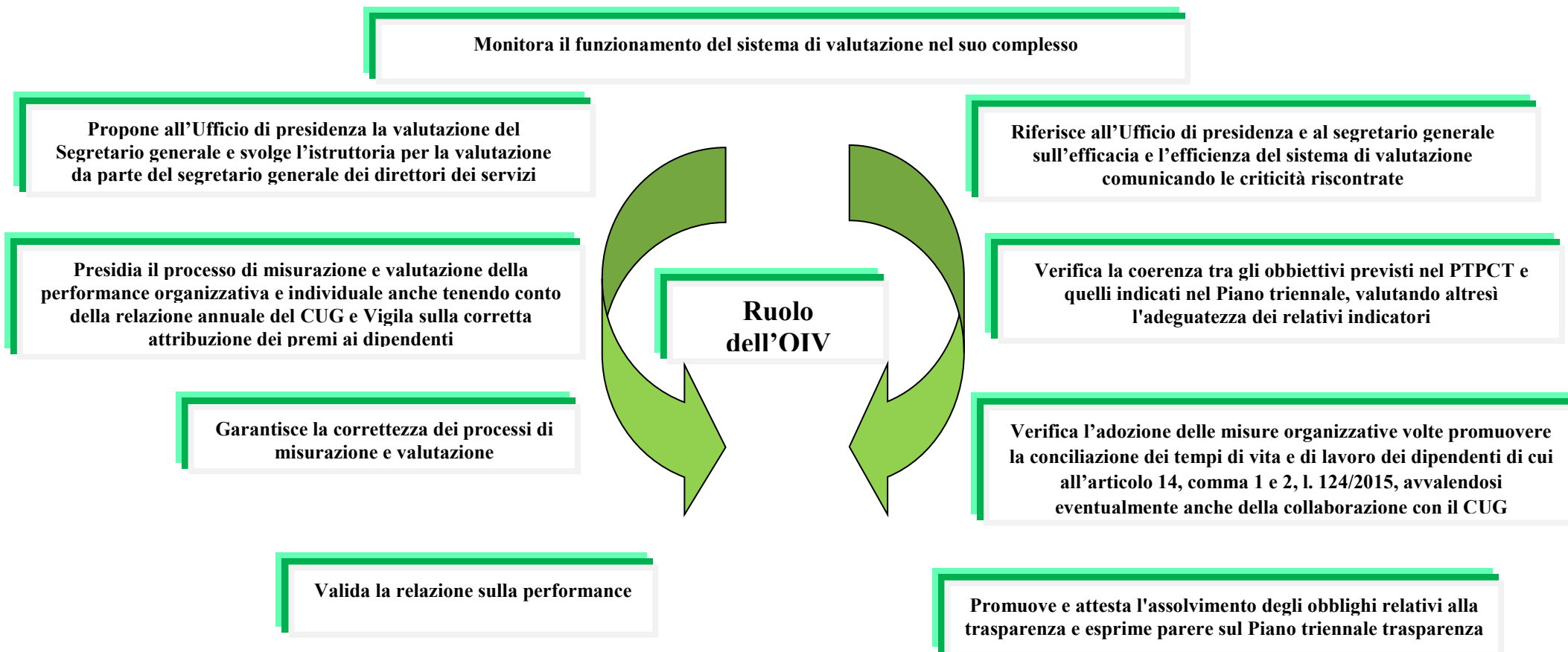
⁷ Direttiva n. 2/2019 del 26 giugno 2019, del Ministro per la pubblica amministrazione e del Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri con delega in materia di pari opportunità (Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche).



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 Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento
Direttori dei servizi	Dirigenti responsabili delle aree di diretto riferimento Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento
Dirigenti di area	Dirigenti responsabili di eventuali uffici di diretto riferimento Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento
Dirigenti e di ufficio	Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento

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 delle recenti 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	<p>Avvio fase consultazione da parte del Segretario generale per acquisire elementi per l'elaborazione del Piano triennale e per la formulazione della proposta di obiettivi da assegnare alla dirigenza.</p> <p>Detta fase si svolge su tre livelli:</p> <p>a) i dirigenti con i titolari di posizione organizzativa (P.O.) di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale di categoria assegnato;</p> <p>b) i direttori con i dirigenti delle strutture interne al servizio;</p> <p>c) il Segretario generale con i direttori dei servizi.</p>	<p>La fase di consultazione è avviata sulla base degli atti di programmazione adottati.</p> <p>In caso di mancata adozione nei tempi previsti degli atti di programmazione, la fase di consultazione è comunque avviata entro il 31 ottobre.</p> <p>In questo caso si prendono a riferimento le linee strategiche contenute negli atti programmatori precedentemente adottati e nelle proposte degli atti da adottare.</p>	<p>Segretario generale;</p> <p>direttori dei servizi;</p> <p>dirigenti aree e uffici.</p>	<p>Segretario generale;</p> <p>direttori dei servizi;</p> <p>dirigenti aree e uffici;</p> <p>funzionari titolari di P.O.</p>
Assegnazione degli obiettivi	<p>Adozione del Piano triennale da parte dell'Ufficio di presidenza in cui:</p> <p>a) sono assegnati gli obiettivi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) al Segretario generale; 2) ai direttori dei servizi; 3) ai dirigenti; <p>b) l'assegnazione delle relative risorse.</p> <p>L'assegnazione formale degli obiettivi a tutti i dirigenti avviene con la pubblicazione del Piano triennale sul sito del Consiglio.</p>	<p>Entro il 31 gennaio</p>	<p>Ufficio di presidenza;</p> <p>Segretario generale.</p>	<p>Ufficio di presidenza;</p> <p>Segretario generale;</p> <p>direttori e dirigenti.</p>
Monitoraggi intermedi	<p>Resoconto sul risultato previsto dagli indicatori ed audizione semestrale relative all'andamento dell'attività al fine di rimodulare gli obiettivi qualora sopraggiungano variazioni.</p>	<p>Metà luglio resoconto da parte dei dirigenti e audizione del Segretario generale e dei direttori dei servizi da parte dell'OIV.</p>	<p>OIV per le audizioni del Segretario generale e dei direttori;</p> <p>Tutta la dirigenza;</p> <p>Ufficio di presidenza per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi;</p> <p>Struttura preposta al controllo di gestione.</p>	<p>Tutta la dirigenza per il resoconto semestrale;</p> <p>OIV per le valutazioni dei resoconti e audizioni del Segretario e dei direttori;</p> <p>Struttura preposta al controllo di gestione;</p> <p>Segretario generale e Ufficio di presidenza per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi.</p>
Chiusura periodo di osservazione		<p>31 dicembre</p>		
Valutazione	<p>Redazione della scheda di valutazione e sottoscrizione della stessa da parte del valutatore e valutato.</p>	<p>Entro la quarta settimana di febbraio: valutazione del Segretario generale da parte dell'Ufficio di presidenza su istruttoria dell'OIV;</p> <p>Entro la quarta settimana di febbraio: valutazione dei direttori dei servizi da parte del Segretario generale su istrutto-</p>	<p>Presidente e Ufficio di presidenza;</p> <p>OIV;</p> <p>Segretario generale;</p> <p>direttori;</p> <p>dirigenti.</p>	<p>Presidente del Consiglio e Ufficio di presidenza;</p> <p>OIV</p> <p>Segretario generale;</p> <p>direttori;</p> <p>dirigenti;</p> <p>struttura competente al controllo di</p>

		ria dell'OIV; Entro la prima settimana di marzo: valutazione dei dirigenti di area da parte del dirigente sovraordinato (Segretario generale o dei direttori dei servizi); Entro la seconda settimana di marzo: valutazione dei dirigenti degli eventuali uffici da parte dei dirigenti di area.		gestione.
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 categorie.

Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
Assegnazione degli obiettivi	Formalizzazione da parte di ciascun dirigente di riferimento	Entro il mese successivo alla data di pubblicazione del Piano triennale sul sito istituzionale del Consiglio	ciascun dirigente	Ciascun dirigente; Titolari di P.O. e il restante personale di categoria
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	Titolari di P.O. e destinatari obiettivi individuali e di gruppo. Ciascun dirigente	Titolari di P.O. o dipendenti appartenenti alle categorie per il resoconto trimestrale; I dirigenti di riferimento per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi
Valutazione	Relazione annuale. Redazione della scheda di valutazione e sottoscrizione della stessa da parte del valutatore e valutato	Entro il 15 gennaio Entro marzo	Titolari di P.O. e destinatari obiettivi individuali e di gruppo 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	Ciascun dirigente; OIV; Tutto il personale del comparto	Ciascun dirigente; OIV; Tutto il personale del comparto

Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
		trenta giorni dalla richiesta di riesame		

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 e i direttori dei servizi, 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 dirigenti e i titolari di posizioni organizzative, 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 posizione organizzativa e il restante personale appartenente alle categorie sono riportate negli allegati n. 2, n. 3 e n. 4.

3. Raccordi

3.1 Raccordo con il Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) 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 12 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 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”*.

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 violazione⁸.

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. Nel raccordare il sistema di controllo si rimanda alla normativa regionale in materia e, in particolare: alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del si-

⁸ Vedi paragrafo 11.

stema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche, alla legge regionale in materia di programmazione, bilancio e contabilità, al regolamento di organizzazione del Consiglio regionale e alle disposizioni in materia di controllo di gestione.

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 e degli eventuali uffici 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 positive⁹ che il CUG deve presentare, entro il 30 marzo, agli organi di indirizzo politico-amministrativo, sia trasmessa anche all'OIV.

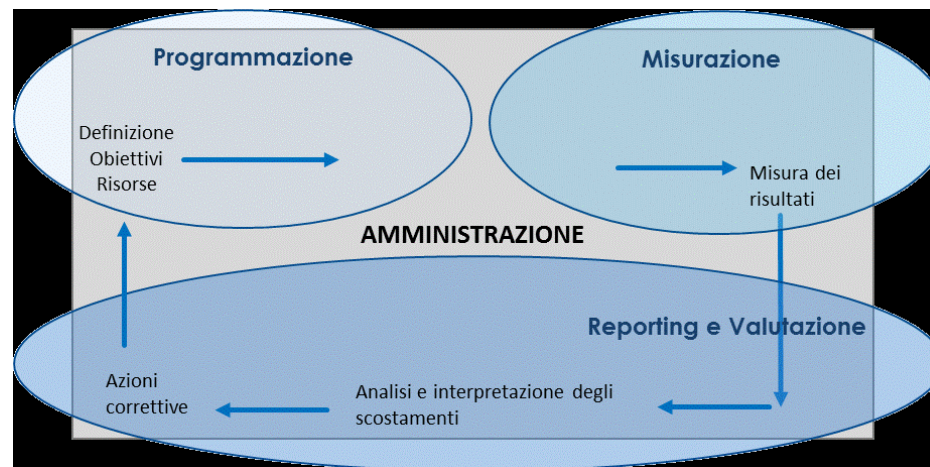
Tale relazione rileva ai fini della valutazione della performance organizzativa complessiva dell'amministrazione e della valutazione della performance individuale del dirigente responsabile.

Tenuto conto di quanto previsto nella citata direttiva, il Piano triennale, dovrà contenere anche gli obiettivi in tema di pari opportunità e benessere organizzativo, al fine di rendere sempre maggiore e più efficace l'integrazione con il Piano triennale delle azioni positive.

⁹ 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

Misurazione¹⁰ e valutazione¹¹ 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 gli obiettivi che 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).

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 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. 150/2009¹².

¹⁰ 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).

¹¹ 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).

¹² In particolare di svolgere le seguenti funzioni:

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.

Infine, lo svolgimento delle sopramenzionate fasi del ciclo della performance e 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 permettere 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.

-
- *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 di obiettivi, indicatori e livelli attesi. Fase Programmatoria

La Regione Lazio con la l.r. 1/2011 ha recepito il d.lgs. 150/2009. Pertanto, il Consiglio regionale è tenuto ad adottare il piano triennale della *performance*, che la citata legge regionale definisce “Piano della prestazione e dei risultati” denominato nel presente documento, come si è già avuto modo di affermare: Piano triennale.

Il Piano triennale è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, in quanto revisionabile in corso di esercizio. Va elaborato entro il 31 gennaio di ogni anno.

Nella seguente Tabella sono riportati i contenuti minimi del Piano triennale.

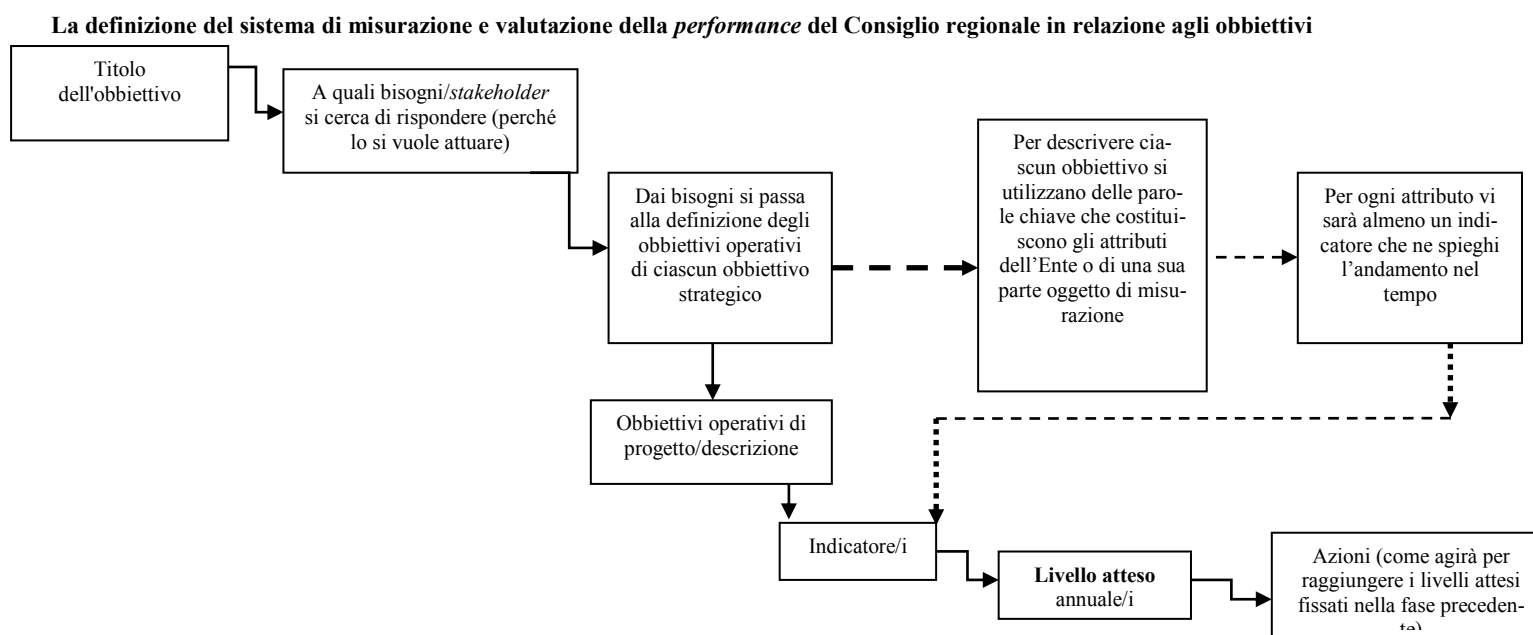
1	Presentazione del Piano e indice
2	Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli <i>stakeholder</i> esterni
2.1	Chi siamo
2.2	Cosa facciamo
2.3	Come operiamo
3	Identità
3.1	L'amministrazione in cifre
3.2	Mandato istituzionale e missione
3.3	Albero della <i>performance</i>
4	Analisi del contesto
5	Obiettivi strategici
6	Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi
6.1	Obiettivi assegnati al personale dirigente
7	Processo seguito, le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>
7.1	Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
7.2	Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio
7.3	Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della <i>performance</i>
8	Allegati tecnici – Schede degli obiettivi strategici

Unitamente al Piano triennale sono adottati:

- a) Il POLA, ai sensi dell'articolo 14, comma 1 della L. 124/2015 e successive modifiche;
- b) Il Piano triennale delle Azioni Positive ai sensi del punto 3.2 della direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione e del sottosegretario delegato alle pari opportunità n. 2 del 2019.

Partendo dal Piano triennale e dagli atti di programmazione economico-finanziaria, il Consiglio regionale definisce le linee di indirizzo che rappresentano i riferimenti per l'individuazione degli obiettivi strategici e operativi.

Definiti gli obiettivi strategici si passa 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, 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.



Le modalità di costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei livelli attesi (target) rappresentano il 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.*

Al fine di cogliere meglio la dimensione del valore 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 efficacia¹³, efficienza¹⁴ ed economicità¹⁵ [...]”¹⁶. nonché di impatto ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale della collettività¹⁷

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:

¹³ 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.

¹⁴ 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.

¹⁵ 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.

¹⁶ Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁷ 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.

- 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 affidabili¹⁸.

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”*¹⁹. 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.

¹⁸ Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica.

¹⁹ 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*²⁰;
- 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.

²⁰ 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.

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

7. 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 Piano triennale, 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 di categoria. 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 Piano triennale.

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.

8. 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 delle categorie);
- c) competenze professionali e/o dimostrate;
- 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 la relazione redatta dal CUG di cui al paragrafo 3.4 nonché l'attuazione delle disposizioni di cui all'articolo 263 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 (Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19) convertito con modificazioni dalla legge 17 luglio 2020, n. 77.

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* e presa visione delle valutazioni da parte del valutato, 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) sottoscrizione della stessa da parte del valutatore e valutato o attivazione della procedura di conciliazione.

9. Performance complessiva del personale

La *performance complessiva* è il contributo fornito dal personale dirigenziale e delle categorie 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 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 posizione organizzativa, del personale di categoria A, B, C e D:

1. **performance organizzativa:** da misurare e valutare in riferimento alle seguenti sottovoci:
 - a) **di ente:** ottenuta sulla base di quanto indicato al sottoparagrafo 9.1.1;
 - b) **di struttura superiore/di appartenenza:** ottenuta sulla base di quanto indicato al sottoparagrafo 9.1.2;
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 posizione organizzativa;**
 - sulla base del valore di raggiungimento degli obiettivi per **il restante personale appartenente alle categorie.**

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 Piano triennale e, per il personale appartenente alle categorie, 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 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 sono assunono un peso differente, in riferimento ai diversi ruoli ricoperti nell'amministrazione nel rispetto di quanto indicato nel sottoparagrafo 9.2.1;

- **competenze professionali dimostrate** dai dipendenti titolari di posizione organizzativa. e dai dipendenti appartenenti alle categorie: 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 sono assunono un peso differente, in riferimento alla categoria di appartenenza, nel rispetto di quanto indicato nel sottoparagrafo 9.2.2.

- 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 $\{x_1, x_2, \dots, x_N\}$ 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 categorie.

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

Pesatura delle diverse voci della valutazione della performance							
Tipo performance	Descrizione	Segretario generale	direttore di servizio	dirigente di area	dirigente di ufficio	dipendente titolare di P.O.	Dipendenti appartenenti alle categorie A/B/C/D
Organizzativa	Performance organizzativa dell'Ente	30	30	20	20	10	10
	Performance organizzativa di struttura superiore/di appartenenza	0	0	10	10	10	10
Individuale	Raggiungimento obiettivi operativi	35	35	25	25	25	20
	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura	0	0	0	0	25	10
	Competenze professionali e manageriali dimostrate	30	30	35	35	30	50
	Capacità di valutazione dei propri collaboratori	5	5	10	10	0	0
	Totale	100	100	100	100	100	100

9.1 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, 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 <i>agli</i> 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 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>Certificazioni 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>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>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>Sviluppo Organizzativo</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>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>Sviluppo delle relazioni con gli stakeholder</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>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 attivati</i></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 di forme di organizzazione del lavoro in 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>Grado di attuazione del POLA e degli adempimenti di cui all'articolo 263 del d.l. 34/2020</p> <p>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
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 efficienza della propria attività	Profili di risultato definiti nei termini di maggiore trasparenza ed accessibilità ed economicità	Percentuali di banche dati pubbliche disponibili in formato aperto; Dematerializzazione 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; missioni e protocollo
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

9.1.1 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, definito nel Piano triennale.

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 8.

9.1.2 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 di categoria 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.

9.2 Competenze professionali e manageriali

9.2.1 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 5 e il "Catalogo dei comportamenti" di cui all'Allegato 6.

Tabella n. 3

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

9.2.2 Competenze professionali dei dipendenti titolari di posizione organizzativa e dei dipendenti appartenenti alle categorie

La valutazione delle competenze dei dipendenti titolari di P.O. e del personale di categoria 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 categoria e incarico è necessaria una pesatura dell'incidenza di ciascun fattore in funzione delle diverse categorie 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 7.

Tabella n. 4

Incidenza per il personale del comparto di ciascun fattore in funzione dell'appartenenza alle diverse categorie				
Fattore	Cat. D e titolari di P.O.	Cat. C	Cat. B	Cat. A
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

10. Misurazione e valutazione della performance complessiva dal personale dirigenziale e di categoria

10.1 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 al paragrafo 11.

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 9.

10.2 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 al paragrafo 11.

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 10.

10.3 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 al paragrafo 11.

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 11.

10.4 Misurazione e valutazione della performance dei dirigenti di ufficio

La performance complessiva del dirigente degli eventuali uffici viene effettuata, dal dirigente dell'area, 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 al paragrafo 11.

La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti degli eventuali uffici 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 di ufficio valutato e il dirigente dell'area sovraordinata sottoscrivono la scheda di valutazione di cui all'Allegato 11.

10.5 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti titolari di posizione organizzativa

La performance complessiva del dipendente titolare di posizione organizzativa 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 11.

La misurazione e la valutazione della performance dei funzionari titolari di posizione organizzativa 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 12.

10.6 Misurazione e valutazione della performance dei dipendenti

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 11.

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 13.

11. Riduzione percentuale della performance complessiva: Cause di decurtazione

Il codice di comportamento del personale del Consiglio regionale²¹ 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”*²².

A tal fine, per i dipendenti (dirigenti e personale appartenente alle categorie) 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 <i>performance complessiva</i>
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.

Inoltre, per tutti i dipendenti (dirigenti e personale appartenenti alle categorie) 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 al rispetto degli adempimenti previsti nel Piano triennale di Prevenzione della corruzione e per la Trasparenza (PTPCT), secondo lo schema seguente.

²¹ 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).

²² 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, indicandone la gravità, al rispettivo valutatore, al fine di fornire allo stesso ogni elemento utile per l'applicazione delle relative decurtazioni.

12. Valutazione negativa della performance

I dipendenti (dirigente e personale appartenenti alle categorie), 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.

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

13.1 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.

13.2 Cambio di responsabile, vacanza della posizione dirigenziale, riorganizzazione delle strutture, di trasferimento o nuova assegnazione di personale

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.

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale delle categorie, ovvero nel caso di conferimento di nuovo o diverso incarico di P.O. 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 dirigente e per quello appartenente alla categoria D titolare di P.O. 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 un trimestre.

13.3 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.

13.4 Performance dei dipendenti: periodi non valutabili

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 del dipendente.

13.5 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 9.2.2.

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 11.

La scheda di valutazione è riportata nell'Allegato 14.

13.6 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 9.2.2.

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 11.

La scheda di valutazione è riportata nell' Allegato 15.

14. 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 categorie, 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 e i dirigenti degli eventuali uffici interni alle aree della segreteria generale;
- al dirigente immediatamente sovraordinato rispetto a quello della struttura di propria appartenenza per il personale di categoria titolare o meno di P.O., 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 di categoria 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 di categoria, la valutazione di seconda istanza è effettuata dal valutatore di seconda istanza, di norma, 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 dei 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 della scheda di valutazione da parte del valutato in segno di accettazione della valutazione stessa;
- pur non sottoscrivendo la scheda di valutazione, il valutato 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.

Allegati

Allegato 1

Scheda di assegnazione degli obiettivi strategici

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

Allegato 2

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

<i>Nome della struttura</i>					
<i>Nome dirigente</i>					
Obiettivo strategico		<i>riferimento all'obiettivo strategico</i>			
Nr 1	OBBIETTIVO: <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.		Categoria			
		Dirigenti			
		D			
		C			
		B			
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 3

Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale titolare di posizione organizzativa

<i>nome della struttura</i>					
<i>nome dipendente - denominazione sezione</i>					
Obiettivo strategico		<i>riferimento all'obiettivo strategico</i>			
Nr 1	OBBIETTIVO: <i>titolo dell'obiettivo</i>	Peso dato	<i>Peso %</i>		
DESCRIZIONE					
<i>descrizione delle attività da svolgere</i>					
PERSONALE CHE COLLABORA AL RAGGIUGIMENTO DELL'OBBIETTIVO					
					Categoria
<i>nome dipendente</i>					D
<i>nome dipendente</i>					C
<i>nome dipendente</i>					B
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					
NOTE					

Allegato 4

Scheda per l'assegnazione e il monitoraggio degli obiettivi al personale appartenente alle categorie

<i>nome della struttura</i>					
<i>nome dipendente - denominazione sezione</i>					
Obiettivo strategico		<i>riferimento all'obiettivo strategico</i>			
Nr 1	OBBIETTIVO: <i>titolo dell'obiettivo o riferimento all'obiettivo individuale del titolare della p.o.</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	4° Trimestre		
Finale complessivo					
NOTE					

Allegato 5

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

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);	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	

Fattore	Peso fattore α	Contenuti	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta$ /10
		4.3. Contribuire propositivamente alla definizione di piani e/o strategie di medio-lungo termine;		
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] [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 6

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.

I) 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 dà 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.

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 realizzativa 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 delle 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 clamoroso 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 7

Valutazione comportamenti professionali del personale titolare di posizione organizzativa e del personale appartenente alle categorie

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 $\text{Peso fattore } (\alpha) * \text{Livello della prestazione } (\beta) / 10$.

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)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G] [H] [I] [L]	

Fattore	Peso fattore α	Contenuti	Livello della prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
		za in termini sia di qualità sia di quantità del lavoro svolto)		
Totale peso fattori	100	Totale punteggio		

Allegato 8

Scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente

Performance organizzativa di Ente

Obbiettivi	Peso obbietti- vo	Grado raggiungimento	Valore di conseguimento
n. 1			
n. 2			
....			
Punteggio (n. 1+ n. 2 +)	100		

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

Performance organizzativa = _____

Allegato 9

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

Obbiettivi	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]	

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

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 _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

Il Presidente del Consiglio

Il Segretario generale

Allegato 10

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

Performance organizzativa [1] = _____

Performance individuale [2]:

[A] Raggiungimento obiettivi operativi

Obbiettivi	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 $\alpha*\beta/10$
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] = _____

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 _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

Il Segretario generale

Il direttore valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

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

Luogo e data _____

Il Presidente del Consiglio

Il direttore valutato

Allegato 11

Scheda di valutazione della performance del dirigente di area/dirigente di ufficio 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

Obbiettivi	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]

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 _____ = _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

Eventuali osservazioni del valutato:

Luogo e data _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA

PERFORMANCE COMPLESSIVA: _____

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

Luogo e data _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

Allegato 12

Scheda di valutazione della performance del personale titolare di incarico di posizione organizzativa 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

Obbiettivi	Peso % obiettivi 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 _____ = _____

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 13

Scheda di valutazione della performance del personale appartenente alle categorie per l'esercizio²³

Nome e cognome: _____

Categoria 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] = _____

²³ 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

Obbiettivi	Peso obbiettivo % α	Grado di conseguimento per ciascun trimestre β				Valore di conseguimento per ciascun trimestre $\alpha * \beta$			
		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 raggiun- gimento 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 ²⁴ [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 ²⁵ [B]				

²⁴ Rapporto tra la somma delle valutazioni di raggiungimento obiettivi di ciascun trimestre e il numero dei trimestri valutati.

²⁵ 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. Qualificazion e	[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 valutati
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 valutati
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 valutati
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 valutati
	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 ²⁶ [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 ²⁷ [2]				

Performance complessiva [3]

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

Performance complessiva [3] = _____

²⁶ Rapporto tra la somma delle valutazioni di raggiungimento obiettivi di ciascun trimestre e il numero dei trimestri valutati.

²⁷ 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'anno²⁸ : _____

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 _____ = _____

²⁸ Indicare il trimestre al quale la sanzione è stata comminata.

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 14

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

.....

Nome e cognome: _____

Categoria di appartenenza: _____

Struttura di assegnazione: _____

Performance organizzativa [1]

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

Fattore	Peso fattore α	Livello della Prestazione β	Punteggio $\alpha * \beta / 10$
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]	
	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 _____ = _____

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 appartenente alle categorie assegnato alle strutture di diretta collaborazione per l'esercizio

Nome e cognome: _____

Categoria di appartenenza: _____

Struttura di assegnazione: _____

Performance organizzativa [1]

Punteggio della performance organizzativa di Ente α	Peso assegnato alla voce % β	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	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 _____ = _____

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
