



www.consiglio.regione.lazio.it

Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati del Consiglio Regionale del Lazio (CRL)

Testo vigente aggiornato al 7 marzo 2019

Indice

1. Premessa	pag.	4
2. Riferimenti normativi e metodologici	pag.	6
3. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione Consiglio Regionale del Lazio	pag.	8
4. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della <i>performance</i> nel Consiglio Regionale del Lazio	pag.	11
5. Raccordo tra l'adempimento agli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza con la misurazione e valutazione delle performance	pag.	19
6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistente	pag.	20
7. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio	pag.	22
8. La fase di individuazione di obiettivi, indicatori e target	pag.	23
9. Le altre fasi del sistema	pag.	27
10. La valutazione della <i>performance</i> organizzativa e individuale nelle annualità 2013-2014	pag.	30
11. Criticità dell'attuale Sistema di misurazione e valutazione e correttivi necessari	pag.	32
12. La valutazione della <i>performance</i> organizzativa e individuale per il 2017 e gli esercizi successivi	pag.	33
12.1 La performance organizzativa di ente/struttura	pag.	37
12.2 La qualità del contributo dei dirigenti: le competenze professionali e manageriali	pag.	40
12.3 La qualità del contributo delle PO/AP e dei dipendenti: i comportamenti professionali e organizzativi	pag.	42
13. La <i>performance</i> complessiva del Segretario generale	pag.	43
14. La <i>performance</i> complessiva dei direttori dei servizi	pag.	47
15. La <i>performance</i> complessiva dei dirigenti di area	pag.	51
16. La <i>performance</i> complessiva dei dirigenti di ufficio	pag.	55
17. La <i>performance</i> complessiva delle posizioni organizzative e delle alte professionalità	pag.	59
18. La <i>performance</i> complessiva dei dipendenti	pag.	63
19. Casi particolari e loro impatto sulla valutazione e sul trattamento accessorio	pag.	66
20. Procedure di conciliazione	pag.	69
21. Le modalità di indagine sul livello di benessere organizzativo del personale dipendente	pag.	71
22. Processo per la diffusione del sistema della performance del Consiglio regionale	pag.	72

Allegato 1	Valutazione competenze professionali e manageriali del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area e di ufficio	pag. 73
Allegato 2	Catalogo dei comportamenti: profili di riferimento	pag. 75
Allegato 3	Valutazione del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area e di ufficio	pag. 85
Allegato 4	Valutazione disponibilità/presenza in servizio del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area e di ufficio	pag. 86
Allegato 5	Valutazione disponibilità/presenza in servizio delle PO/AP	pag. 87
Allegato 6	Valutazione comportamenti professionali e organizzativi delle PO/AP e del personale di Cat. A, B, C, D	pag. 88
Allegato 7	Scheda analitica di valutazione della performance del Segretario generale/Direttore di servizio/Dirigente di area/Dirigente di ufficio per l'esercizio	pag. 90
Allegato 8	Scheda analitica di valutazione della performance del personale titolare di incarico di P.O. e A.P. per l'esercizio	pag. 98
Allegato 9	Scheda analitica di valutazione della performance del personale appartenente alle categorie. per l'esercizio	pag. 108
Allegato 10	Scheda analitica di valutazione della performance del personale appartenente alle categorie assegnato alle strutture di diretta collaborazione per l'esercizio	pag. 120
Allegato A	Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente	pag. 124

1. Premessa

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Consiglio regionale del Lazio si prefigge di enucleare i principi e le linee guida per disciplinare la valutazione della *performance* sia organizzativa che 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 dalla CIVIT¹ 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"*) di recepimento del decreto legislativo citato e successive modifiche.

Per dare attuazione alla normativa vigente il presente sistema di valutazione della *performance* organizzativa ed individuale 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 e rispetto all'ambito di propria competenza.

Ciò premesso è stato sviluppato un sistema basato su:

- *obiettivi misurabili;*
- *comportamenti descritti nella loro scala di valutazione;*
- *momenti di confronto costante durante tutto il processo che va dall'assegnazione degli obiettivi alla consuntivazione dei risultati.*

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

- *l'assegnazione di obiettivi individuali 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;*
- *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;*
- *la partecipazione del personale alle fasi di determinazione e assegnazione degli obiettivi attraverso un processo di comunicazione, condivisione e monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti che attraversa tutto il ciclo di valutazione;*
- *la diversificazione, pur nella coerenza complessiva del modello, del sistema in relazione ai diversi ruoli e livelli di responsabilità ricoperti all'interno dell'organizzazione.*

Le linee guida individuate hanno consentito di sviluppare un sistema di valutazione 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 di programmazione, misurazione e valutazione dei risultati 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.

Inoltre, si precisa che bisogna sviluppare alcune condizioni interne fondamentali per l'implementazione del predetto sistema che sono di seguito evidenziate:

¹ Si vedano in particolare le delibere CIVIT nn. 89, 104 e 114 del 2010 sul Sistema di misurazione e valutazione della performance e nn. 112/2010 e 1/2012 sul Piano della performance.

- *infrastrutture informatiche ed informative idonee alla rilevazione delle informazioni necessarie per lo sviluppo e l'implementazione del sistema di valutazione;*
- *leadership orientata ai risultati e al miglioramento delle performance dell'organizzazione "Consiglio Regionale del Lazio";*
- *attivazione nell'ente di incentivi (premierità) idonei allo sviluppo del sistema;*
- *visione strategica integrata e strutturata dell'amministrazione;*
- *condivisione degli obiettivi e dei risultati da perseguire, in modo che si possa creare un sistema di indicatori e target condiviso e rappresentativo del lavoro svolto;*
- *assetto organizzativo interno chiaro in relazione alle responsabilità della gestione.*

Oltre alle condizioni sopra richiamate, l'implementazione del sistema in esame implica la volontà del Consiglio Regionale di operare in condizioni di responsabilità e di trasparenza amministrativa.

Per il Consiglio regionale del Lazio, il recepimento del d. lgs. 150/2009, e in particolare l'introduzione del ciclo della *performance*, rappresenta un'opportunità per:

- *rileggere gli attuali processi e strumenti di programmazione/progettazione in un'ottica unitaria, sviluppando gli obiettivi strategici e operativi nell'ambito di un medesimo processo/piano;*
- *rafforzare il percorso, già avviato con il mandato amministrativo (2013-2018), che sta consentendo il miglioramento delle politiche di riorganizzazione dell'Amministrazione consiliare ed una maggiore apertura al dialogo ed alla partecipazione dei cittadini alla vita pubblica.*

In particolare, con il presente documento si intende altresì recepire le proposte di miglioramento contenute nelle Relazioni dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, laddove si propone, tra l'altro, di:

- *rivedere il sistema di valutazione al fine di renderlo più aderente ai principi stabiliti dalla l.r. 1/2011 e alle direttive della CIVIT in materia;*
- *elaborare la disciplina relativa alla gestione del ciclo della performance;*
- *individuare una struttura con funzione di analisi dei dati e certificazione di gestione da trasmettere all'OIV onde consentire allo stesso, in contraddittorio con i Dirigenti, la sua autonoma conclusiva valutazione;*
- *approntare una ricerca mirata sul "benessere organizzativo" eventualmente utilizzando la metodologia suggerita da altre amministrazioni.*

In conclusione, lo sviluppo e l'implementazione del sistema di *valutazione* rappresenta per il Consiglio Regionale del Lazio un'opportunità per migliorare efficienza, efficacia, economicità ed equità della propria organizzazione.

2. Riferimenti normativi e metodologici

Ai sensi dell'articolo 3 del d. lgs. 150/2009, il Consiglio regionale adotta il presente sistema di misurazione e valutazione delle *performance* organizzative e individuali, quale strumento finalizzato al “miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati perseguiti”.

Inoltre, il medesimo decreto legislativo, all'articolo 2, prevede che il sistema debba assicurare il raggiungimento di “*elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale*”.

Quanto detto consente alle amministrazioni pubbliche di adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la *performance* individuale ed organizzativa, secondo criteri connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi. Questo sistema si inserisce tra gli aspetti più significativi della riforma introdotta dal d. lgs. 150/2009 e della l.r. 1/2011, che all'articolo 7, comma 3, stabilisce che gli enti debbano indicare, all'interno del sistema in questione, “[...] a) *le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, in conformità alle disposizioni della presente legge; b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance prestazione e dei risultati; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio*”.

La CIVIT, con deliberazione n. 104/2010, descrive le finalità, i contenuti e la struttura dei sistemi di misurazione e valutazione che devono “*consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti; consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio; consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione; consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto); garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità; assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa; promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance; esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata; assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili*”.

Inoltre, i contenuti che, secondo la CIVIT, devono essere presenti nel sistema sono: “a) *una sintetica descrizione delle caratteristiche distintive dell'organizzazione; b) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione della performance organizzativa (facendo specifico riferimento agli indirizzi di cui alla delibera n. 89/2010); c) la metodologia che si intende adottare ai fini della valutazione della performance organizzativa. Tale metodologia dovrà essere coerente con i principi summenzionati, in particolare dovrà consentire l'analisi degli scostamenti e delle relative cause, nonché la valutazione di elementi sintetici d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione; d) la metodologia che si intende adottare ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale (...) e) le modalità con le quali verrà garantita la trasparenza totale del Sistema e della sua applicazione (articolo 11, comma 3, del decreto); f) le modalità con le quali si intendono realizzare le indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale (articolo 14, comma 5, del decreto); g) le modalità con le quali l'amministrazione intende collegare in maniera esplicita il processo di valutazione della performance agli altri processi di gestione delle risorse umane (formazione, reclutamento, carriera, sistemi premiali, etc.); h) le modalità con le quali l'amministrazione intende promuovere progressivamente il miglioramento del Sistema. In relazione ai diversi livelli di maturità del Sistema adottato dalle singole amministrazioni, potrebbe inoltre essere opportuna una distinzione tra fasi di avvio e fasi relative al sistema a regime, secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo”².*

Poiché, la *performance* è definibile come “*il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita*”³ il suo significato discende dall'esecuzione di un'azione, dai risultati della stessa e dalle modalità di rappresentazione di questi ultimi.

² Deliberazione n. 104/2010 della CIVIT.

³ Deliberazione n. 89/2010 della CIVIT

Da qui, esistono due ambiti di misurazione e valutazione della *performance* che sono presi in considerazione: la *performance* organizzativa e la *performance* individuale. La prima, sviluppandosi su più livelli (l'Amministrazione nel suo complesso e le unità organizzative o aree di responsabilità), *“esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini”*. La *performance* individuale *“esprime il contributo fornito da un individuo al raggiungimento degli obiettivi, in termini di risultati ottenuti e di comportamenti manifestati”*.

Rispetto alla necessità di prendere come riferimento una particolare metodologia di misurazione e valutazione, tra quelle in uso in altre aziende o amministrazioni (ad es. Balanced Scorecard, Common Assessment Framework, European Foundation for Quality Management, Sistemi di gestione della qualità, ecc.), così come consigliato nella deliberazione della CIVIT n. 89/2010, si ritiene, al fine di garantire l'immediata operatività del sistema, di preferire in prima battuta l'utilizzo del sistema di assegnazione degli obiettivi e di valutazione già previsto dalla normativa regionale, sul quale innestare gradualmente e progressivamente metodologie di misurazione e valutazione sempre più avanzate e rispondenti alla cultura della responsabilità per il miglioramento della *performance*.

In particolare, il presente Sistema prevede invece un chiaro indirizzo verso una metodologia rinnovata, che tenga conto non solo della *“performance* individuale” e dei comportamenti organizzativi, ma anche della *“performance* organizzativa di ente”, legando così parte della valutazione e della retribuzione di risultato al contributo che ogni soggetto dell'organizzazione dà al raggiungimento degli obiettivi strategici di ente (identificabili in quelli assegnati all'interno del Piano della prestazione e dei risultati al Segretario generale) o, comunque, a quelli della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore.

Questa scelta di legare il sistema di valutazione individuale anche a risultati strategici e di ente è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione e la relazione interfunzionale e intersoggettiva, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Ovviamente l'attuazione del Sistema dovrà avvenire nel rispetto delle disposizioni in tema di relazioni sindacali, in particolare per la definizione degli accordi relativi alla quantificazione della retribuzione di risultato, nel rispetto delle relative competenze.

In definitiva, il presente sistema, nel rispetto dei principi generali definiti dal d.lgs. 150/2009 e dalle indicazioni della CIVIT (per quanto trasponibili alla realtà dei Consigli Regionali), è stato elaborato in attuazione della 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”* e si ispira alle linee guida della CIVIT in materia di ciclo delle performance.

3. Le caratteristiche distintive dell'organizzazione Consiglio Regionale del Lazio

Il Consiglio Regionale è l'organo legislativo, rappresentativo della Regione, previsto dall'articolo 121 della Costituzione Italiana. Oltre ad esercitare la funzione legislativa attribuita dalla Costituzione alla Regione, esso “*concorre alla determinazione dell'indirizzo politico regionale ed esplica le funzioni di controllo sull'attività dell'esecutivo, nonché ogni altra funzione conferitagli da norme costituzionali, statutarie e da leggi dello Stato e della Regione*”⁴. È un organo della Regione che, analogamente ad altri organi di rilevanza costituzionale, dispone di regolamenti, bilancio e personale autonomi rispetto a quelli della Giunta Regionale⁵.

Tale autonomia è stata peraltro considerevolmente rafforzata dal nuovo Statuto della Regione Lazio che all'articolo 24 sancisce quanto segue:

Articolo 24 (Autonomia del Consiglio)

- 1. Il Consiglio regionale ha piena autonomia organizzativa, amministrativa, contabile e di gestione patrimoniale, che esercita con le modalità stabilite dai propri regolamenti interni.*
- 2. 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.*
- 3. 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.*
- 4. 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.*

I consigli regionali, essendo rappresentativi della popolazione comunità regionale, perseguono 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, tali organismi sono stati dotati 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 quello 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.

Ai fini della stesura del presente Sistema di Valutazione 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.

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

⁴ Art. 23, comma 1, della Legge Regionale Statutaria 11 novembre 2004, n. 1.

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

- 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 regionale;
- 2) Garante delle persone sottoposte a misure restrittive della libertà;
- 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 interno⁶, così come l'organizzazione e il funzionamento degli uffici amministrativi⁷. Attualmente il Consiglio regionale è composto da 50 consiglieri e dal Presidente della Regione e ha sede a via della Pisana, n.1301. Il sito internet istituzionale è www.consiglio.regione.lazio.it.

Nella pagina seguente è riportato l'organigramma del Consiglio regionale del Lazio, con al vertice il Segretario generale e, a scalare, i servizi (in grigio), le aree (in azzurro) e gli uffici (in verde).

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

⁷ Regolamento di organizzazione del Consiglio regionale – Deliberazione dell'Ufficio di Presidenza 29 gennaio 2003, n. 3, e successive modifiche.

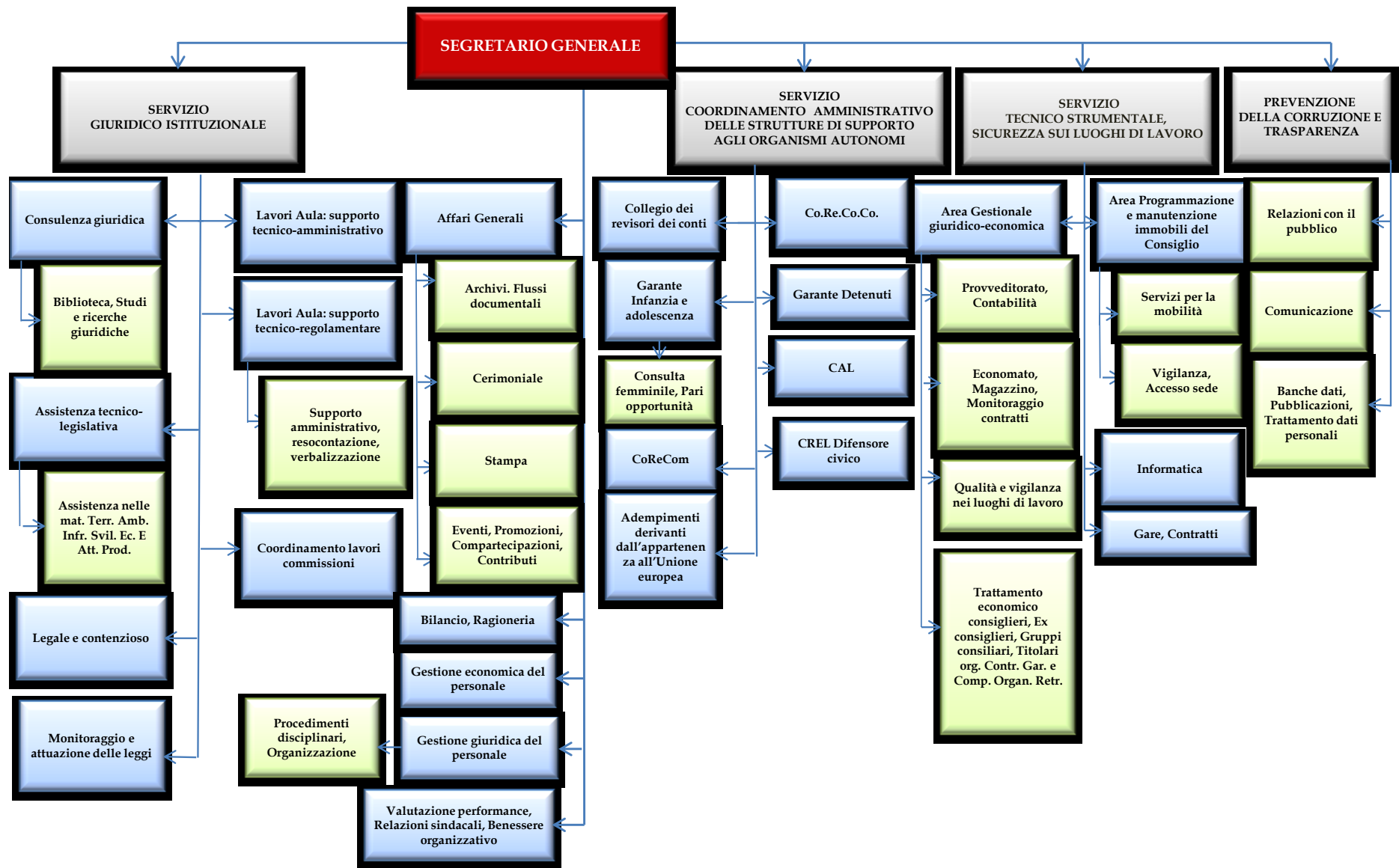
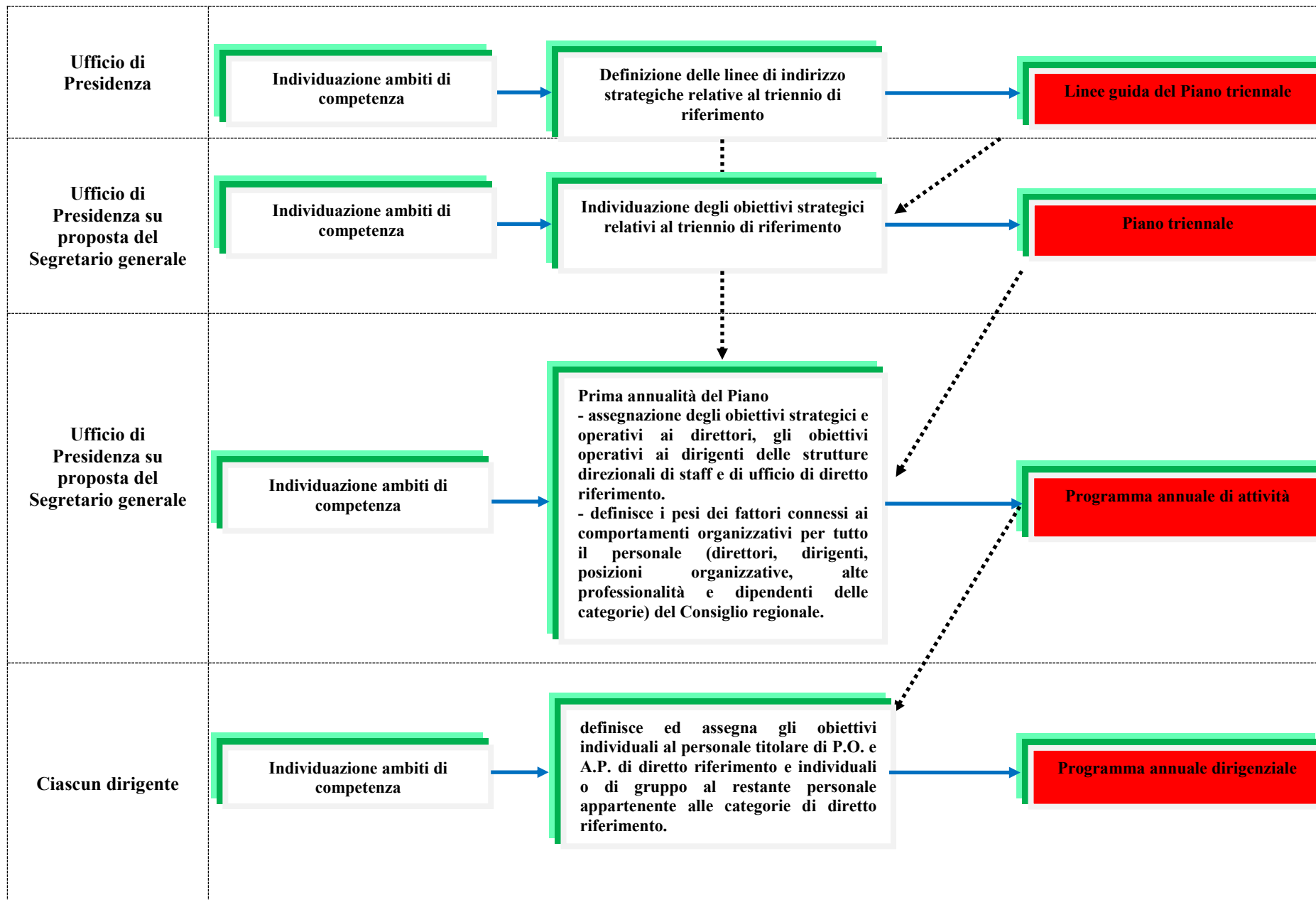


Figura 1 – Organigramma del Consiglio regionale del Lazio

4. Il processo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* nel Consiglio Regionale del Lazio

Ad inizio di anno, secondo le modalità e la tempistica stabilite nel presente Sistema, si svolge la fase di definizione e assegnazione degli obiettivi. Tale attività è articolata in un processo che dalle previsioni strategiche e di spesa individuate su base triennale, rispettivamente, nelle linee guida del Piano triennale della prestazione e dei risultati (d'ora in avanti indicato, per comodità, come Piano triennale) adottate dall'Ufficio di presidenza e nella Relazione tecnico-finanziaria al bilancio di previsione del Consiglio regionale, fino alle linee di indirizzo e agli obiettivi strategici e operativi assegnati dall'Ufficio di presidenza all'amministrazione nel Piano triennale, aggiornato annualmente in funzione delle esigenze e priorità del Consiglio. Il Piano triennale è approvato dall'Ufficio di presidenza su proposta del Segretario generale, previa consultazione di quest'ultimo con i direttori e dirigenti del Consiglio regionale, avviata sulla base delle Linee guida adottate a monte dall'Ufficio di presidenza. Nel Piano triennale è contenuto il Programma annuale di attività che rappresenta la prima annualità del Piano triennale e assegna gli obiettivi strategici ed operativi al Segretario generale e ai direttori e gli obiettivi operativi ai dirigenti delle aree e degli uffici. Nel Programma annuale sono altresì definiti i pesi dei fattori connessi ai comportamenti organizzativi di tutto il personale (direttori, dirigenti, posizioni organizzative alte professionalità e dipendenti delle categorie). L'assegnazione formale degli obiettivi a tutti i dirigenti avviene con la pubblicazione del Piano triennale sul sito del Consiglio. Di seguito il Segretario generale, i direttori dei servizi ed i dirigenti di area e degli eventuali uffici, con riferimento al personale di diretto riferimento, con il Programma annuale dirigenziale definiscono ed assegnano gli obiettivi individuali al personale titolare di posizione organizzativa e di alta professionalità ed individuali o di gruppo al restante personale. Il programma annuale dirigenziale, una volta adottato da ciascun dirigente, è pubblicato sul sito del Consiglio regionale a cura degli stessi con le medesime modalità del Piano triennale ed è trasmesso all'OIV. Il suddetto sistema viene rappresentato nel seguente schema logico di definizione degli obiettivi strategici ed operativi del Consiglio:



Di seguito si riporta il modello di riferimento per il passaggio dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi.

PIANO TRIENNALE DELLA PRESTAZIONE E DEI RISULTATI

L'Ufficio di presidenza approva, su proposta del Segretario generale, previa consultazione con tutti i direttori ed i dirigenti gli obiettivi strategici relativi al triennio di riferimento.



PROGRAMMA ANNUALE DI ATTIVITÀ

Contenuto nel Piano triennale del quale rappresenta la prima annualità. Con esso l'Ufficio di presidenza:

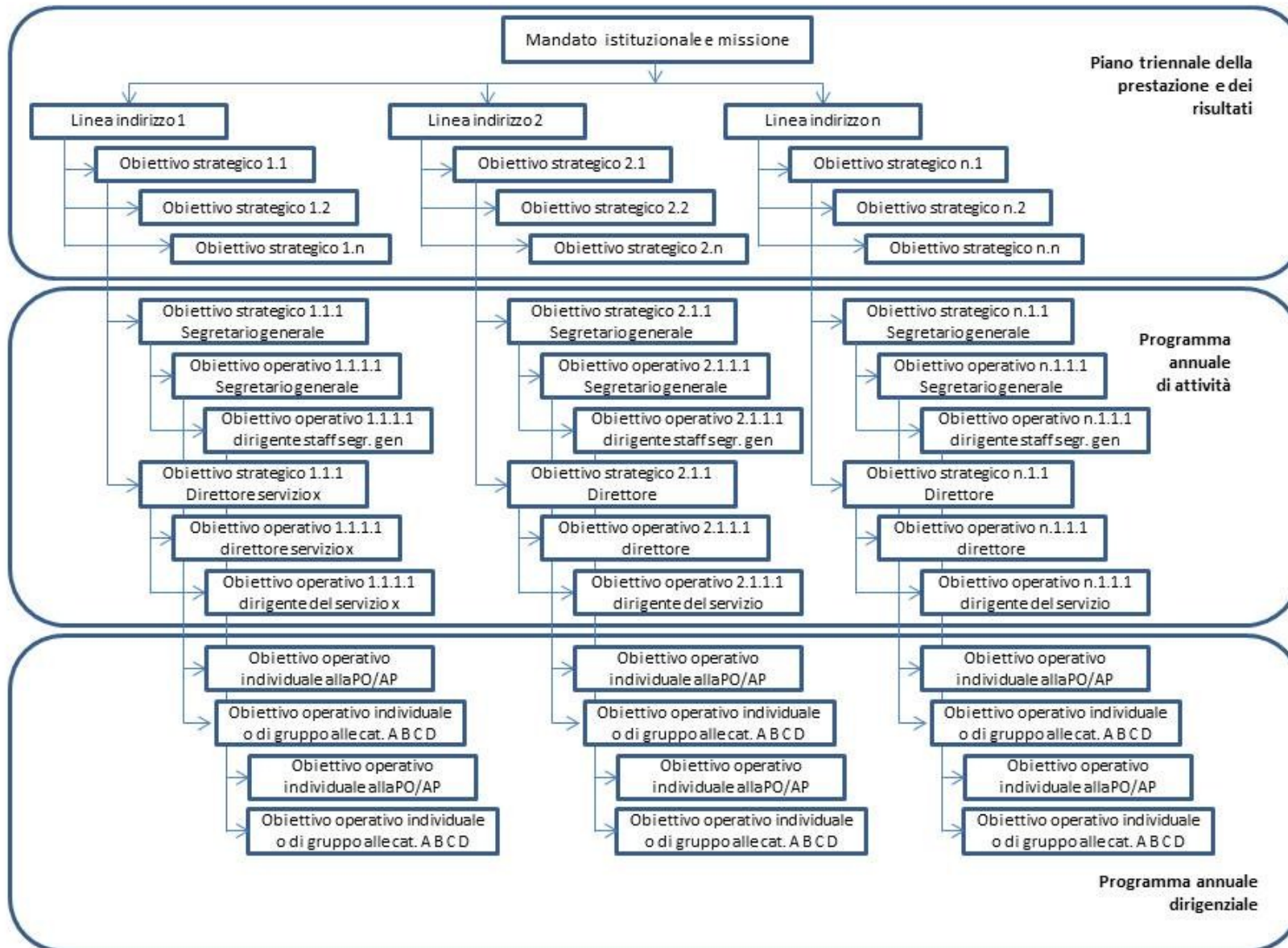
- assegna gli obiettivi strategici e operativi ai direttori dei servizi, gli obiettivi operativi ai dirigenti delle strutture direzionali di staff e di ufficio di diretto riferimento;
- definisce i pesi dei fattori connessi ai comportamenti organizzativi per tutto il personale (direttori, dirigenti, posizioni organizzative, alte professionalità e dipendenti delle categorie) del Consiglio regionale;
- L'assegnazione formale degli obiettivi a tutti i dirigenti avviene con la pubblicazione del Piano triennale sul sito del Consiglio.



PROGRAMMA ANNUALE DIRIGENZIALE

- Ciascun dirigente definisce ed assegna gli obiettivi individuali al personale titolare di P.O. e A.P. di diretto riferimento e individuali o di gruppo al restante personale appartenente alle categorie di diretto riferimento;
- Ciascun dirigente, provvede alla sua pubblicazione sul sito del Consiglio regionale, con le medesime modalità del Piano triennale
- Ciascun dirigente, provvede alla sua trasmissione all'OIV

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*.



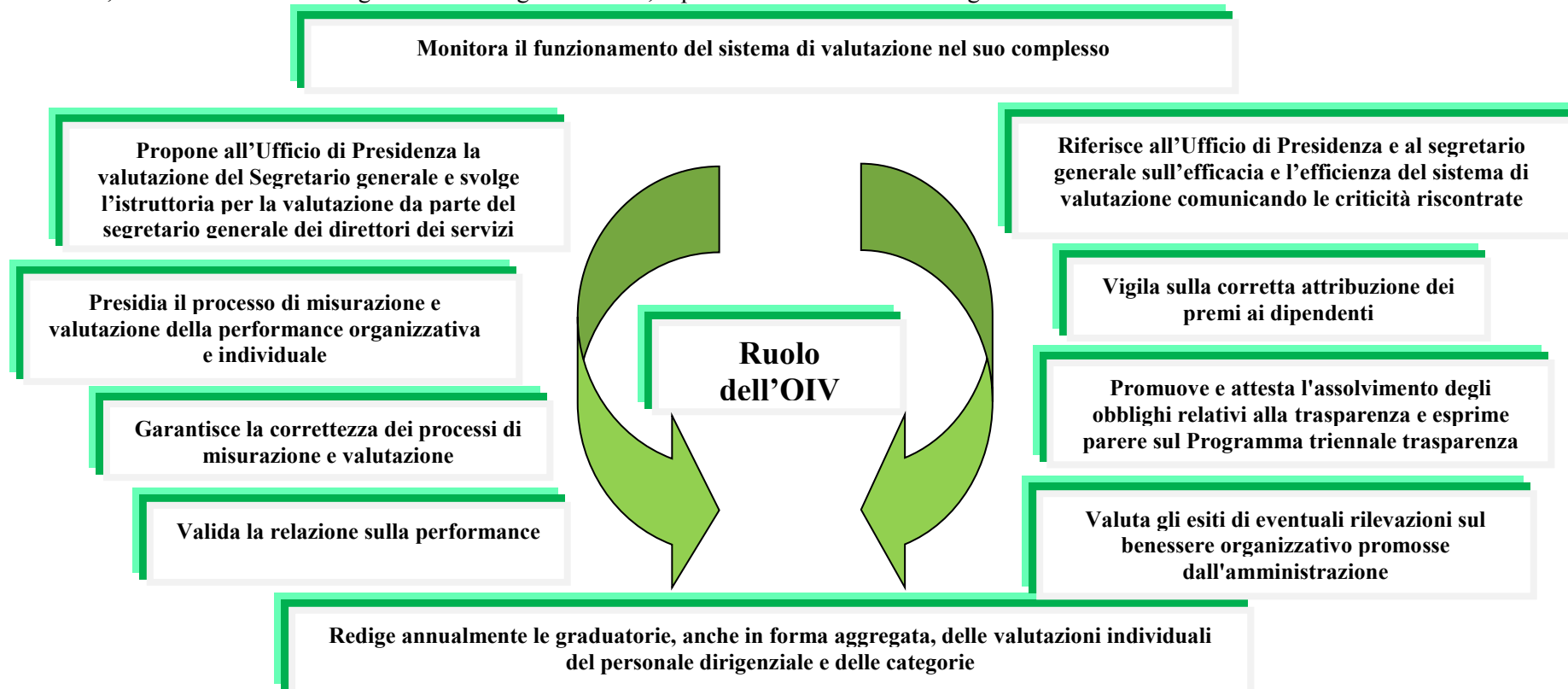
La tempistica del sistema di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* del Consiglio regionale è esplicitata nella tabella seguente.

Fasi	Principali Risultati	Tempistica di Riferimento
Programmazione	Avvio fase consultazione da parte del Segretario generale per acquisire elementi per la formulazione della proposta di obiettivi strategici e per l'elaborazione del Programma annuale di attività da inserire nel Piano triennale	Entro luglio dell'anno precedente
	Linee guida del Piano triennale a cura dell'UdP e Bozza di relazione tecnico-finanziaria al Bilancio di previsione a cura dell'Ufficio Bilancio - Ragioneria	Entro il 15 settembre
	Adozione del Piano triennale (triennale con adeguamento annuale) da parte dell'UdP contenente il programma annuale di attività, in cui sono assegnati gli obiettivi strategici al Segretario generale ed ai direttori gli obiettivi operativi al Segretario generale, ai direttori ed ai dirigenti nonché l'assegnazione delle risorse ai direttori. L'assegnazione formale degli obiettivi a tutti i dirigenti avviene con la pubblicazione del Piano triennale sul sito del Consiglio.	Entro il 31 gennaio o, in caso di esercizio provvisorio entro 30 giorni dalla data di approvazione della legge di bilancio
	Adozione dei Piani annuali dirigenziali a cura di tutti i dirigenti in cui sono assegnati gli obiettivi individuali al personale titolare di posizione organizzativa e di alta professionalità di diretto riferimento e gli obiettivi individuali o di gruppo al restante personale appartenente alle categorie di diretto riferimento	Entro febbraio (entro quindici giorni dall'approvazione del Piano triennale in caso di ricorso all'esercizio provvisorio)
Misurazione e Rendicontazione	Verifica trimestrale della <i>performance</i> individuale del personale delle categorie	Entro la prima decade del mese successivo alla chiusura del trimestre (10 aprile - 10 luglio - 10 ottobre - 10 gennaio)
	Monitoraggio e verifica semestrale degli obiettivi di struttura Eventuale ridefinizione degli obiettivi operativi	Entro la metà del mese successivo alla chiusura del semestre (15 luglio - 15 gennaio)
	Chiusura periodo di osservazione	Entro 31 dicembre
	Invio della relazione sull'attività svolta da ciascun dirigente e da ciascun dipendente al proprio valutatore	Entro la prima metà di febbraio
	Valutazione dei risultati degli obiettivi del Segretario generale da parte dell'UdP su proposta OIV	Entro 3 ^a settimana di febbraio
	Valutazione dei risultati degli obiettivi dei direttori dei servizi da parte del Segretario generale	Entro 4 ^a settimana di febbraio
	Valutazione dei risultati degli obiettivi dei dirigenti da parte dei direttori dei servizi	Entro 1 ^a settimana di marzo
	Valutazione dei risultati degli obiettivi dei dirigenti degli eventuali uffici da parte dei dirigenti di area	Entro 2 ^a settimana di marzo
	Valutazione della <i>performance</i> complessiva delle posizioni organizzative e del personale del comparto da parte del dirigente responsabile	Entro 3 ^a settimana di marzo
	Adozione della Relazione sulla <i>performance</i> da parte dell'UdP e sua pubblicazione	Entro marzo
Presentazione al pubblico della Relazione sulla <i>performance</i>	nell'ambito della Giornata della Trasparenza	

La catena valutatore-valutato, nel rispetto della normativa e dei regolamenti regionali, è evidenziata nel prospetto che segue.

Valutatore	Valutato
Ufficio di Presidenza	Segretario generale
Segretario generale	Direttori dei Servizi Dirigenti responsabili delle Strutture direzionali di staff e di ufficio di diretto riferimento Posizioni organizzative e di alta professionalità di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento
Direttori dei servizi	Dirigenti responsabili di aree di diretto riferimento Posizioni organizzative e di alta professionalità di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento
Dirigenti di area	Dirigenti responsabili di eventuali ufficio di diretto riferimento Posizioni organizzative e di alta professionalità di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento
Dirigenti e di ufficio	Posizioni organizzative e di alta professionalità di diretto riferimento Personale appartenente alle categorie di diretto riferimento

Ulteriore soggetto coinvolto nel ciclo di misurazione e valutazione della *performance* è l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'articolo 14 della l.r. 1/2011, che sarà supportato dalla funzione direzionale di staff "Valutazione performance, Relazioni sindacali, Benessere organizzativo" (o dalla Struttura tecnica permanente da costituire a norma dell'art. 16 della l.r. 1/2011) e che svolge le funzioni definite dagli articoli 15 e 18, comma 1, della l.r. 1/2011 e dal regolamento di organizzazione, esplicitate nello schema che segue:



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

Soggetti	Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
Stakeholder interni ed esterni	Definizione linee guida strategiche	Linee guida del Piano triennale	Entro dicembre	Ufficio di presidenza	Ufficio di presidenza
Segretario generale, direttori, dirigenti	Assegnazione degli obiettivi e definizione dei pesi e dei fattori connessi ai comportamenti organizzativi	Pubblicazione del piano triennale	Entro il 31 gennaio o, in caso di esercizio provvisorio, entro 30 giorni dall'approvazione della legge di bilancio	Ufficio di presidenza	Ufficio di presidenza Segretario generale (proposta) Direttori e dirigenti (consultazione da parte del Segretario nel processo di elaborazione della proposta)
	Monitoraggi intermedi	Relazione ed audizione semestrale relativi all'andamento dell'attività al fine di rimodulare gli obiettivi qualora sopraggiungano variazioni	Metà luglio relazione ed audizione	OIV per le audizioni dei direttori Ufficio di presidenza per la rimodulazione degli obiettivi	Segretario generale, direttori per le relazioni trimestrali e semestrale. OIV per le valutazioni delle relazioni e audizioni. Ufficio di presidenza per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi Segretario generale (proposta)
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Febbraio/marzo	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori.	OIV per quanto concerne le valutazioni di competenza dell'Ufficio di presidenza e del segretario generale
	Sottoscrizione scheda valutazione	Il valutatore ed il valutato sottoscrivono la scheda di valutazione	Febbraio/marzo	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori. Dirigenti.	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori. Dirigenti.
	Conciliazione	Richiesta di valutazione di seconda istanza. Decisione	entro sette giorni dalla data di presa visione della valutazione di prima istanza	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori. Dirigenti.	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori. Dirigenti.

Scheda riassuntiva del processo di assegnazione degli obiettivi e valutazione per il personale appartenente alle categorie.

Soggetti	Fase	Modalità	Tempi	Responsabili	Soggetti coinvolti
Personale del comparto e personale appartenente alla categoria D titolare di posizione organizzativa o di alta professionalità	Assegnazione degli obiettivi, individuali o di gruppo e dei comportamenti organizzativi	Programma annuale dirigenziale	Entro febbraio (entro venti giorni dall'approvazione del Piano triennale in caso di ricorso all'esercizio provvisorio)	Dirigenti	Segretario generale, direttori e dirigenti Titolari di PO e AP nonché il restante personale di categoria
	Monitoraggi intermedi	Relazione semestrale relativa all'andamento dell'attività al fine di rimodulare gli obiettivi qualora sopraggiungano variazioni	Metà luglio	Titolari di PO e AP	Titolari di PO e AP Segretario generale, direttori e dirigenti I dirigenti di riferimento per l'eventuale rimodulazione degli obiettivi
	Valutazione	Compilazione della scheda di valutazione	Febbraio/marzo	Dirigenti	Tutto il personale del comparto, tutti i dirigenti
	Sottoscrizione scheda valutazione	Il valutatore ed il valutato sottoscrivono la scheda di valutazione	Febbraio/marzo	Dirigenti	Tutto il personale del comparto, tutti i dirigenti
	Conciliazione	Richiesta di valutazione di seconda istanza. Decisione	entro sette giorni dalla data di prescrizione della valutazione di prima istanza	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori.	Ufficio di presidenza. Segretario generale. Direttori. Il personale del comparto interessato

5. Raccordo tra l'adempimento agli obblighi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza con la misurazione e valutazione delle performance

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

Inoltre, l'art. 44, comma 1, del decreto legislativo 33/2013 e ss. mm. prevede che *“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.”*.

Il successivo art. 46 del d.lgs. 33/2013 e ss.mm. stabilisce che *“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.”*.

A sua volta il PTPC 2016-2018 del Consiglio regionale, in conformità ai suddetti enunciati normativi, individua nell'OIV il soggetto deputato a verificare, sulla base delle periodiche relazioni ovvero di apposite segnalazioni del Responsabile Anticorruzione e Trasparenza, *“il corretto assolvimento, da parte di ciascuna struttura organizzativa, degli obblighi di attuazione delle misure per la prevenzione della corruzione e degli obblighi di trasparenza previsti dal PTPC e dal PTTI, ai fini della misurazione e della valutazione complessive delle prestazioni e dei risultati, sia organizzativi sia individuali dei dirigenti.”*.

Al fine di integrare gli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza all'interno del ciclo della *performance*, l'adempimento dei relativi obblighi, derivanti dal PTPC e dal PTTI, costituisce uno dei fattori da prendere in considerazione per la valutazione della performance, con un peso del 10% per le figure dirigenziali e con un peso variabile tra lo 0 e il 30% per le PO e le AP, a seconda dei ruoli rivestiti e della rilevanza di questi ultimi rispetto agli obiettivi di anticorruzione e trasparenza medesimi.”.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistente

Condizione necessaria per lo svolgimento del processo di valutazione della *performance* è il raccordo del presente Sistema con il Sistema dei controlli interni, avente per oggetto (oltre alla valutazione dei dirigenti oggetto del presente Sistema) il controllo strategico, il controllo di gestione e il controllo di regolarità amministrativa e contabile. A regime, si prevede che struttura e contenuti dei sistemi di controllo siano idonei a soddisfare tutte le necessità informative richieste dalla piena applicazione del Sistema. Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo si rimanda alla normativa regionale in materia: il controllo strategico e il controllo di gestione sono disciplinati dalla legge regionale n. 6/2002⁸, dalla legge regionale n. 25/2001⁹ e dal regolamento di organizzazione del Consiglio regionale. Il raccordo con i sistemi di controllo sopra richiamati si sviluppa a tre livelli:

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

Controllo di gestione

Il controllo di gestione consiste nella verifica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa sulla base del rapporto tra costi sostenuti e risultati raggiunti, in termini di attività e prodotti. In virtù dell'articolo 54 della legge regionale n. 25/2001, il controllo di gestione costituisce il supporto per l'esercizio dell'attività amministrativa e gestionale di competenza dei dirigenti delle strutture organizzative apicali. Le risultanze del controllo di gestione sono rese disponibili, da parte della struttura competente in materia istituita presso la segreteria generale, all'OIV e ai diversi soggetti valutatori ciascuno per i dati di relativa competenza. L'articolo 19 commi da 2 a 6 del regolamento di organizzazione prevede, a tal riguardo, che: "2. *La struttura preposta al controllo di gestione è istituita dal segretario generale con atto di organizzazione adottato ai sensi dell'articolo 75.*

3. *Il controllo di gestione è rivolto alla:*

- a) *rilevazione degli scostamenti tra obiettivi programmati ed obiettivi raggiunti;*
- b) *verifica della qualità dell'attività di supporto alla funzione istituzionale e dell'attività amministrativa.*

4. *Per lo svolgimento della propria attività la struttura per il controllo di gestione ha accesso a tutti i dati in possesso delle strutture soggette al controllo.*

5. *Ai fini della valutazione degli elementi raccolti sono utilizzati parametri ed indicatori predeterminati in relazione agli obiettivi ed alla natura delle attività sottoposte a controllo.*

6. *I rapporti gestionali sono forniti al segretario generale, all'Organismo indipendente di valutazione e ai diversi soggetti valutatori, ciascuno per i dati di relativa competenza, con periodicità almeno semestrale e, comunque, al termine dell'esercizio finanziario".* Al fine di coordinare gli attori del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* e del Sistema dei controlli interni, appare opportuno che tale funzione sia attribuita da parte del Segretario generale ad una struttura di suo diretto riferimento. Al controllo di gestione sarà dedicato un apposito atto adottato dall'Ufficio di presidenza, denominato Disciplina del controllo di gestione del Consiglio regionale del Lazio.

⁸ Legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6, recante "Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale".

⁹ Legge regionale 20 novembre 2001, n. 25, recante "Norme in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione".

Controllo strategico

Il controllo strategico supporta l'attività degli organi di indirizzo politico-amministrativo e, pertanto, consente di osservare gli andamenti generali dell'azione amministrativa e la verifica delle operazioni svolte dal *management*, soprattutto in termini di congruenza tra linee strategiche, obiettivi assegnati e risultati effettivamente conseguiti. In base a quanto previsto dall'articolo 14 della legge regionale n. 6/2002, concerne l'adeguatezza delle scelte gestionali compiute e dei risultati conseguiti in sede di attuazione dell'indirizzo politico-amministrativo. La legge regionale 1/2011 di recepimento del d.lgs. 150/2009 prevede all'articolo 14, comma 1, che *“L'OIV sostituisce il nucleo di valutazione e controllo strategico o altri analoghi organismi di controllo interno previsti dal decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 (Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59) e successive modifiche, comunque denominati.”*. La competenza del controllo strategico appartiene quindi all'OIV, il quale la esercita con il supporto della funzione direzionale di staff *“Valutazione performance, Relazioni sindacali, Benessere organizzativo”* o della Struttura tecnica permanente da costituire ai sensi dell'articolo 16 della l.r. 1/2011.

7. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati è collegato organicamente alla programmazione economica-finanziaria annuale della Regione Lazio, in quanto ai dirigenti, per lo svolgimento dei propri compiti e per il conseguimento degli obiettivi, sono assegnate le necessarie risorse finanziarie. I responsabili dei servizi, delle aree e degli eventuali uffici utilizzano le risorse umane e i beni strumentali attualmente disponibili nelle corrispondenti strutture di competenza, previa le occorrenti intese, nel caso di utilizzazione delle risorse medesime da parte di più servizi.

In coerenza con quanto previsto dalla l.r. 25/2001 per la Giunta (art. 17 bis, comma 2), di norma entro il 15 settembre l'Ufficio di presidenza (Udp) approva le linee guida del Piano triennale e la struttura competente in materia di Bilancio e Ragioneria quantifica le risorse necessarie per l'attuazione degli obiettivi in una bozza di relazione tecnico-finanziaria al bilancio di previsione del Consiglio regionale. In tale sede l'Udp indica, anche sulla base delle proposte dei dirigenti responsabili della gestione delle singole strutture, gli obiettivi e i programmi di competenza del Consiglio regionale.

Successivamente, l'assessore regionale competente in materia di bilancio avvia la fase di negoziazione con l'Udp, nell'ambito della quale:

- valuta gli oneri delle funzioni e dei servizi istituzionali nonché quelli dei programmi e dei progetti presentati, con riferimento alle singole Missioni o Programmi;
- esamina lo stato di attuazione dei programmi in corso, ai fini della proposta di conservazione in bilancio, come residui, delle somme già stanziata per le spese in conto capitale e non impegnate;
- predispone gli schemi della proposta di legge concernente il bilancio di previsione e della proposta di legge finanziaria regionale.

Entro il successivo 30 settembre la Giunta regionale adotta le proposte di legge concernenti il bilancio annuale e la finanziaria regionale, che vengono poi esaminate dal Consiglio regionale a partire dalla seconda settimana del mese di novembre, per essere approvate entro il 31 dicembre.

A seguito dell'approvazione del bilancio e della legge di stabilità regionale, il Consiglio regionale, con propria deliberazione, approva il bilancio di previsione del Consiglio regionale. Entro i 30 giorni successivi, l'approvazione, da parte dell'Udp, dell'aggiornamento del Piano triennale dà il via al Ciclo della *performance*. Il Sistema del Consiglio regionale si prefigge di raggiungere a regime (**anno 2017**) un modello integrato di collegamento del ciclo della *performance* con i documenti di bilancio e di controllo interno del Consiglio regionale così come evidenziato nella **Tabella 1**.

Tabella 1 - Ciclo di gestione della *performance* e documenti contabili del Consiglio regionale

Fasi del ciclo della <i>performance</i>	Fasi di PPC	Documenti contabili	Documenti di <i>performance</i>
Definizione degli indirizzi e delle strategie	Budgeting	Bozza di Relazione tecnico-finanziaria al bilancio di previsione	Linee guida del Piano triennale
Definizione degli obiettivi strategici di ente		Bilancio triennale di previsione, Relazione tecnico-finanziaria al bilancio di previsione, Programma triennale del fabbisogno del personale	Piano triennale
Definizione degli obiettivi strategici e operativi di struttura			Programma annuale di attività
Collegamento delle risorse finanziarie e umane agli obiettivi		Piano di lavoro e degli obiettivi	Programma annuale dirigenziale
Monitoraggio e misurazione	Reporting	Referto controllo di gestione e controllo strategico, Valutazione dei dirigenti	Relazione annuale
Rendicontazione e valutazione		Conto consuntivo, Rendiconto generale, Relazione sullo stato dell'amministrazione, Relazione al conto annuale del personale, Bilancio sociale	

Fonte – Ns. adattamento da E. GORI, S. POZZOLI, *Il sistema dei controlli degli Enti locali. Attori e modalità operative*, Amministrazione e management, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2013, 318.

8. La fase di individuazione di obiettivi, indicatori e target

L'articolo 10 del d.lgs 150/2009 prevede la redazione obbligatoria del piano triennale della *performance* per lo Stato e gli Enti pubblici nazionali, mentre le Regioni, gli enti regionali, le amministrazioni del servizio sanitario nazionale e gli enti locali possono scegliere tra due alternative:

1. *definire il Piano della performance, un nuovo documento programmatico triennale contenente indicazioni sugli obiettivi strategici e operativi assegnati al personale dirigente e i relativi indicatori e target;*
2. *adattare i documenti contabili e di programmazione esistenti.*

La Regione Lazio con la l.r. 1/2011 ha deciso di recepire il d.lgs. 150/2009. Pertanto, il Consiglio regionale dovrà 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 del Consiglio regionale è un documento di pianificazione e di programmazione di tipo flessibile, in quanto revisionabile in corso di esercizio. Va elaborato con cadenza triennale e revisionato, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera a) della l.r. 1/2011 entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale e consente di:

1. *individuare le linee di indirizzo a cui l'ente intende dare priorità e visibilità immediata;*
2. *definire gli obiettivi strategici che contraddistinguono la propria azione nei confronti degli utenti e degli stakeholder di riferimento;*
3. *rilevare e analizzare le condizioni in cui si svolge l'attività.*

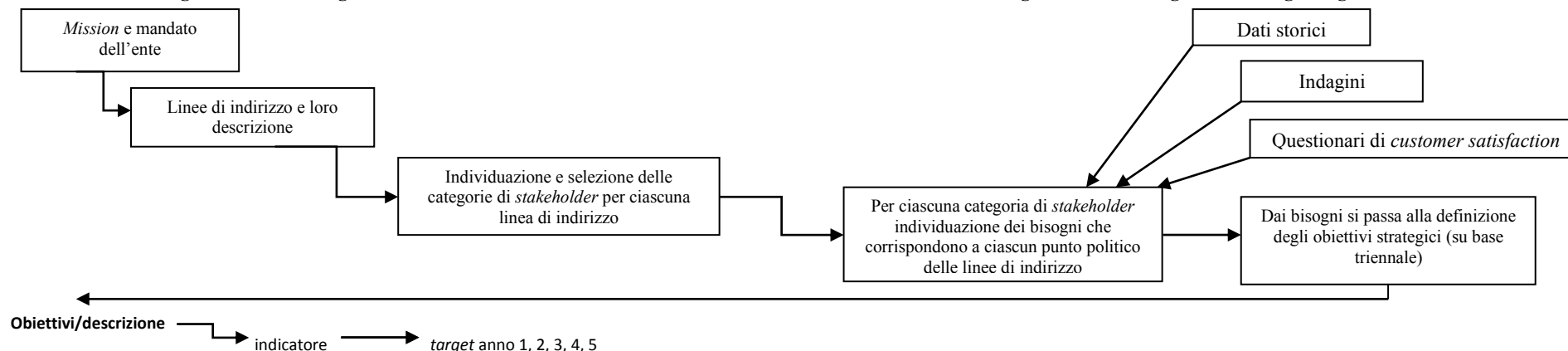
La **Tabella 2** evidenzia i contenuti minimi del Piano della prestazione e dei risultati del Consiglio regionale.

Tabella 2 – Contenuti minimi del Piano della prestazione e dei risultati del Consiglio regionale	
1	Presentazione del Piano e indice
2	Sintesi delle informazioni rilevanti per i cittadini e per gli stakeholder 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
4.1	L'analisi del contesto esterno
4.2	L'analisi del contesto interno
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

Fonte - Delibera CIVIT n. 112/2010

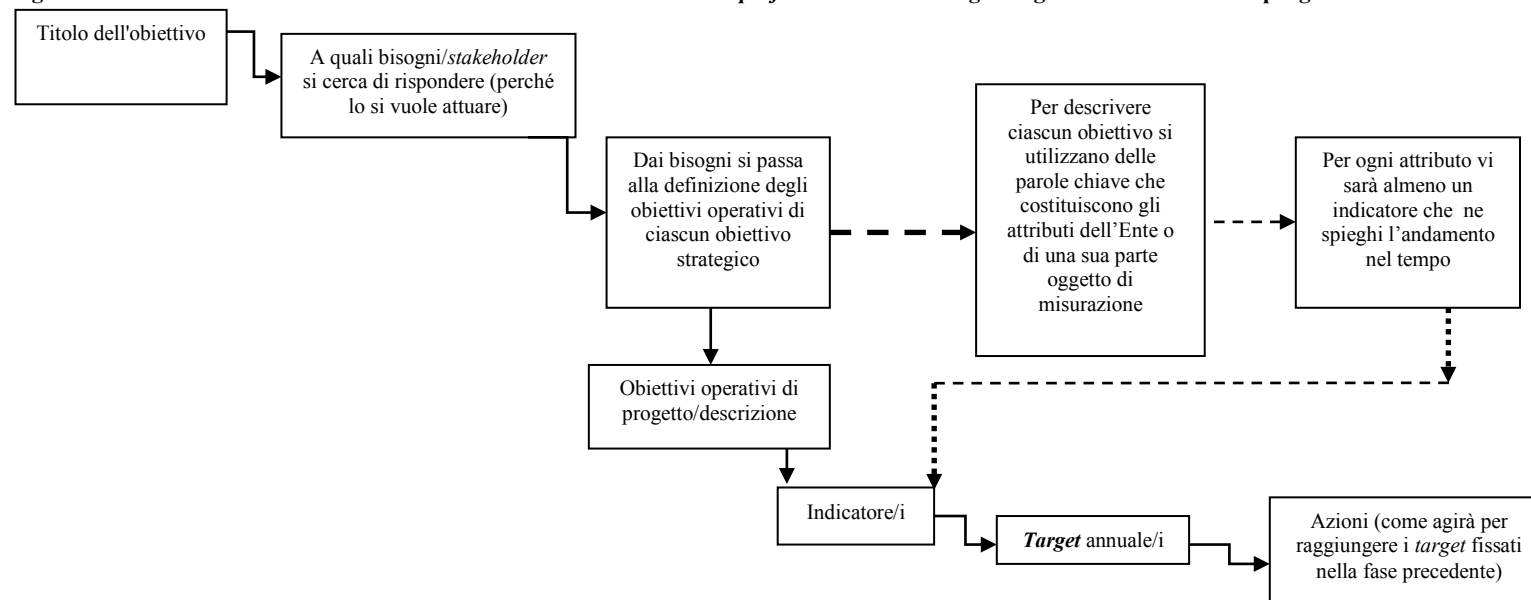
Partendo dal Piano triennale della prestazione e dei risultati e dalla relazione tecnico-finanziaria al bilancio di previsione, il Consiglio regionale definirà le linee di indirizzo che rappresentano i riferimenti per la definizione degli obiettivi strategici e operativi (Vedi paragrafo 1.6). Lo schema logico per la definizione degli obiettivi strategici è evidenziato nella Figura 2.

Figura 2 - Schema logico di riferimento dalla definizione della mission-mandato all'individuazione degli obiettivi strategici del Consiglio regionale



Dopo aver definito gli obiettivi strategici si passa alla definizione degli obiettivi, indicatori e *target* operativi, distinguendo tra la gestione degli obiettivi operativi organizzativi, individuali e di gruppo. La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* in relazione agli obiettivi è strutturata secondo quanto riportato nella Figura 3. 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 *target* fissato per ciascun anno di riferimento. A seconda degli indicatori e dei *target* sono previste azioni dell'ente per raggiungere i *target* fissati in precedenza.

Figura 3 - La definizione del sistema di misurazione e valutazione della *performance* del Consiglio regionale in relazione ai progetti



Le modalità di costruzione degli obiettivi, degli indicatori e dei *target* rappresentano il momento fondamentale nella fase di programmazione e di individuazione della metodologia di valutazione della *performance*. Nel sistema ci si limita alla definizione di obiettivi, indicatori e target, rinviando, per le modalità di costruzione dei medesimi, ad un apposito atto adottato dall'Ufficio di presidenza, denominato Disciplina del controllo di gestione del Consiglio regionale del Lazio.

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”.

Da qui, l'**obiettivo** “è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi, l'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso”¹⁰.

Esistono, dunque, diverse tipologie di obiettivi:

1. **l'obiettivo strategico** è un “obiettivo riferito ad orizzonti temporali pluriennali che presenta un elevato grado di rilevanza (non risulta, per tale caratteristica, facilmente modificabile nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo”¹¹. Il Consiglio regionale conferisce agli “obiettivi strategici”¹² il significato di finalità triennali (Piano triennale della prestazione e dei risultati);

2. **l'obiettivo operativo** (contenuto nel Programma annuale di attività e nel Programma annuale dirigenziale) “declina l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Questo avviene indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tale obiettivo fa capo”¹³. È rinvenibile:

a) negli obiettivi **di gruppo**, in quanto trasversali all'organizzazione che richiede la collaborazione tra diversi soggetti e/o unità organizzative¹⁴;

b) negli obiettivi **individuali** poiché “... legati alle azioni specifiche del singolo in maniera funzionale al raggiungimento dei target desiderati dall'amministrazione”¹⁵;

c) negli obiettivi **organizzativi**, in quanto obiettivi che si riferiscono “ai risultati complessivi delle unità organizzative ai diversi livelli”¹⁶.

Gli obiettivi di cui al punto 1 fanno riferimento alla *performance* organizzativa; quelli di cui al punto 2 alla *performance* individuale.

Con riferimento agli indicatori, invece, la deliberazione n. 112/2010 della CIVIT definisce l'**indicatore** come “una grandezza, indistintamente un valore

¹⁰ Articolo 5, comma 3 della l.r. 1/2011, deliberazione n. 89/2010 della CIVIT.

¹¹ Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.

¹² Al concetto di obiettivo strategico si collega strettamente quello di *outcome* che, come indicato nella deliberazione n. 89/2010 della CIVIT, è “*Impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della performance ci si riferisce agli outcome per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli stakeholder. Esempi di outcome sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini, ecc.. Un outcome può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale di fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad es. la riduzione dell'incidenza dei tumori ai polmoni).*”

¹³ Deliberazione n. 112/2010 della CIVIT.

¹⁴ Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

¹⁵ Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

¹⁶ Deliberazione n. 114/2010 della CIVIT.

assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (consiglieri regionali, amministratori, ecc.) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.)”.

Un indicatore di *performance*, ad esempio, rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Tuttavia, affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere collegati ad obiettivi e devono puntare a generare risultati adeguati a questi obiettivi e non valori ideali.

Come per gli obiettivi, anche gli indicatori devono essere validati dall'ente, mediante il riconoscimento della loro capacità intrinseca ed effettiva di misurare taluni aspetti salienti del ciclo delle *performance* dell'ente.

In altri termini, la validità tecnica degli indicatori richiede la predisposizione di un protocollo di rilevazione per ciascun indicatore che deve essere prestabilito e comunicato unitamente all'indicatore.

In particolare, la validità tecnica degli indicatori del sistema è dettata dalla loro attendibilità, legittimità e tempestività. L'attendibilità garantisce la verificabilità della provenienza dei dati da fonti informative certe ed accessibili.

Infine, il principio di tempestività impone che gli indicatori forniscano rilevazioni in tempi coerenti con le necessità di valutazione e decisione.

Il terzo elemento della fase in essere è la definizione dei **target**. La deliberazione n. 89/2010 della CIVIT definisce il *target* 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*”. Il *target* rappresenta un meccanismo utile a monitorare, valutare, modificare i comportamenti dell'ente e indirizzare e stimolare il miglioramento organizzativo.

Il *target* deve avere le seguenti caratteristiche:

1. ambizioso e realistico;
2. quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati ad ottenerlo devono avere abilità e competenze sufficienti e i processi sottostanti lo devono rendere raggiungibile;
4. presenza di meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
5. previsione di forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
6. supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
7. accettazione del *target* da parte del gruppo e a livello individuale.

In conclusione, la metodologia adottata nel presente sistema si prefigge di individuare i relativi prodotti-servizi imputabili ai diversi centri di responsabilità e successivamente di procedere all'elaborazione di una serie di indicatori.

9. Le altre fasi del sistema

Le ulteriori fasi del sistema di misurazione e valutazione delle *performance* del Consiglio regionale sono:

- l'implementazione e il monitoraggio in corso di esercizio¹⁷;
- la misurazione e valutazione delle *performance*;
- la rappresentazione dei risultati;
- la rendicontazione dei risultati.

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 del Consiglio 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.

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* individuali ed organizzative dell'ente così come definiti nella Disciplina del controllo di gestione del Consiglio regionale del Lazio.

La fase in questione costituisce il punto di partenza della valutazione, in quanto, ancorché integrata mediante indicatori di carattere qualitativo, l'*output* del processo di misurazione costituisce l'*input* del conseguente e successivo processo di valutazione.

Un aspetto rilevante nel passaggio dalla misurazione alla valutazione è costituito da quei casi nei quali la valutazione non è direttamente proporzionale alle risultanze della misurazione. Gli scostamenti possono derivare da decisioni assunte *ex ante* ed *ex post*.

Nel primo caso, le decisioni assunte *ex ante*¹⁸ sono qualificate mediante le seguenti *performance*:

¹⁷ 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 *target* 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.

- organizzativa:

- a) l'attribuzione di valori di rilevanza diversi per i vari ambiti e elementi rispetto ai quali è valutata la *performance* organizzativa (realizzata a preventivo con apposita specificazione nel Piano triennale);
- b) l'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle unità organizzative (realizzata a preventivo con apposita specificazione nel Piano triennale);

- individuale:

- a) la costruzione di una griglia valutativa in relazione alla capacità di differenziazione della valutazione dei collaboratori che non sia direttamente proporzionale al dato misurato (come da Piano triennale e da ciascun Programma annuale dirigenziale);
- b) l'attribuzione di valori di rilevanza diversi agli obiettivi assegnati;
- c) l'attribuzione di diverse percentuali di "coinvolgimento" delle persone in obiettivi diversi.

Nel secondo caso, le decisioni assunte *ex post*¹⁹ sono qualificate mediante le seguenti *performance*:

- individuale:

- a) particolare innovatività dell'obiettivo da raggiungere, con conseguente incertezza delle effettive possibilità di adeguato raggiungimento dell'obiettivo rispetto ai criteri di misurazione adottati;
- b) riscontro di una parziale inadeguatezza dei parametri di misurazione, che richiedono un adeguamento della valutazione;
- c) sopravvenienza di elementi esogeni oggettivi e non controllabili dall'ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno un adeguamento di obiettivi, indicatori e *target*;
- d) sopravvenienza di elementi endogeni oggettivi e non controllabili dall'ente, che non abbiano già consentito in corso d'anno un adeguamento di obiettivi, indicatori e *target*;
- e) considerazioni relative a particolari circostanze che vedano coinvolto il soggetto valutato;
- f) considerazione del diverso apporto partecipativo nella realizzazione di un obiettivo (da rilevarsi, comunque, a consuntivo sulla base dell'unità di misura stabilita a preventivo). La valutazione del diverso apporto partecipativo dei dipendenti verrà effettuata direttamente dai dirigenti responsabili del personale in questione;

- organizzativa:

Vengono predisposte considerazioni analoghe a quelle delle *performance* individuali.

Al contrario, le valutazioni coincidono (nel senso che sono direttamente proporzionali) con il risultato delle misurazioni nel caso dei comportamenti organizzativi.

In ogni caso, le circostanze di scostamento *ex post* appena evidenziate, dovranno essere minimizzate con correttivi da attuare in corso d'anno, che possono prevedere la riscrittura di obiettivi, indicatori o *target* o la loro modifica.

Il lavoro dell'OIV consiste nel prendere una serie di decisioni, in particolare:

- *confermare il dato scaturente dalla misurazione, corretto dai fattori ponderativi stabiliti ex ante;*
- *laddove la scala di punteggio preveda un range di minimo e massimo, scegliere il valore da attribuire all'interno di tali punteggi;*
- *applicare, ex post, il suo potere discrezionale valutando diversamente i risultati della misurazione (in questo caso la scelta deve essere debitamente motivata).*

In ogni caso, le circostanze di scostamento *ex post* appena evidenziate, dovranno essere minimizzate con correttivi da attuare in corso d'anno, che possono prevedere la riscrittura di obiettivi, indicatori o *target* o la loro modifica.

La rappresentazione dei risultati raggiunti in termini di *performance* organizzativa e individuale ha come destinatari non solo gli organi di indirizzo politico amministrativo, ma anche i principali *stakeholder* esterni e interni del Consiglio regionale, poiché *“la redazione della relazione sulla performance, deve prendere dai documenti di rendicontazione esistenti, in forma sintetica e chiaramente comprensibile, gli elementi di interesse per il cittadino utente, quali i*

¹⁸ Le decisioni *ex ante* essendo fissate preventivamente sono caratterizzate da ampia discrezionalità in sede di decisione, ma sono, poi, suscettibili di applicazione automatica.

¹⁹ Le decisioni *ex post* sono soggette ad un elevato grado di discrezionalità da parte dell'OIV, ma debbono essere adeguatamente motivate ed essere ricondotte, per quanto possibile, alle problematiche sotto evidenziate.

più significativi risultati sulla performance dell'ente, gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati, le azioni correttive intraprese nel corso dell'anno. La Relazione sulla performance dovrà essere validata dall'OIV, che attraverso tale attività, accerta la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa agli obiettivi predeterminati con il Piano della performance per essere successivamente sottoposta all'Ufficio di presidenza per l'approvazione. Tale Relazione dovrà essere pubblicata sul sito web del Consiglio regionale al fine di garantire l'assolvimento degli obblighi di trasparenza”.

Da quanto detto, si evince che la relazione sulla prestazione e sui risultati rappresenta il documento consuntivo chiave della rendicontazione dell'ente. Questo documento viene predisposto dal Segretario generale, adottato dall'Ufficio di presidenza e validato dall'OIV al fine di:

- evidenziare gli obblighi di trasparenza nei confronti degli stakeholder dell'ente, i risultati principali e di interesse per i cittadini;
- evidenziare gli eventuali scostamenti, positivi o negativi, delle performance complessive e individuali rispetto ai target fissati nel piano della performance, redatto nella fase di definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- consentire una comprensione delle azioni correttive e dei piani di miglioramento realizzati nel corso dell'esercizio.

In tal senso, il documento in questione ha sia una valenza interna che esterna. Nel primo caso consente di avviare un circolo virtuoso di miglioramento del sistema di misurazione e valutazione della performance e degli obiettivi che lo compongono. Mentre, in relazione alla valenza esterna, la relazione sulla performance consente di rendere consapevoli sia gli utenti che gli stakeholder dei risultati dell'attività amministrativa, anche grazie alla sua pubblicazione nella Sezione Amministrazione Trasparente del sito web istituzionale e alla sua discussione nell'ambito della Giornata della trasparenza, di cui all'art. 5 del D.Lgs. 33/2013. Ai fini della rendicontazione agli stakeholder esterni, si potrà altresì valutare l'opportunità di adottare strumenti *ad hoc* quali ad esempio il bilancio sociale.

Nella **Tabella 7** si evidenziano i contenuti minimi della relazione sulla prestazione e sui risultati del Consiglio regionale, come previsto della delibera CIVIT n. 5 del 2012

Tabella 7 - Struttura della relazione della prestazione e dei risultati del Consiglio regionale	
1.	Presentazione della Relazione e indice
2.	Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni
2.1	Il contesto esterno di riferimento
2.2	L'amministrazione
2.3	I risultati raggiunti
2.4	Le criticità e le opportunità
3.	Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti
3.1	Albero della performance
3.2	Obiettivi strategici
3.3	Obiettivi e piani operativi
3.4	Obiettivi individuali e di gruppo
4	Risorse, efficienza ed economicità
5	Pari opportunità e bilancio di genere
6	Il processo di redazione della Relazione sulla performance
6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance
7	Allegati tecnici – Schede di valutazione dei dirigenti

Fonte - Delibera 5/2012 CIVIT

10. La valutazione della *performance* organizzativa e individuale nelle annualità 2013-2016

Avendo individuato in premessa, quale modalità adeguata di implementazione del ciclo della *performance* del Consiglio regionale del Lazio, quella del *work in progress* e dell'innesto del presente Sistema di misurazione e valutazione sul Sistema attualmente vigente²⁰, appare senz'altro utile partire da una descrizione più puntuale dello stato dell'arte (annualità 2013-2016), per poi passare a rappresentare le innovazioni da apportare nella fase a regime (annualità 2017).

Per quanto attiene la **valutazione del personale con qualifica dirigenziale**, come riscontrato dall'OIV nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema – Annualità 2013-2014, “*il Consiglio regionale del Lazio, per le annualità 2013 e 2014, ha puntato su una valutazione di tipo individuale offrendo spazi ampi alla valutazione della performance organizzativa*”, optando “*per una valutazione finale delle attività svolte*” e riducendo “*le fasi di monitoraggio (...) ad una verifica di medio periodo*”, in base a un'interpretazione letterale del regolamento di organizzazione.

In particolare, all'infuori del Segretario generale, la cui valutazione individuale fino al 2014 non ha inciso sul *quantum* dell'indennità di risultato, la valutazione di tutti i dirigenti (siano essi direttori di servizio, dirigenti di area o di ufficio) è articolata su tre voci, alle quali corrispondono altrettante quote per la corresponsione della retribuzione individuale di risultato:

- a) **conseguimento obiettivi**, con un peso pari al **50%**;
- b) **capacità di direzione**²¹, con un peso pari al **40%**;
- c) **disponibilità**²², con un peso pari al **10%**.

Per quanto concerne la procedura e la modalità di valutazione dei dirigenti, l'articolo 118 del Regolamento di organizzazione prevede che:

- la valutazione del Segretario generale viene effettuata, in unica istanza, dall'Ufficio di presidenza sulla base della relazione annuale sullo stato dell'amministrazione, che questi deve produrre annualmente all'Ufficio di presidenza;
- il direttore di servizio è valutato dal Segretario generale;
- il dirigente della struttura dirigenziale di staff della segreteria generale è valutato dal Segretario generale;
- il dirigente di area e delle posizioni individuali è valutato dal direttore di servizio;
- il dirigente dell'eventuale articolazione organizzativa interna all'area è valutato dal dirigente dell'area;
- il dirigente in posizione di staff è valutato dal dirigente di struttura immediatamente sovraordinato.

In riferimento, invece, alle cosiddette “**procedure di conciliazione**”, sempre l'art. 118 prevede che la verifica della valutazione di prima istanza è effettuata, su istanza del valutato, dal valutatore di seconda istanza, e cioè:

- dall'Ufficio di presidenza, su istruttoria dell'OIV, per il direttore di servizio e per il dirigente della struttura dirigenziale di staff della segreteria generale;
- dal Segretario generale, per il dirigente di area,

²⁰ L'attuale sistema di valutazione della prestazione e dei risultati non risulta peraltro codificato in un apposito atto di organizzazione, ma è disciplinato all'interno del regolamento di organizzazione del Consiglio regionale, dagli artt. 116-119 per il personale con qualifica dirigenziale e dagli artt. 173-179 per il personale non dirigente.

²¹ A sua volta connotata in sei distinte tipologie: 1) capacità di programmare l'attività, dimostrando flessibilità nell'affrontare i cambiamenti, e risolvere i problemi; 2) capacità di controllo delle risorse economiche e di adozione di soluzioni che consentano risparmi di tempo e di spesa; 3) capacità di introdurre innovazioni e semplificazioni procedurali compresa la capacità di adeguamento ai cambiamenti tecnologici; 4) capacità di misurare la qualità dei servizi resi ed il grado di soddisfazione degli utenti; 5) capacità di motivare, coinvolgere, far crescere professionalmente il personale assegnato; 6) contributo al coordinamento e all'integrazione tra le diverse strutture al fine di migliorare la comunicazione interna.

²² Per disponibilità deve intendersi l'impegno del dirigente ad assicurare una presenza in servizio correlata alle esigenze operative non solo della struttura cui è preposto ma globalmente considerato.

- dal direttore del rispettivo servizio per il dirigente di eventuale articolazione interna all'area;
- dal dirigente della struttura sovraordinata al valutatore di prima istanza per il dirigente di posizione individuale e per il dirigente in posizione di staff non immediatamente subordinato al Segretario generale.

Per quanto riguarda invece la **valutazione del personale non dirigente**, la *performance*, base di pagamento del salario accessorio ai dipendenti, fino al 2014 è denominata produttività ed è divisa in collettiva e individuale. Essa veniva erogata secondo le modalità di cui agli accordi decentrati del 2000/2001. Tali accordi prevedevano, fino al 2011, per la produttività collettiva un importo definito annualmente in base alle risorse dell'ente, erogato mensilmente per tredici mensilità. La produttività individuale, invece, che era una percentuale di quella collettiva, era erogata in un'unica soluzione, nell'anno successivo a quello di riferimento, con importi differenziati per ciascun dipendente in base alla valutazione conseguita. Fino al 2011 l'erogazione della produttività individuale era quantificata con un sistema "a fasce". Dal 2011, invece, essa è rapportata direttamente alla percentuale di valutazione conseguita dal dipendente. Le modalità di valutazione ed erogazione della produttività collettiva sono state oggetto, nel 2012, di rilievi formulati dal Ministero dell'Economia e Finanze, che a seguito di ispezione ha contestato la corresponsione di dette somme a prescindere da qualsiasi valutazione, mentre, di contro, ha valutato idonei i criteri e le modalità di erogazione della produttività individuale.

In recepimento di detti rilievi, l'Amministrazione ha adottato una serie di iniziative, culminate nella sottoscrizione dell'Accordo di contrattazione per la produttività collettiva del 18 dicembre 2012, con il quale si sono previsti:

- fattori di valutazione²³ della realizzazione dei compiti attribuiti a ciascuna struttura dagli atti di organizzazione e del contributo del personale assegnato;
- una tabella di attribuzione dei punteggi divisa per fasce²⁴;
- un anticipo mensile della produttività collettiva pari all'80% ed un conguaglio, a seguito della valutazione della struttura, per il restante 20%.

²³ I fattori di valutazione presi in considerazione sono: 1) Realizzazione dei compiti attribuiti alla struttura dagli atti di organizzazione, tenuto conto del rispetto delle fasi, dei tempi e degli standard qualitativi; 2) Contributo del personale assegnato alla struttura, in termini di accuratezza, precisione, tempestività e rispondenza alle finalità e ai compiti della struttura, anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto.

²⁴ Sono previste 7 fasce di punteggio (<25; da 25 a 49,99; da 50 a 59,99; da 60 a 69,99; da 70 a 79,99; da 80 a 89,99; da 90 a 100) e di giudizio (gravemente insufficiente; insufficiente; sufficiente; discreto; buono; distinto; ottimo), corrispondenti ad altrettante fasce di indennità (0%, 50%, 75%, 85%, 90%, 95%, 100%).

11. Criticità dell'attuale Sistema di misurazione e valutazione e correttivi necessari

Come anticipato, la Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione ha messo in luce, oltre ad alcuni aspetti positivi, anche alcune criticità, formulando le seguenti "proposte di miglioramento del sistema utilizzato nel 2013 e del 2014:

1. va segnalato come già nel 2014 (verbale incontro sindacale) siano stati previsti dall'amministrazione nuovi criteri per la produttività. Tali criteri risultano in linea con la normativa vigente e legati all'effettività della prestazione. A questi l'OIV propone di collegare, parallelamente, una nuova metodologia di individuazione degli obiettivi di cui è stato prodotto un documento indirizzato ai dirigenti a capo dei servizi del Consiglio;
2. deve essere rivisto il sistema di valutazione al fine di renderlo più aderente ai principi stabiliti dalla l.r. 1/2011 e alle direttive CIVIT in materia;
3. deve essere elaborata la disciplina relativa alla gestione del ciclo della performance;
4. deve essere individuata una struttura con funzione di analisi dei dati e certificazione di gestione (controllo interno e di gestione) da trasmettere all'OIV onde consentire allo stesso, in contraddittorio con i Dirigenti, la sua autonoma conclusiva valutazione;
5. dovrebbe essere ampliata la competenza dell'Organismo, soprattutto nella prima fase dell'attuazione del nuovo sistema di valutazione, ricomprendendo tra i soggetti valutati dall'Organismo anche il Segretario generale e responsabili di altre strutture che, a parere dell'Ufficio di presidenza, siano strategiche al fine di raggiungere gli obiettivi assegnati dai competenti organi del Consiglio;
6. incentivare una maggiore differenziazione delle valutazioni dei dirigenti, per citare un esempio l'attuale OIV per le code relative all'annualità 2013 ha valutato un gruppo di dirigenti attribuendo risultati particolarmente selettivi rispetto alla media delle valutazioni dei dirigenti dello stesso anno;
7. approntare una ricerca mirata sul "benessere organizzativo" eventualmente utilizzando la metodologia suggerita da altre amministrazioni tra le quali, in particolare, l'INAIL."

Anche in base a tali rilievi formulati dall'OIV, è necessario apportare al Sistema vigente una serie di correttivi immediatamente operativi e che indirizzino l'Amministrazione verso la fase a regime.

In particolare,

- con riferimento alla valutazione del Segretario generale dal 2015 viene effettuata dall'UdP su istruttoria dell'OIV;
- occorre prendere maggiormente in considerazione la *performance* organizzativa di ente, misurata sul grado di attuazione degli obiettivi strategici individuati dall'UdP nel Piano triennale della prestazione e dei risultati. A tal proposito si propone, nella fase a regime all'intera dirigenza, un peso pari al 30% della indennità di risultato;
- occorre adottare un nuovo modello di valutazione della qualità del contributo, intesa come derivante da profili di competenza, professionalità e comportamento da ricondursi nell'ambito della performance individuale, che sia da una parte maggiormente analitico ed oggettivo e dall'altra flessibile, grazie alla pesatura annuale delle diverse voci di cui è composto per ciascuna delle qualifiche dirigenziali e delle categorie di personale non dirigenziale, da inserire nel Programma annuale di attività contenuto nel Piano triennale approvato dall'UdP su proposta del Segretario generale ed all'interno del quale ricondurre la voce di valutazione attualmente costituita dalla "disponibilità" per i dirigenti e dalla presenza in servizio per le categorie.

Al fine di apportare detti correttivi, occorre peraltro partire dall'accordo di contrattazione sulla *performance* dei dipendenti di categoria B, C e D non titolari di posizione organizzativa (PO) o alta professionalità (AP), relativo all'anno 2015, sottoscritto in data 12 marzo 2015, che disciplina:

- a) i compensi per la **performance organizzativa** (ex collettiva) in un importo pari al **20%** della somma destinata alla *performance* annua di competenza, con erogazione semestrale in via posticipata dopo la valutazione del semestre di riferimento e con un meccanismo "a graduatoria" tra le strutture al fine della quantificazione ed erogazione delle somme (previa valutazione del Segretario generale o direttori);
- b) i compensi per la **performance individuale** in un importo pari all'**80%** della *performance* annua di competenza, con erogazione mensile in via posticipata dopo la valutazione del trimestre di riferimento per ogni singolo dipendente (previa valutazione del dirigente).

12. La valutazione della *performance* organizzativa e individuale per il 2017 e gli esercizi successivi

La *performance* complessiva è il contributo fornito dai dipendenti del Consiglio regionale (personale dirigenziale e personale delle categorie) rispetto all'andamento generale dell'azione amministrativa. In generale, essa viene misurata e valutata sulla base delle seguenti due voci, uniformi ma diversamente declinate e diversamente "pesate" a seconda della qualifica del personale da valutare, ovvero a seconda che si tratti del Segretario generale, dei direttori dei Servizi, dei Dirigenti di Area, dei Dirigenti di Ufficio, dei funzionari con PO o AP, del personale di categoria A, B, C o D:

1. **performance organizzativa di ente/struttura**: da misurare e valutare sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente per il Segretario generale, sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente o operativi organizzativi della struttura di livello superiore per gli altri dirigenti e sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi della struttura di appartenenza per il personale di categoria con o senza PO o AP;
2. **performance individuale**: da misurare e valutare in riferimento a due sotto voci:
 - a. **raggiungimento obiettivi operativi**: sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali per il Segretario generale e per i dirigenti, sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali per il personale titolare di PO o AP e sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi individuali o di gruppo per il restante personale appartenente alle categorie. Al fine di garantire un'adeguata responsabilizzazione del personale dirigenziale, almeno un terzo del peso della presente sottovoce deve essere, per i dirigenti, riconducibile ad obiettivi operativi individuali;
 - b. **qualità del contributo**: sulla base di 10 fattori distinti per il Segretario generale e per i dirigenti da una parte, e per il personale di categoria con e senza PO o AP dall'altra:
 - 1) **competenze professionali e manageriali/di coordinamento** (per il Segretario generale e i dirigenti): i 10 fattori presi in considerazione sono: 1. Capacità valutativa; 2. motivazionale; 3. Capacità organizzativa; 4. Capacità di agire in ambiente complesso; 5. Soluzione problemi operativi e comunicazione; 6. Creatività; 7. Decisionalità/assunzione rischio; 8. Abilità interpersonale; 9. Cooperazione e gestione conflitti; 10. Autoformazione/aggiornamento. Essi sono oggetto di pesatura, per tutto il personale, nell'ambito del Programma annuale di attività, contenuto nel Piano triennale, in riferimento ai diversi ruoli ricoperti nell'organizzazione.
 - 2) **comportamenti professionali e organizzativi** (per il personale di categoria con e senza PO/AP): i 10 fattori sono: 1. Preparazione; 2. Competenza; 3. Formazione/aggiornamento; 4. Qualità; 5. Puntualità; 6. Autonomia; 7. Disponibilità/flessibilità; 8. Relazioni; 9. Guida; 10. Apporto partecipativo. Essi sono oggetto di pesatura nell'ambito del Programma annuale di attività, in riferimento ai diversi ruoli ricoperti nell'organizzazione.

Nelle successive Tabelle 8, 9 e 10 vengono rappresentati i “pesi” delle diverse voci di valutazione dei dirigenti e delle categorie, rispettivamente per le annualità 2014-2016 (situazione attuale) e 2017-2018 (fase a regime).

La *performance organizzativa* di ente ha una dinamica crescente, direttamente proporzionale alla scala gerarchica e quindi al grado di responsabilità manageriale, prendendo in considerazione per i diversi soggetti con qualifica dirigenziale gli obiettivi strategici di ente (od organizzativi della struttura di livello superiore) e per il personale di categoria con e senza PO/AP gli obiettivi operativi organizzativi di struttura di appartenenza.

La *qualità del contributo*, viceversa, ha una dinamica decrescente, inversamente proporzionale alla scala gerarchica, prendendo in considerazione le competenze professionali e manageriali per i soggetti con qualifica dirigenziale ed, invece, i comportamenti professionali e organizzativi per il personale di categoria con e senza PO/AP.

Il *raggiungimento obiettivi operativi*, infine, ha una dinamica inversamente proporzionale rispetto al livello di responsabilità manageriale, partendo, a regime, dal 40% per il Segretario generale fino al 60% per i dirigenti di ufficio, tornando al 50% per il personale di categoria con e senza PO/AP, con riferimento per questi ultimi non ad obiettivi operativi organizzativi di struttura ma solo ad obiettivi, rispettivamente individuali o di gruppo.

Tabella 8 – Pesatura delle diverse voci della valutazione della <i>performance</i> per l'annualità 2014							
2014	TIPO PERFORMANCE	Segr. generale ²⁵	Direttore Servizio	Dirigente Area	Dirigente Ufficio	P.O./A.P.	Cat. A/B/C/D
PERF. ORGANIZZ.	Performance organizzativa (Obiettivi strategici di ente o operativi organizzativi)	/	/	/	/	10 (operativi organizzativi)	75 (produttività collettiva)
	Performance individuale (Obiettivi operativi organizzativi o individuali o di gruppo)	/	50 (organizzativi e/o individuali)	50 (organizzativi e/o individuali)	50 (organizzativi e/o individuali)	40 (individuali)	25 ²⁶ (produttività individuale)
PERFORMANCE INDIVIDUALE	Comportamenti organizzativi	/	40 (capacità di direzione)	40 (capacità di direzione)	40 (capacità di direzione)	35	
	Disponibilità/presenza in servizio	/	10 (disponibilità)	10 (disponibilità)	10 (disponibilità)	15 (presenza in servizio)	
	TOTALE	100	100	100	100	100	100

²⁵ Fino al 2014 la valutazione del Segretario generale non incide sulla sua retribuzione di risultato, che fa parte del suo trattamento onnicomprensivo.

²⁶ I fattori di valutazione (e relativi pesi per categoria) presi in considerazione sono: a) Risultati ottenuti e qualità della prestazione (25% per Cat. A e B – 40% per Cat. C – 50% per Cat. D); b) Iniziativa personale e autonomia (10% per Cat. A e B – 20% per Cat. C – 30% per Cat. D); c) Competenza acquisita (35% per Cat. A e B – 30% per Cat. C – 15% per Cat. D); d) Impegno in servizio (30% per Cat. A e B – 10% per Cat. C – 5% per Cat. D).

Tabella 9 – Pesatura delle diverse voci della valutazione della performance per l'annualità 2015-2016							
2015-2016	TIPO PERFORMANCE	Segr. generale ²⁷	Direttore Servizio	Dirigente Area	Dirigente Ufficio	P.O./A.P.	Cat. A/B/C/D
PERF. ORGANIZZ.	Performance organizzativa (Obiettivi strategici di ente o operativi organizzativi)	/	/	/	/	10 (operativi organizzativi)	20 (produttività collettiva)
	Raggiungimento obiettivi operativi	50 (organizzativi e individuali)	50 (organizzativi e/o individuali)	50 (organizzativi e/o individuali)	50 (organizzativi e/o individuali)	40 (individuali)	80 (produttività individuale)
PERFORMANCE INDIVIDUALE	Qualità del contributo	40 (capacità di direzione)	40 (capacità di direzione)	40 (capacità di direzione)	40 (capacità di direzione)	35	
	Disponibilità/presenza in servizio	10 (disponibilità)	10 (disponibilità)	10 (disponibilità)	10 (disponibilità)	15 (presenza in servizio)	
TOTALE		100	100	100	100	100	

Tabella 10 - Pesatura delle diverse voci della valutazione della performance per le annualità 2017 e successivi							
2017-2018	TIPO PERFORMANCE	Segr. generale	Direttore Servizio	Dirigente Area	Dirigente Ufficio	P.O./A.P.	Cat. A/B/C/D
PERF. ORGANIZZ.	Performance organizzativa (Obiettivi strategici di ente o operativi organizzativi di struttura)	30 (strategici di ente)	30 (strategici di ente o organizzativi di struttura superiore)	20 (strategici di ente o organizzativi di struttura superiore)	20 (strategici di ente o organizzativi di struttura superiore)	20 (operativi organizzativi di struttura)	20 (operativi organizzativi di struttura)
	PERFORMANCE INDIVIDUALE	Raggiungimento obiettivi operativi	30 (organizzativi e individuali)	30 (organizzativi e individuali)	40 (organizzativi e individuali)	40 (organizzativi e individuali)	50 -- 20 (obiettivi preferibilmente individuali) 0 – 30 (ad. Anticorr. Trasp.)
Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI		10	10	10	10	-----	
Qualità del contributo		20 (competenze professionali e manageriali)	20 (competenze professionali e manageriali)	20 (competenze professionali e manageriali)	20 (competenze professionali e manageriali)	20 (comportamenti professionali e organizzativi)	30 (comportamenti professionali e organizzativi)
Disponibilità (presenza in servizio)		10	10	10	10	10	10
TOTALE		100	100	100	100	100	100

²⁷ Fino al 2014 la valutazione del Segretario generale non incide sulla sua retribuzione di risultato, che fa parte del suo trattamento onnicomprensivo.

Nella Tabella 11, riassuntiva delle tre precedenti, viene infine evidenziata la dinamica cronologicamente “progressiva” di passaggio dal vecchio al nuovo sistema di valutazione, con un progressivo aumento del peso della *performance* organizzativa di ente e/o di struttura.

Tabella 11 – Dinamica della pesatura delle diverse voci della valutazione della <i>performance</i> per il quadriennio 2014-2017																		
Tipo performance/ Qualifica	Segretario generale.			Direttore di servizio			Dirigente d’area			Dirigente di ufficio			PO/AP			Cat. A/B/C/D		
	2014	2015- 2016	2017	2014	2015- 2016	2017	2014	2015- 2016	2017	2014	2015- 2016	2017	2014	2015- 2016	2017	2014	2015- 2016	2017
Perf. organizzativa	/	/	30	/	/	30	/	/	20	/	/	20	10	10	20	75	20	20
Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTI	/	/	10	/	/	10	/	/	10	/	/	10	/	/	0 – 30	/	/	/
Raggiungimento obiettivi operativi	/	50	30	50	50	30	50	50	40	50	50	40	40	40	50 - 20	25	80	40
Comp. org./Qual. Contrib.	/	40	20	40	40	20	40	40	20	40	40	20		35	20			30
Disp./Pres. in servizio		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	15	10			10
TOTALE	/	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

12.1 La performance organizzativa di ente/struttura

La *performance* organizzativa si configura come la capacità di un'area di responsabilità o dell'organizzazione nel suo complesso 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 misurazione e valutazione delle *performance* organizzative del Consiglio regionale sono utilizzati i seguenti riferimenti normativi e regolamentari:

- *l.r. 1/2011 (articolo 8);*
- *d. lgs. n. 150/2009 (articolo 8);*
- *delibera 104/10 della CIVIT;*
- *regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.*

La *performance* organizzativa può essere misurata e valutata sia a livello di ente nel suo complesso, sia a livello di singole unità organizzative dell'ente.

Per il personale dirigenziale, la scelta del livello di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa verrà effettuata, in avvio del ciclo della *performance* di ciascun esercizio, all'interno del Piano triennale. In tale sede, si sceglierà se considerare unicamente indicatori relativi agli obiettivi strategici dell'ente, assegnati dall'UdP ovvero quelli della struttura gerarchicamente superiore. Per il personale non dirigenziale invece la *performance* organizzativa sarà misurata su indicatori relativi agli obiettivi operativi organizzativi delle strutture di appartenenza (es. il servizio, l'area o l'ufficio di appartenenza sia per le PO/AP che per le categorie).

I possibili ambiti di misurazione e valutazione di tali obiettivi strategici, identificati in coerenza con l'art. 8 del D.lgs. 150/2009, con l'art. 8 della l.r. 1/2011 e con la delibera 104/2010 della CiVIT e meglio specificati nella **Tabella 12** – sono:

- 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).*

In base ad essi l'OIV dovrà istruire la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi organizzativi di struttura, al fine di proporre ai soggetti competenti la valutazione della *performance* organizzativa di ente.

Tabella 12 – Ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa di ente/struttura del Consiglio regionale

Finalità	Profili di Performance	Tipologie di Indicatori/parametri	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 e relazione al rendiconto - Bilancio sociale
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 e relazione al rendiconto - Bilancio sociale
Portafoglio delle attività e dei servizi			
Definire la quantità programmata e la quantità effettivamente erogata di servizi	Quantità	Parametri sul volume di <i>output</i>	- Mappa dei servizi erogati - Report del controllo di gestione - Carta dei servizi (standard di qualità) - Certificazioni di qualità - Report sui tempi standard dei procedimenti amministrativi - <i>Customer satisfaction interna ed esterna</i>
Valutare il livello di qualità dei servizi erogati in relazione agli <i>standard</i> dichiarati	Efficienza	Indicatori di efficienza	
	Efficacia intermedia	Standard di qualità	
Valutare il rapporto tra risorse impiegate e risultati ottenuti		Esiti dei processi di certificazione della qualità	
Valutare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati		Tempestività dei procedimenti amministrativi Indicatori legati alla soddisfazione dell'utenza interna ed esterna	
Stato di salute dell'amministrazione			
Valutare la capacità dell'organizzazione di perseguire le finalità istituzionali ed erogare i servizi in condizioni di equilibrio economico-finanziario e di sviluppo duraturo	Equilibrio economico-finanziario	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	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 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
	Sviluppo Organizzativo	Stato di attuazione degli interventi di innovazione, di riassetto e sviluppo organizzativo, di sviluppo del sistema di controllo interno e dei servizi di supporto Composizione e livello di professionalità del personale Formazione e sviluppo delle competenze Benessere organizzativo Pari opportunità Tecnologia e ICT	
	Sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i>	N. di strumenti ed iniziative durature di <i>stakeholder engagement</i> N. di servizi oggetto di analisi di customer satisfaction rispetto al totale Valutazione della qualità delle iniziative di <i>stakeholder engagement</i> attivate Grado di attuazione degli obiettivi legati allo sviluppo delle relazioni con gli <i>stakeholder</i> .	Bilancio sociale Carte dei servizi Sistemi di gestione della qualità <i>Sistemi di stakeholder engagement (AA1000)</i> Questionari ed indagini sulla qualità dei <i>processi di stakeholder engagement</i> attivati
Confronti con le altre amministrazioni (benchmarking)			
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a soggetti simili per condizioni di contesto in cui operano, caratteristiche organizzative ed attività svolte	Profili di risultato riferiti ai macro ambiti precedenti, sui quali si intende avviare un confronto con altre Amministrazioni	Indicatori definiti da progetti e strumenti di <i>benchmarking</i>	Report relativi alle analisi di benchmarking effettuate Rapporti , studi e pubblicazioni relativi alle graduatorie ranking presi come riferimento per la valutazione
Valutare il posizionamento dell'ente rispetto a graduatorie e ranking definiti a livello regionale/nazionale	Profili di risultato definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati a livello regionale/nazionale	Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking sviluppati ai fini dell'attuazione del D.Lgs. 150/2009 Indicatori definiti nell'ambito di graduatorie e ranking regionali/nazionali sviluppati da altri organismi (es. indici qualità della vita, Sole24 Ore, ecc.)	

In conclusione si riporta il modello di scheda da adottare (**Tabella 13 e 14**) per la misurazione degli obiettivi strategici di ente ed operativi organizzativi di struttura del Consiglio regionale.

Tabella 13: Scheda per individuazione <i>performance</i> organizzativa di ente - Scheda di valutazione degli obiettivi strategici di ente o di servizio							
Linea di indirizzo 1							
	Descrizione	Responsabile	Indicatore	Target anno	Peso strategico	% Attuazione	Punti
Obiettivo strategico 1.1							
Obiettivo strategico 1.2							
Obiettivo strategico 1.3							
TOTALE					100		

Tabella 14: Scheda per individuazione <i>performance</i> organizzativa di struttura - Scheda di valutazione degli obiettivi operativi organizzativi							
	Descrizione	Responsabile	Indicatore	Target anno	Peso strategico	% Attuazione	Punti
Obiettivo strategico 1.1							
Obiettivo operativo 1.1.1							
Obiettivo operativo 1.1.2							
Obiettivo operativo 1.1.3							
TOTALE					100		

12.2. La qualità del contributo dei dirigenti: le competenze professionali e manageriali

La valutazione della qualità del contributo del Segretario generale, dei direttori di servizio e dei dirigenti di area e di ufficio attiene alle loro competenze professionali e manageriali ed è declinata in base a 10 fattori:

1. Capacità valutativa
2. Capacità motivazionale;
3. Capacità organizzativa;
4. Capacità di agire in ambiente complesso;
5. Capacità di soluzione problemi operativi 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, all'interno del Piano triennale dall'UdP, in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per l'esercizio del ruolo in oggetto. I soggetti riportano i pesi stabiliti nella Tab. 15.

La somma dei pesi deve essere pari a 100. **La scheda di valutazione delle competenze professionali e manageriali è riportata all'Allegato 1.** Per la valutazione, si faccia riferimento al **"Catalogo dei comportamenti"** all'Allegato 2 che, a scopo puramente indicativo, descrive 5 profili-tipo per ogni fattore.

Tabella 15: Incidenza di ciascun fattore in funzione dei diversi incarichi				
FATTORE	Segretario generale	Direttore di servizio	Dirigente di area	Dirigente di ufficio
1 Capacità valutativa				
2 Capacità motivazionale				
3 Capacità organizzativa				
4 Capacità di agire in ambiente complesso				
5 Problem solving				
6 Creatività				
7 Decisionalità/Assunzione rischio				
8 Abilità interpersonale				
9 Cooperazione/gestione conflitti				
10 Autoformazione/aggiornamento				
TOTALE	100	100	100	100

In considerazione del fatto che ordinarie attività amministrative possono non essere direttamente collegate ad obiettivi specificamente definiti nell'ambito della programmazione strategico-operativa e/o di altre pianificazioni predisposte dall'amministrazione, la valutazione dei dirigenti comprende l'accertamento della continuità, regolarità e buon andamento dell'attività amministrativa, le responsabilità dirigenziali e disciplinari derivanti da norme di legge e l'osservanza dei codici di comportamento, delle previsioni contenute nel Piano triennale della prevenzione della corruzione e programma triennale per la trasparenza e l'integrità, nonché qualsiasi altro elemento ritenuto utile ed opportuno per la tutela dell'amministrazione.

In particolare, il nuovo codice di comportamento del personale del Consiglio regionale²⁸ prevede, all'art. 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”*²⁹.

A tal fine, per i dipendenti (dirigenti e personale delle categorie) ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione – all'interno del *range* previsto – è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione.

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sanzioni varie per violazioni gravi o reiterate	Esclusione dalla valutazione
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 dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Multa da euro 200,00 ad euro 500,00 (solo per i dirigenti)	Riduzione fino al 5%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

²⁸ Deliberazione dell'Ufficio di presidenza 12 marzo 2015, n. 18, recante “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”.

²⁹ Tali disposizioni, non previste nel Codice di comportamento dei dipendenti pubblici approvato con D.P.R. 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 Del. 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.”.

12.3. La qualità del contributo delle PO/AP e dei dipendenti: i comportamenti professionali e organizzativi

La valutazione della qualità del contributo delle PO/AP e del personale di categoria attiene ai loro comportamenti professionali e organizzativi ed 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. Tale pesatura è proposta, sul modello di cui alla Tab. 16, dal Segretario generale all'interno del Programma annuale di attività a sua volta inserito nel Piano triennale adottato dall'Udp. La somma dei pesi deve essere pari a 100. **La scheda di valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi è riportata all'Allegato 3.**

Tabella 16: Incidenza per il personale del comparto di ciascun fattore in funzione degli incarichi o dell'appartenenza alle diverse categorie						
FATTORE	Titolare di PO	Titolare di AP	Cat. D	Cat. C	Cat. B	Cat. A
1 Preparazione						
2 Competenza						
3 Qualificazione						
4 Qualità						
5 Puntualità						
6 Autonomia						
7 Disponibilità / Flessibilità						
8 Relazioni						
9 Guida						
10 Apporto partecipativo						
TOTALE	100	100	100	100	100	100

13. La performance complessiva del Segretario generale

Nel caso specifico del Segretario generale i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* individuale sono:

- l.r. 1/2011;
- d.lgs. 150/2009 (articolo9);
- delibera 112/10 della CiVIT;
- regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.

La valutazione della prestazione individuale del Segretario generale è effettuata in unica istanza dall'Ufficio di presidenza su istruttoria dell'OIV, sulla base del conseguimento degli obiettivi strategici e operativi assegnati del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI, delle sue competenze professionali e manageriali e sul grado di disponibilità e presenza in servizio.

La misurazione e la valutazione della *performance* del Segretario generale è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di *performance organizzativa di ente* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente;
- indicatori di *raggiungimento degli obiettivi* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi della struttura facente capo direttamente al Segretario generale, nonché dei suoi obiettivi individuali;
- indicatori del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI;
- indicatori di *qualità del contributo* che misurino il livello quali-quantitativo delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- indicatori relativi alla disponibilità/presenza in servizio.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 17, con riferimento alla fase transitoria del 2016 e alla fase a regime del biennio 2017-2018, con un aumento del livello di incidenza della *performance* organizzativa di ente rispetto alle competenze professionali e manageriali.

Tabella 17: Elementi valutazione	Peso % 2016	Peso % 2017 e successivi
(A) Performance organizzativa di Ente/struttura superiore	/	30%
(B) Raggiungimento obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali	50%	30%
(C) Comportamenti organizzativi	40%	/
(D) Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI	/	10%
(E) Disponibilità/presenza in servizio	10%	10%
(F) Competenze professionali e manageriali	/	20%
Totale Peso	100%	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi degli obiettivi strategici della *performance* organizzativa di ente, i relativi indicatori ed i *target* indicati, all'interno del Piano triennale, nel Programma annuale di attività, nella scheda individuale;

- gli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali, i loro pesi, i relativi indicatori ed i *target*, indicati, all'interno del Piano triennale, nel Programma annuale di attività, nella scheda individuale;
- gli indicatori delle competenze professionali e manageriali, oggetto di pesatura da parte dell'UdP indicati, all'interno del Piano triennale, nel Programma annuale di attività, nella scheda individuale.

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di assegnazione degli obiettivi contenuta nel Programma annuale di attività parte del Piano triennale.

Per favorire una redazione degli obiettivi strategici e operativi che sia in linea con le indicazioni del d.lgs. 150/2009 è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

Gli indicatori delle competenze professionali e manageriali sono individuati nell'Allegato 1.

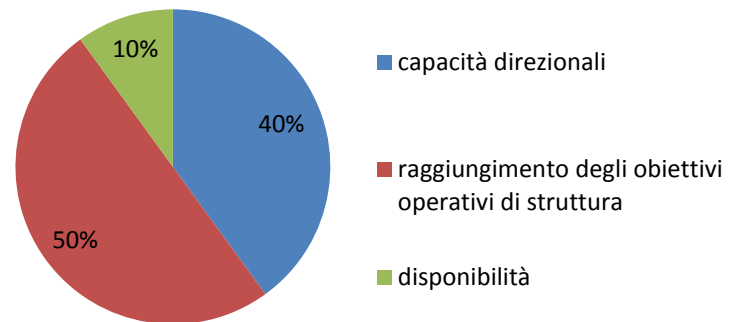
Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

La valutazione del Segretario generale viene effettuata dall'UdP su istruttoria dell'OIV al termine dell'esercizio. Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Infine, il Segretario generale, il Presidente del Consiglio regionale quale presidente dell'Ufficio di presidenza devono sottoscrivere la scheda di valutazione riassuntiva di cui alla **Tabella 18** e quella analitica di cui all'**Allegato 4**.

Performance Segretario generale 2016



Performance Segretario generale 2017-2018

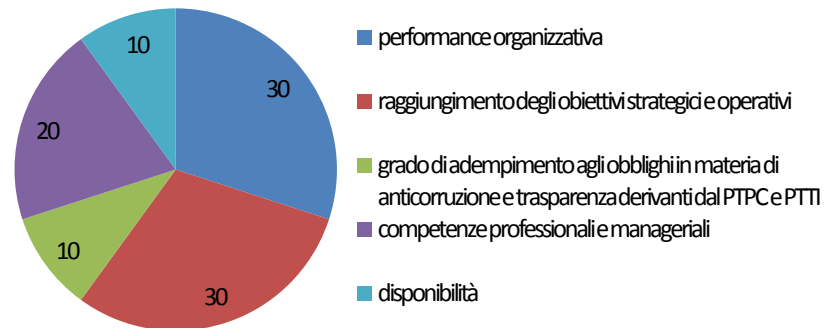


Tabella 18: Scheda di VALUTAZIONE anno – Segretario generale		
Scheda riassuntiva a cura dell'Ufficio di Presidenza		
Segretario generale valutato		
(A)	Performance organizzativa di Ente%
(B)	Raggiungimento obiettivi individuali strategici ed operativi%
(C)	Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI%
(D)	Competenze professionali e manageriali%
(E)	Disponibilità/presenza in servizio%
	Totale %%
Presidente del Consiglio regionale _____		
Data __/__/____		
Per presa visione		
Il Segretario generale _____		
Data __/__/____		

La valutazione della performance del Segretario generale è suddivisa, quindi, in cinque voci:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa di ente con un peso pari al 30%;
- [B] legata al raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali del segretario generale con un peso pari al 30%;
- [C] legata al Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI con un peso pari al 10%;
- [D] legata al livello di competenze professionali e manageriali misurato su 10 indicatori con un peso pari al 20%.
- [E] legata alla Disponibilità/presenza in servizio con un peso pari al 10%.

La Valutazione complessiva del conseguimento della *performance* del Segretario generale e data da:

[A] _____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] _____ = _____ %

14. La performance complessiva dei direttori dei servizi

Nel caso specifico dei direttori dei servizi i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* sono:

- l.r. 1/2011;
- d.lgs. 150/2009 (articolo 9);
- delibera 112/10 della CiVIT;
- regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.

La misurazione e la valutazione della *performance* dei direttori dei servizi è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di *performance organizzativa di ente* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente/struttura superiore;
- indicatori di *raggiungimento degli obiettivi* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi della struttura facente capo direttamente al direttore del servizio, nonché dei suoi obiettivi individuali;
- indicatori del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI;
- indicatori di *qualità del contributo* che misurino il livello quali-quantitativo delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- indicatori relativi alla disponibilità/presenza in servizio.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 19, con riferimento alla fase transitoria del 2016, in cui è utilizzato ancora il modello di scheda degli anni precedenti, e alla fase a regime del biennio 2017-2018, con un progressivo aumento del livello di incidenza della *performance* organizzativa di ente/struttura superiore rispetto alle competenze professionali e manageriali.

Tabella 19: Elementi valutazione	Peso % 2016	Peso % 2017 e successivi
(A) Performance organizzativa di Ente/struttura superiore	/	30%
(B) Raggiungimento obiettivi individuali strategici e operativi	50%	30%
(C) Comportamenti organizzativi	40%	/
(D) Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI	/	10%
(E) Disponibilità/presenza in servizio	10%	10%
(F) Competenze professionali e manageriali	/	20%
Totale Peso	100%	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi degli obiettivi strategici della *performance* organizzativa di ente/struttura superiore, i relativi indicatori ed i *target* indicati, all'interno del Piano triennale, nella scheda individuale di ciascun direttore;
- gli obiettivi strategici e operativi organizzativi di struttura e individuali, i loro pesi, i relativi indicatori ed i *target*, indicati, all'interno del Piano triennale, nella scheda individuale di ciascun direttore;

- gli indicatori delle competenze professionali e manageriali, oggetto di pesatura indicati, all'interno del Piano triennale.

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di assegnazione degli obiettivi

Per favorire una redazione degli obiettivi strategici e operativi che sia in linea con le indicazioni del d.lgs. 150/2009 è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

Gli indicatori delle competenze professionali e manageriali sono individuati nell'Allegato 1.

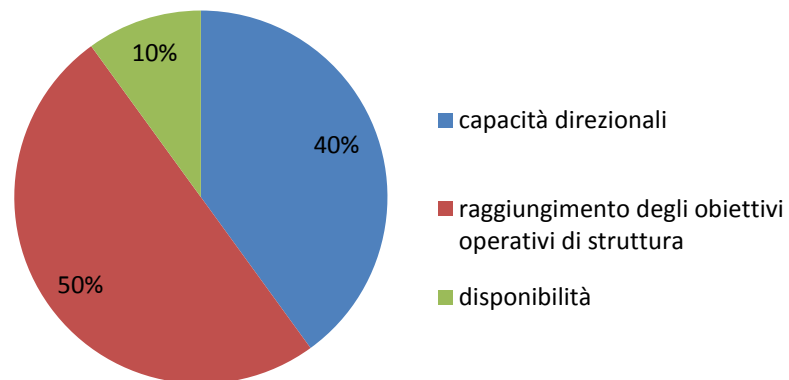
Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

La valutazione del direttore viene effettuata dal Segretario generale su istruttoria dell'OIV al termine dell'esercizio. Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del valutato.

Il direttore valutato e il Segretario generale sottoscrivono la scheda di valutazione riassuntiva di cui alla **Tabella 20** e quella analitica di cui all'**Allegato 4**.

Performance direttore di servizio 2016



Performance direttore di servizio 2017-2018

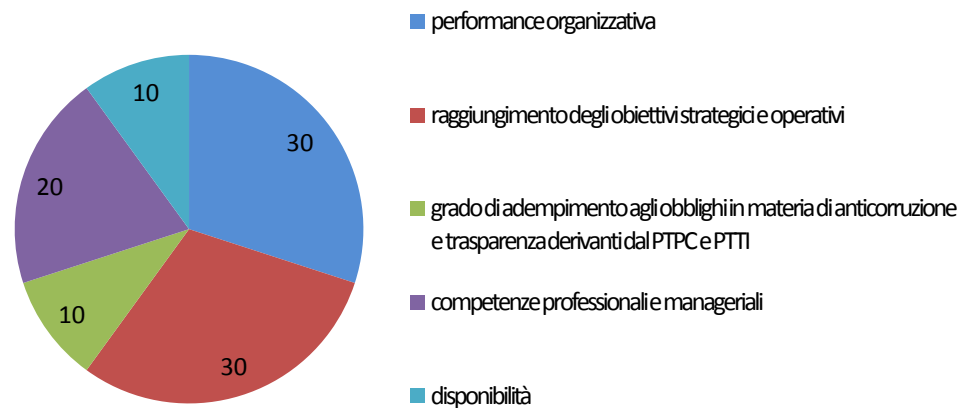


Tabella 20: Scheda di VALUTAZIONE anno – direttore del servizio		
Scheda riassuntiva a cura del Segretario generale		
Servizio		
direttore valutato		
(A)	Performance organizzativa di Ente/struttura superiore%
(B)	Raggiungimento obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali%
(C)	Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI%
(D)	Competenze professionali e manageriali%
(E)	Disponibilità/presenza in servizio%
	Totale %%
Segretario generale _____		
Data __/__/____		
Per presa visione		
Il direttore del servizio _____		
Data __/__/____		

La valutazione della performance dei direttori dei servizi è suddivisa, quindi, in cinque voci:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa di ente/struttura superiore con un peso pari al 30 %;
- [B] legata al raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali del direttore del servizio con un peso pari al 30%;
- [C] legata al Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI con un peso pari al 10%;
- [D] legata al livello di competenze professionali e manageriali misurato su 10 indicatori con un peso pari al 20%.
- [E] legata alla Disponibilità/presenza in servizio con un peso pari al 10%.

La Valutazione complessiva del conseguimento della *performance* del direttore del servizio e data da:

[A] _____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] _____ = _____ %

15. La performance complessiva dei dirigenti di area

Nel caso specifico dei dirigenti di area i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* sono:

- l.r. 1/2011;
- d.lgs. 150/2009 (articolo 9);
- delibera 112/10 della CiVIT;
- regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.

La misurazione e la valutazione della *performance* dei dirigenti di area è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di *performance organizzativa di ente* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente/struttura superiore;
- indicatori di *raggiungimento degli obiettivi* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi della struttura facente capo direttamente al dirigente dell'area, nonché dei suoi obiettivi individuali;
- indicatori del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI;
- indicatori di *qualità del contributo* che misurino il livello quali-quantitativo delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- indicatori relativi alla disponibilità/presenza in servizio.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 21, con riferimento alla fase transitoria del 2016, in cui è utilizzato ancora il modello di scheda degli anni precedenti, e alla fase a regime del biennio 2017-2018, con un progressivo aumento del livello di incidenza della *performance* organizzativa di ente/struttura superiore rispetto alle competenze professionali e manageriali.

Tabella 21: Elementi valutazione	Peso % 2016	Peso % 2017 e successivi
(A) Performance organizzativa di Ente/struttura superiore	/	20%
(B) Raggiungimento obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali	50%	40%
(C) Comportamenti organizzativi	40%	/
(D) Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI	/	10%
(E) Disponibilità/presenza in servizio	10%	10%
(F) Competenze professionali e manageriali	/	20%
Totale Peso	100%	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi degli obiettivi strategici della *performance* organizzativa di ente/struttura superiore, i relativi indicatori ed i *target* indicati, all'interno del Piano triennale, nella scheda individuale di ciascun dirigente;
- gli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target*, indicati, all'interno del Piano triennale,

nella scheda individuale di ciascun dirigente;

- gli indicatori delle competenze professionali e manageriali, oggetto di pesatura indicati, all'interno del Piano triennale, nel Programma annuale di attività, nella scheda individuale di ciascun dirigente.

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di assegnazione degli obiettivi contenuta nel Piano triennale.

Per favorire una redazione degli obiettivi strategici e operativi che sia in linea con le indicazioni del d.lgs. 150/2009 è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

In conclusione, gli indicatori delle competenze professionali e manageriali sono individuati nell'Allegato 1.

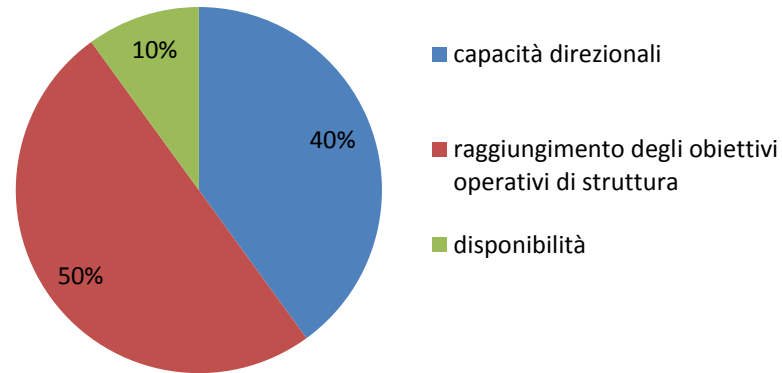
Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Al termine dell'esercizio viene effettuata la valutazione del dirigente da parte del direttore del servizio. Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato.

Infine, il valutato, il direttore del servizio sottoscrivono la scheda di valutazione riassuntiva di cui alla **Tabella 22** e quella analitica di cui all'**Allegato 4**.

Performance dirigente di area 2016



Performance Dirigente Area 2017-2018

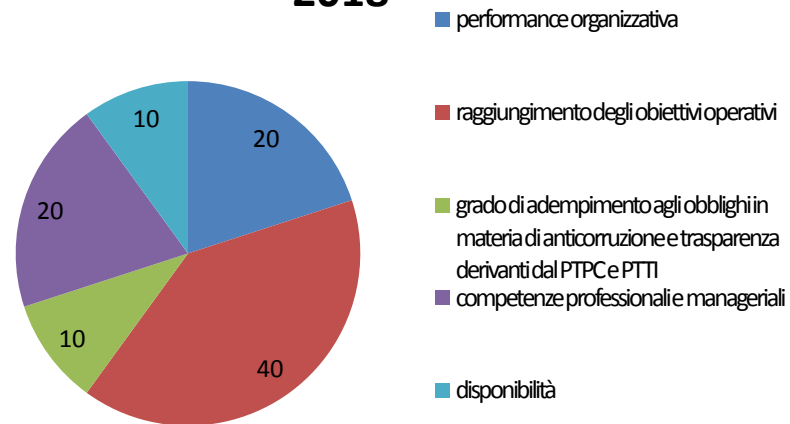


Tabella 22: Scheda di VALUTAZIONE anno – dirigente dell'area		
Scheda riassuntiva a cura del direttore del servizio		
Area		
dirigente valutato		
(A)	Performance organizzativa di Ente/struttura superiore%
(B)	Raggiungimento obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali%
(C)	Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI%
(D)	Competenze professionali e manageriali%
(E)	Disponibilità/presenza in servizio%
	Totale %%
Direttore del servizio _____		
Data __/__/____		
Per presa visione		
Il dirigente _____		
Data __/__/____		

La valutazione della performance dei dirigenti di area è suddivisa, quindi, in cinque voci:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa di ente con un peso pari al 20%;
- [B] legata al raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali del dirigente dell'area con un peso pari al 40%;
- [C] legata al Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI con un peso pari al 10%;
- [D] legata al livello di competenze professionali e manageriali misurato su 10 indicatori con un peso pari al 20%.
- [E] legata alla Disponibilità/presenza in servizio con un peso pari al 10%.

La valutazione complessiva del conseguimento della *performance* dei dirigenti di area è data da:

$$[A] \text{_____} + [B] \text{_____} + [C] \text{_____} + [D] \text{_____} + [E] \text{_____} = \text{_____} \%$$

16. La performance complessiva dei dirigenti di ufficio

Nel caso specifico dei dirigenti di ufficio i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* sono:

- l.r. 1/2011;
- d.lgs. 150/2009 (articolo 9);
- delibera 112/10 della CiVIT;
- regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.

La misurazione e la valutazione della *performance* dei dirigenti di ufficio è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di *performance organizzativa di ente* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente/struttura superiore;
- indicatori di *raggiungimento degli obiettivi* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi della struttura facente capo direttamente al dirigente dell'ufficio, nonché dei suoi obiettivi individuali;
- indicatori del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI;
- indicatori di *qualità del contributo* che misurino il livello quali-quantitativo delle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- indicatori relativi alla disponibilità/presenza in servizio.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 23, con riferimento alla fase transitoria del 2016, in cui è utilizzato ancora il modello di scheda degli anni precedenti, e alla fase a regime del biennio 2017-2018, con un progressivo aumento del livello di incidenza della *performance* organizzativa di ente rispetto alle competenze professionali e manageriali.

Tabella 23: Elementi valutazione	Peso % 2016	Peso % 2017 e successivi
(A) Performance organizzativa di Ente/struttura superiore	/	20%
(B) Raggiungimento obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali	50%	40%
(C) Comportamenti organizzativi	40%	/
(D) Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI	/	10%
(E) Disponibilità/presenza in servizio	10%	10%
(F) Competenze professionali e manageriali	/	20%
Totale Peso	100%	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi degli obiettivi strategici della *performance* organizzativa di ente/struttura superiore, i relativi indicatori ed i *target* indicati, all'interno del Piano triennale, nella scheda individuale di ciascun dirigente;
- gli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target*, indicati, all'interno del Piano triennale,

nella scheda individuale di ciascun dirigente;

- gli indicatori delle competenze professionali e manageriali, oggetto di pesatura indicati, all'interno del Piano triennale, nella scheda individuale di ciascun dirigente.

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di assegnazione degli obiettivi contenuta nel Piano triennale.

Per favorire una redazione degli obiettivi strategici e operativi che sia in linea con le indicazioni del d.lgs. 150/2009 è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

In conclusione, gli indicatori delle competenze professionali e manageriali sono individuati nell'Allegato 1.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

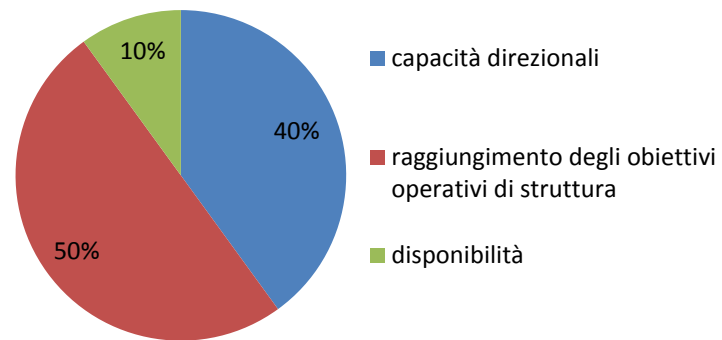
Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Al termine dell'esercizio viene effettuata la valutazione del dirigente da parte del dirigente dell'area di diretto riferimento.

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dirigente valutato.

Infine, il dirigente di ufficio valutato e il dirigente di area devono sottoscrivere la scheda di valutazione riassuntiva di cui alla **Tabella 24** e quella analitica di cui all'**Allegato 4**.

Performance dirigente di ufficio 2016



Performance dirigente Ufficio 2017-2018

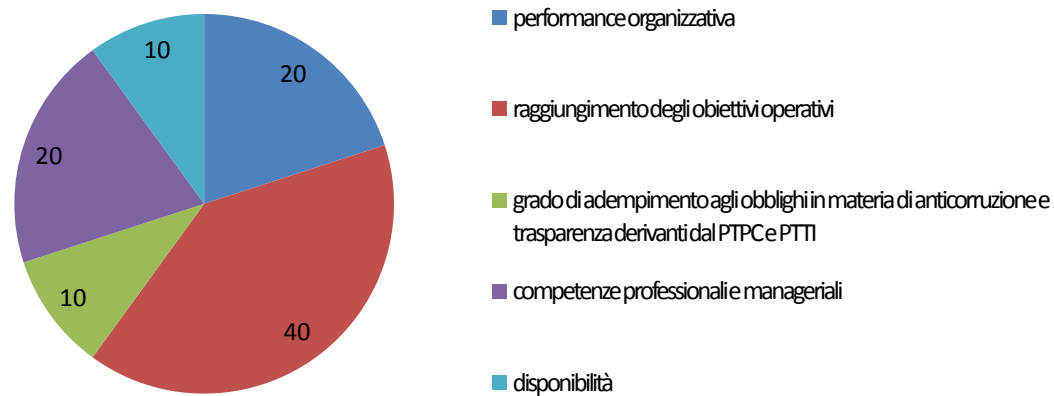


Tabella 24: Scheda di VALUTAZIONE anno – dirigente dell'ufficio		
Scheda riassuntiva a cura del dirigente dell'area		
Ufficio		
dirigente valutato		
(A)	Performance organizzativa di Ente/struttura superiore%
(B)	Raggiungimento obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali%
(C)	Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI%
(D)	Competenze professionali e manageriali%
(E)	Disponibilità/presenza in servizio%
	Totale %%
dirigente dell'area _____		
Data __/__/____		
Per presa visione Il dirigente dell'ufficio _____		
Data __/__/____		

La valutazione della performance dei dirigenti di ufficio è suddivisa, quindi, in cinque voci:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa di ente con un peso pari al 20%;
- [B] legata al raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi di struttura e individuali del dirigente dell'ufficio con un peso pari al 40%;
- [C] legata al Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI con un peso pari al 10%;
- [D] legata al livello di competenze professionali e manageriali misurato su 10 indicatori con un peso pari al 20%.
- [E] legata alla Disponibilità/presenza in servizio con un peso pari al 10%.

La valutazione complessiva del conseguimento della *performance* dei dirigenti di area è data da:

$$[A] \text{ _____ } + [B] \text{ _____ } + [C] \text{ _____ } + [D] \text{ _____ } + [E] \text{ _____ } = \text{ _____ } \%$$

17. La performance complessiva delle posizioni organizzative e delle alte professionalità

Nel caso specifico delle PO e delle AP i riferimenti normativi e regolamentari per la misurazione e la valutazione della *performance* sono:

- Legge Regionale 1/2011;
- d.lgs. 150/2009(articolo 9);
- Delibera 112/10 della CiVIT;
- Regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.

La misurazione e la valutazione della *performance* delle alte professionalità (AP) e delle posizioni organizzative (PO) è collegata ai seguenti elementi:

- indicatori di *performance organizzativa* di struttura che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi organizzativi di Ente/struttura superiore;
- indicatori di *raggiungimento degli obiettivi* che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo facenti capo direttamente al funzionario ;
- indicatori del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI qualora nell'ambito delle competenze assegnate siano ricompresi;
- indicatori di *qualità del contributo* che misurino il livello quali-quantitativo dei comportamenti professionali e organizzativi dimostrati;
- indicatori relativi alla disponibilità/presenza in servizio.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 25, con riferimento alla fase transitoria del 2016 e alla fase a regime del biennio 2017-2018, con un progressivo aumento del livello di incidenza della *performance* organizzativa di struttura rispetto ai comportamenti professionali e organizzativi.

Tabella 25: Elementi valutazione	Peso % 2016	Peso % 2017 e successivi
(A) Performance organizzativa di Ente/struttura superiore	/	20%
(B) Raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo facenti capo direttamente al funzionario	50%	50 -- 20%
(C) Comportamenti organizzativi	40%	20
(D) Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI	/	0 -- 30%
(E) Disponibilità/presenza in servizio	10%	10%
Totale Peso	100%	100%

Il percorso di misurazione e valutazione si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance ex ante* vengono definite una serie di variabili, così elencabili:

- i pesi degli obiettivi operativi di struttura della *performance* organizzativa di struttura, i relativi indicatori ed i *target* indicati, all'interno del Piano triennale, sono poi riportati nella scheda individuale;
- gli obiettivi operativi individuali e/o di gruppo, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target*, indicati, sono riportati nella scheda individuale;

- gli indicatori dei comportamenti professionali e organizzativi, oggetto di pesatura indicati, all'interno del Piano triennale, nella scheda individuale.

Tale fase trova rappresentazione nella scheda di assegnazione degli obiettivi.

Per favorire una redazione degli obiettivi che sia in linea con le indicazioni del d.lgs. 150/2009 è possibile fare riferimento ad una metodica di rappresentazione che:

- sia orientata agli *stakeholder* e agli impatti dell'azione amministrativa;
- chiarisca l'obiettivo annuale a cui si mira per determinare dati impatti;
- quantifichi con indicatori e *target* il risultato atteso dal raggiungimento di tale obiettivo.

Le differenti tipologie e pesi dei fattori professionali e comportamentali che connotano i comportamenti professionali e organizzativi sono individuate nelle Tabelle 15 e 16 per ciascun incarico e le relative modalità di calcolo sono indicate all'Allegato 3.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa. Si deve, inoltre, prevedere una sessione di *feedback* formale intermedio a ciascun direttore per comunicare il livello di *performance* misurato fino a quel momento e nel caso il livello di *performance* si discosti da quello atteso si dovranno porre in essere azioni correttive.

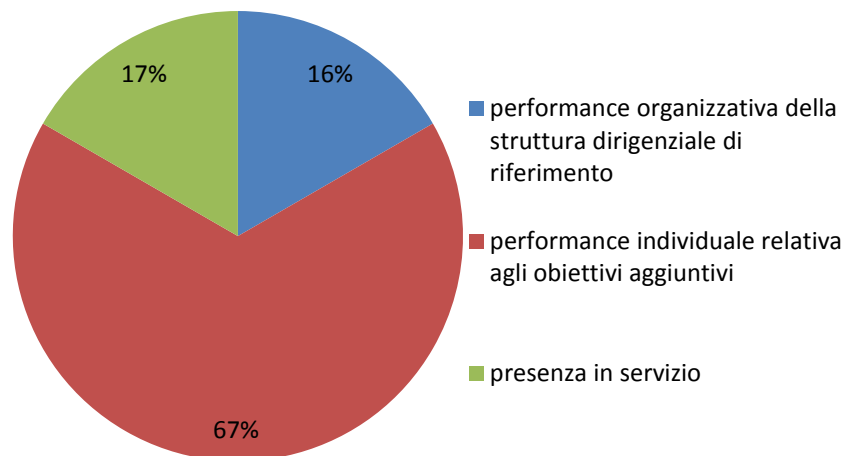
Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Al termine dell'esercizio viene effettuata la valutazione del responsabile delle posizioni di alta professionalità e delle posizioni organizzative (PO) da parte del dirigente della struttura di appartenenza

Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni della PO/AP valutata.

Il funzionario valutato e il dirigente della struttura di appartenenza sottoscrivono la scheda di valutazione riassuntiva di cui alla **Tabella 26** e quella analitica di cui all'**Allegato 5**.

Performance PO o AP 2016



Performance PO e AP 2017-2018

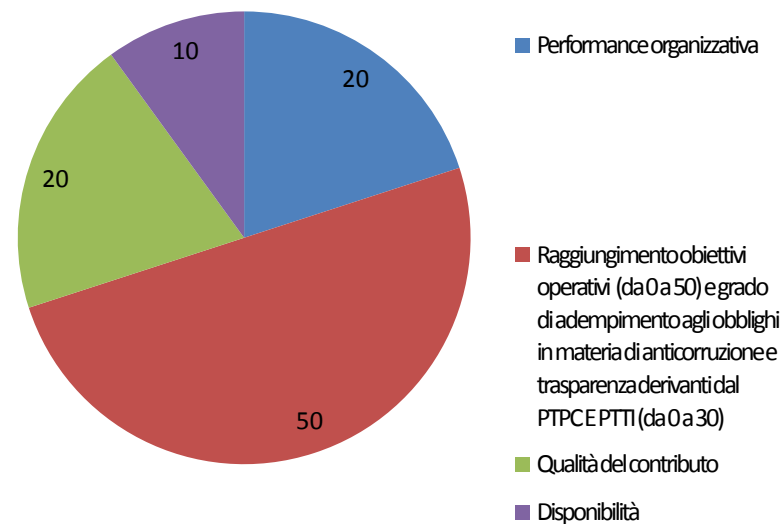


Tabella 26: Scheda di VALUTAZIONE anno – funzionario titolare PO/AP		
Scheda riassuntiva a cura del dirigente della struttura di appartenenza (Segretario generale, direttore, dirigente)		
Alta Professionalità/Posizione organizzativa		
funzionario valutato		
(A)	Performance organizzativa di Ente%
(B)	Raggiungimento obiettivi individuali o di gruppo facenti capo direttamente al funzionario%
(C)	Grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI%
(D)	Comportamenti professionali e organizzativi%
(E)	Disponibilità/presenza in servizio%
	Totale %%
dirigente della struttura di appartenenza _____		
Data __/__/____		
Per presa visione		
Il Responsabile di posizione organizzativa (PO) o di alta professionalità (AP) _____		
Data __/__/____		

La valutazione della performance delle AP/PO è suddivisa, quindi, in cinque voci:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa di ente/struttura superiore con un peso pari al 20%;
- [B] legata al raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo facenti capo direttamente al funzionario con un peso tra lo 50 e il 20%;
- [C] legata al grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI con un peso pari tra lo 0 e il 30%;
- [D] legata ai comportamenti professionali e organizzativi misurato con un peso pari al 20%.
- [E] legata alla disponibilità/presenza in servizio con un peso pari al 10%.
-

La valutazione complessiva del conseguimento della *performance* delle PO/AP è data da:

[A] _____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] _____ = _____ %

18. La performance complessiva dei dipendenti

I riferimenti normativi e regolamentari concernenti la misurazione e la valutazione della *performance* del personale non dirigente non titolari di AP o PO del Consiglio regionale sono:

- L.r. 1/2011;
- d.lgs. 150/2009 (articolo 9);
- delibera 112/10 della CiVIT;
- regolamento di organizzazione del Consiglio regionale.

La misurazione e la valutazione della *performance* dei dipendenti è collegata a:

- indicatori di *performance* organizzativa di struttura che misurino il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di struttura;
- obiettivi di gruppo e/o individuali monitorati attraverso indicatori e *target*;
- indicatori relativi ai comportamenti professionali e organizzativi, ivi compreso l'apporto partecipativo.

I relativi pesi sono definiti nella Tabella 27, con riferimento alla fase transitoria del 2016 e alla fase a regime del biennio 2017-2018, con un progressivo aumento del livello di incidenza della *performance* organizzativa di struttura rispetto alla *performance* individuale.

Tabella 27: Elementi valutazione	Peso % 2016	Peso % 2017 e successivi
(A) Performance organizzativa di struttura	20%	20%
(B) Raggiungimento obiettivi operativi di gruppo e/o individuali	/	40%
(C) Comportamenti professionali e organizzativi	80%	30%
(D) Disponibilità/presenza in servizio	/	10%
Totale Peso	100%	100%

Il percorso di misurazione e valutazione della *performance* dei dipendenti del Consiglio regionale, si articola in tre fasi temporali: *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*.

Nella prima fase di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigente vengono definiti:

- i pesi degli obiettivi operativi di struttura della *performance* organizzativa di struttura, i relativi indicatori ed i *target* indicati, all'interno del Piano triennale, nel Programma annuale di attività, nella scheda;
- gli obiettivi di gruppo e/o individuali, le loro pesature, i relativi indicatori ed i *target*, indicati nel Piano annuale dirigenziale, sono riportati nella scheda individuale del dipendente;
- i comportamenti organizzativi attesi che confluiranno nella scheda individuale di valutazione del dipendente.

Tale fase è rappresentata nella scheda di assegnazione degli obiettivi.

All'interno del piano di lavoro e degli obiettivi il dirigente ha indicato gli obiettivi di gruppo e/o individuali in forma sintetica. Le ulteriori specifiche dovranno

essere definite nella relativa modulistica allegata al piano. A tali obiettivi si fa, tra l'altro, riferimento all'articolo 15 del CCNL 1.4.1999³⁰.

Le differenti tipologie e pesi dei fattori professionali e comportamentali che connotano i comportamenti professionali e organizzativi sono individuate nelle Tabelle 16 e 17 per ciascuna categoria e le relative modalità di calcolo sono indicate nell'Allegato 3.

Nel corso dell'esercizio di riferimento, le *performance* dovranno essere costantemente monitorate mediante strumenti e procedure che individuino il grado di raggiungimento della *performance* attesa.

In particolare, le diverse voci della *performance*, costituite dal grado di raggiungimento degli obiettivi operativi di gruppo e/o individuali e dal valore dei comportamenti professionali e organizzativi, dovranno essere oggetto di monitoraggio e valutazione trimestrale, mentre gli obiettivi operativi di struttura, incidenti sulla *performance* organizzativa di struttura, dovranno essere oggetto di monitoraggio e valutazione semestrale.

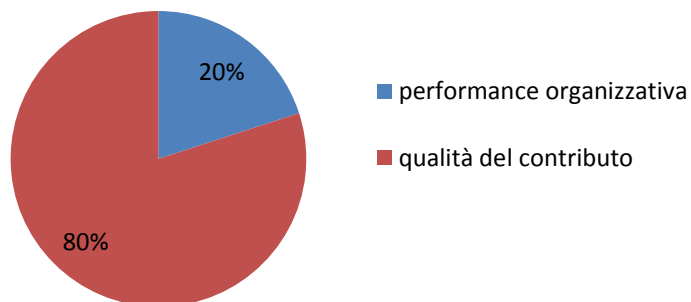
Nel caso intervengano, in corso d'anno, variazioni della programmazione di particolare rilievo è possibile ridefinire formalmente la *performance* attesa secondo le regole esplicitate per la fase *ex ante*.

Al termine dell'esercizio, anche sulla base delle risultanze della relazione sulla *performance*, viene effettuata la valutazione del dipendente da parte del dirigente della struttura di appartenenza.

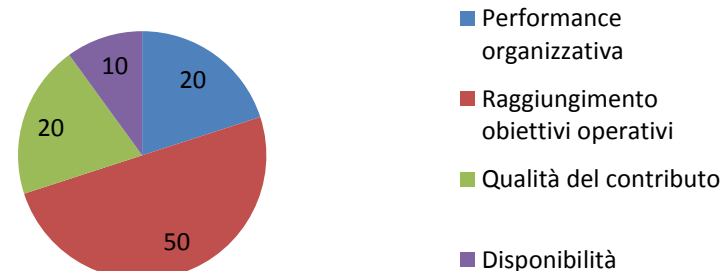
Tale valutazione deve essere debitamente motivata e deve dare evidenza alle eventuali osservazioni del dipendente valutato.

Infine, il valutato, il dirigente della struttura di appartenenza devono sottoscrivere la scheda di valutazione riassuntiva di cui alla **Tabella 28** e a quella analitica di cui all'**Allegato 5**.

Performance personale cat. A, B, C D 2016



Performance personale cat. A/B/C/D 2017-2018



³⁰ In particolare, il comma 4 dell'art. 15 del CCNL 1.4.1999 precisa che determinati importi del trattamento accessorio "possono essere resi disponibili solo a seguito del preventivo accertamento da parte dei servizi di controllo interno o dei nuclei di valutazione delle effettive disponibilità di bilancio dei singoli enti create a seguito di processi di razionalizzazione e riorganizzazione delle attività ovvero espressamente destinate dall'ente al raggiungimento di specifici obiettivi di produttività e di qualità".

Tabella 28: Scheda di VALUTAZIONE anno X – Dipendenti Categorie		
Scheda riassuntiva a cura del dirigente della struttura di appartenenza		
Segreteria generale/Servizio/Area/Ufficio		
Dipendente valutato		
(A)	Performance organizzativa di struttura%
(B)	Raggiungimento obiettivi operativi di gruppo e/o individuali%
(C)	Comportamenti professionali e organizzativi%
(D)	Disponibilità/presenza in servizio%
	Totale %%
Dirigente _____		
Data __/__/____		
Per presa visione ³¹		
Il dipendente _____		
Data __/__/____		
Note: Osservazioni del Valutato		

La valutazione della performance è suddivisa, quindi, in tre voci:

- [A] legata al conseguimento degli obiettivi di *performance* organizzativa di struttura con un peso pari al 20%
- [B] legata al conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali con un peso pari al 40%
- [C] legata a comportamenti professionali e organizzativi con un peso pari al 30%
- [D] legata alla disponibilità/presenza con un peso pari al 10%

La valutazione complessiva del conseguimento della *performance* delle categorie è data da:

$$[A] \text{ _____ } + [B] \text{ _____ } + [C] \text{ _____ } + [D] \text{ _____ } = \text{ _____ } \%$$

³¹ Per eventuali contestazioni le categorie hanno la facoltà di ricorrere alla valutazione di seconda istanza del dirigente immediatamente sovraordinato rispetto a quello della struttura di propria appartenenza entro il termine di sette giorni dalla data di presa visione.

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

Gravi criticità non codificate relative all'andamento complessivo dell'amministrazione

In linea di principio, si ritiene opportuno segnalare che, al termine delle procedure di valutazione, l'accesso ai meccanismi premiali – ossia al trattamento accessorio corrispondente alla retribuzione di risultato³² - sia adeguatamente temperato in relazione alla complessiva situazione dell'amministrazione ed avvenga tenendo in considerazione eventuali criticità gestionali rilevate dagli organi di controllo esterno. In particolare, per la valutazione finale del Segretario generale – vertice apicale dell'amministrazione designato per l'attuazione degli indirizzi generali, con le connesse elevate responsabilità – non si può comunque prescindere nell'erogazione della retribuzione di risultato dall'andamento generale dell'attività amministrativa né dall'analisi di fattori (evidenze/elementi riscontrabili nel contesto interno ed esterno) che possono arrecare nocimento alla reputazione istituzionale, anche quando tali fattori di particolare gravità non siano direttamente riconducibili al raggiungimento di obiettivi, oppure non siano stati anticipatamente codificati rispetto alle verifiche contemplate nell'ordinaria procedura di valutazione della *performance* complessiva del Segretario generale.

Dipendenti in regime di part-time

Per i dipendenti che sono in regime di part-time la valutazione della performance relativa alle voci A, C e D sono proporzionate alla prestazione lavorativa.

Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare

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

In particolare, il nuovo codice di comportamento del personale del Consiglio regionale³³ 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”*.

³² In base all'articolo 29 del CCNL – Area dirigenza 1998-2001, la retribuzione di risultato può essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con tali obiettivi.

³³ Deliberazione dell'Ufficio di presidenza 12 marzo 2015, n. 18, recante “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”.

A tal fine, per i dipendenti (dirigenti e personale delle categorie) ai quali nel corso dell'anno di riferimento sia stata irrogata una sanzione disciplinare, si procede ad un'ulteriore riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella scheda finale di valutazione, secondo lo schema seguente. La precisa determinazione della percentuale di decurtazione – all'interno del range previsto – è affidata alla responsabilità del soggetto che effettua la valutazione. L'esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sanzioni varie per violazioni gravi o reiterate	Esclusione dalla valutazione
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 dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Multa da euro 200,00 ad euro 500,00 (solo per i dirigenti)	Riduzione fino al 5%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Inerzia o grave ritardo nella programmazione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi

Ferma restando l'applicazione delle misure disponibili negli ordinamenti/codici ecc. e l'attribuzione di punteggi relativi alla classificazione in ambiti e fattori riportati nell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, a fronte di specifiche circostanze si segnala la possibilità per il soggetto valutatore di procedere alla decurtazione dell'intero punteggio relativo ai comportamenti organizzativi del soggetto valutato. A titolo di esempio, la misura può essere adottata in caso di inerzia o grave ritardo nell'esercizio delle responsabilità relative alla programmazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione degli obiettivi ed in caso di mancato riscontro alle direttive impartite; in caso di ripetuto richiamo/sollecito rispetto alla scadenza di rilevanti adempimenti amministrativi; in caso di mancato intervento rispetto a criticità verificatesi all'interno dei propri uffici; in caso di rilievi degli organi di controllo interni ed esterni inerenti gli andamenti gestionali oppure la regolarità amministrativa; ecc.³⁴

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

- il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa ed accurata rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita³⁵;

³⁴ Senza escludere l'applicazione di più gravi sanzioni nei casi previsti da norme e/o codici di comportamento. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi si rimanda anche ai contenuti ed agli aspetti attuativi esplicitati all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e all'interno del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed all'interno (P.T.T.I.).

³⁵ Cfr. articolo 5 del CCNL del 22 febbraio 2010.

- 1 l'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi;
 - 2 i ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi pari a punti 0,5 per ogni giorno di ritardo
- qualora si verificassero cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 15 giorni dal termine dell'incarico;³⁶
 - l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.

Individuazione del soggetto competente per la valutazione in caso di vacanza della posizione dirigenziale, di riorganizzazione, di trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di assenza del dirigente responsabile dell'unità organizzativa, la valutazione del personale di categoria appartenente all'unità organizzativa viene effettuata dal dirigente dell'unità organizzativa sovraordinata. In caso di cessazione/sostituzione del dirigente durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile dell'unità organizzativa sulla base della rendicontazione prodotta obbligatoriamente dal precedente responsabile e dei dati desumibili dai sistemi informativi.

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 15 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi. In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione è tenuto a provvedere all'assegnazione degli obiettivi. In tal caso, la valutazione viene effettuata dal dirigente responsabile della struttura di destinazione sulla base della rendicontazione prodotta obbligatoriamente dal dirigente responsabile della struttura di provenienza e dei dati desumibili dai sistemi informativi.

Personale delle strutture degli uffici di diretta collaborazione e delle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione

In relazione alla natura fiduciaria del rapporto e all'assenza di diretta partecipazione ad attività di carattere gestionale, per tutto il personale in servizio presso le strutture di diretta collaborazione, ovvero, attesa la natura fiduciaria del rapporto, le modalità di espletamento dei compiti e della tipologia delle prestazioni richieste, nonché del carattere onnicomprensivo del trattamento economico corrisposto che esclude qualsiasi ulteriore emolumento al personale assegnato alle strutture di cui all'articolo 15 quinquies del Regolamento di organizzazione, la procedura di valutazione prescinde sia dalla performance organizzativa di ente/struttura che dal raggiungimento degli obiettivi, prendendo in considerazione unicamente i comportamenti professionali e organizzativi, con la medesima incidenza di ciascun fattore, previsti per il personale delle strutture amministrativo-gestionali e la disponibilità/presenza in servizio. La pesatura delle due voci e, nell'ambito della prima voce, dei 10 fattori è di competenza dell'UdP all'interno.

³⁶ La rendicontazione riguarda tutti gli aspetti collegati allo svolgimento dell'incarico dirigenziale, compresa l'attività di valutazione del personale.

20. 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 frequenti 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.

E' 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 il direttore di servizio e per il dirigente in posizione di staff immediatamente subordinato al Segretario generale;
- al Segretario generale, per il dirigente di area, per il dirigente della posizione individuale e per il dirigente in posizione di staff non immediatamente subordinati al Segretario generale medesimo;
- al dirigente immediatamente sovraordinato rispetto a quello della struttura di propria appartenenza per il personale di categoria titolare o meno di PO o AP, 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.

Sia per il personale dirigenziale che di categoria, la valutazione di seconda istanza è effettuata dal valutatore di seconda istanza, di norma, entro quindici 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. 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'UdP per la valutazione in unica istanza del Segretario generale.

21. Le modalità di indagine sul livello di benessere organizzativo del personale dipendente

Il Consiglio regionale effettua di regola a fine di ogni anno solare un'indagine per la valutazione del benessere organizzativo attraverso la scheda predisposta dalla CIVIT di cui all'allegato A. I risultati di tale indagine verranno elaborati e valutati dall'OIV con il supporto della struttura, per essere poi pubblicati sul sito web del Consiglio regionale.

22. Processo per la diffusione del sistema della *performance* del Consiglio regionale

Per l'adozione del Sistema di valutazione occorrerà coinvolgere i direttori, i dirigenti e le OOSS, anche attraverso percorsi mirati alla conoscenza ed alla validità programmatoria e gestionale dello stesso.

Il Sistema, una volta approvato dall'Ufficio di presidenza, dovrà essere reso accessibile a tutto il personale dipendente per la consultazione, anche attraverso sistema di comunicazione intranet.

Il Sistema verso l'esterno dovrà essere reso accessibile mediante pubblicazione sul sito istituzionale dell'ente nell'apposita sezione denominata *Amministrazione trasparente*, situata nell'homepage del sito. Infine, tutti i passaggi/processi, tra cui Piano e relazione della prestazione e dei risultati, saranno pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente e presentati agli *stakeholder* esterni e interni nell'ambito della Giornata della trasparenza.

Allegato 1

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

Qualifica _____
Struttura _____

Il peso di ognuno dei 10 fattori è stabilito dall'Ufficio di presidenza in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per l'esercizio del ruolo in oggetto. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

Per la valutazione, si faccia riferimento all'allegato "Catalogo dei comportamenti" che, a scopo puramente indicativo, descrive 5 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 $\text{peso} \times \text{livello di valutazione} \times 10$. (es.: $10\% \times 3 \times 10 = 3$)

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

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	3	punti
C- adeguato	6	punti
D- più che adeguato	7	punti
E- buono	8	punti
F- ottimo	9	punti
G- eccellente	10	punti

FATTORE	a) PESO FATTORE	CONTENUTI	b) LIVELLO DELLA PRESTAZIONE	PUNTEGGIO a)*b)*10
1. CAPACITA' VALUTATIVA%	1.1 valorizzare le prestazioni dei collaboratori con criteri di selettività e merito 1.2 capacità di differenziare la valutazione in relazione all'apporto di ciascuno 1.3 attribuire e monitorare costantemente obiettivi operativi coerenti con le priorità dell'organizzazione	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
2. CAPACITA' MOTIVAZIONALE		2.1 Motivare il lavoro e la crescita professionale dei collaboratori	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
3. CAPACITA' 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; conseguire economie di gestione 3.3 utilizzare sistemi di controllo di processi e risorse, adottando soluzioni che consentano di ottimizzare tempi e costi	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
4. CAPACITA' DI AGIRE IN AMBIENTE COMPLESSO%	4.1 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]	

		4.3 contribuire propositivamente alla definizione di piani e/o strategie di medio-lungo termine		
5. CAPACITA' 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 prodotti/servizi erogati	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
6. CREATIVITA'%	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]	
7. DECISIONALITA'/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]	
8. ABILITA' INTERPERSONALE%	8.1 capacità di coinvolgimento sugli obiettivi di sistema di persone subordinate e non 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]	
9.COOPERAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI%	9.1 interagire sistematicamente con altre funzioni 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]	
10.AUTOFORMAZIONE/ AGGIORNAMENTO%	10.1 mantenere aggiornate le conoscenze tecniche e giuridiche riferite al ruolo; promuovere la formazione dei dirigenti 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]	
	100%	TOTALE PUNTI		

ALLEGATO 2

CATALOGO DEI COMPORTAMENTI: PROFILI DI RIFERIMENTO

1. CAPACITA' VALUTATIVA

Ai fini della valutazione del fattore si tiene conto delle valutazioni effettuate nell'ultimo esercizio finanziario disponibile

1.1 ATTRIBUIRE OBIETTIVI OPERATIVI COERENTI CON LE PRIORITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

1.2 VALORIZZARE LE PRESTAZIONI DEI COLLABORATORI CON CRITERI DI SELETTIVITA' E MERITO, DIFFERENZIANDO LA VALUTAZIONE IN RELAZIONE AI CONTRIBUTI

A) Atteggiamento adempimentale riguardo alla valutazione: che non sembra porre il collaboratore e la valutazione dello stesso al centro della funzione richiesta. Incapacità di monitorare gli obiettivi attribuiti: inadeguatezza nella verifica e accertamento sistematico degli obiettivi e dei loro esiti. Assenza di diversificare nelle valutazioni del personale assegnato. Assenza o di motivazione delle valutazioni effettuate sui dipendenti assegnati o motivazioni frutto di giudizi stereotipati e astratti in quanto in quanto non specificamente riferiti ai casi concreti.

B) Stabilisce obiettivi non sempre coerenti con le priorità dell'organizzazione e correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili; monitora gli obiettivi attribuiti con difficoltà, tuttavia chiarisce gli standard di prestazione attesi e, nel caso, sa intervenire opportunamente. Scarsa capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato. Scarsa capacità di motivare le valutazioni effettuate sui dipendenti assegnati.

C) Attribuisce obiettivi coerenti ma non sfidanti e li monitora a sufficienza; non favorisce un atteggiamento cooperativo ma coinvolge i collaboratori in decisioni organizzative e ne accoglie gli eventuali suggerimenti. Limitata capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato. Ha limitata capacità di motivare le valutazioni effettuate sui dipendenti assegnati.

D) Identificazione e definizione degli obiettivi di qualità: assegna obiettivi non solo coerenti ma anche sfidanti, di livello che monitora costantemente con verifiche periodiche. Incoraggia i collaboratori nell'esercizio di specifiche responsabilità, ricerca suggerimenti e li valorizza. Scarsa capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato. Ha adeguata capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato. Adeguata capacità di motivare le valutazioni effettuate sui dipendenti assegnati.

E) Attribuisce obiettivi coerenti, sfidanti e innovativi ma ragionevolmente realizzabili: è dotato di equilibrio elemento importante per il successo del piano di incentivazione e valutazione delle performance; discreta capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato. Discreta capacità di motivare le valutazioni effettuate sui dipendenti assegnati.

F) Attribuisce obiettivi coerenti, sfidanti e innovativi ma ragionevolmente realizzabili: è dotato di particolare equilibrio, elemento importante per il successo del piano di incentivazione e valutazione delle performance buona capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato. Le motivazioni delle valutazioni sono effettuate con cura e sono valido strumento per la crescita professionale dei dipendenti assegnati.

G) Attribuisce obiettivi coerenti, sfidanti e innovativi ma ragionevolmente realizzabili: è dotato di molto equilibrio, elemento importante per il successo del piano di incentivazione e valutazione delle performance; incoraggia i collaboratori nell'esercizio di specifiche responsabilità, ricerca suggerimenti, li valorizza, sa utilizzare lo strumento della valutazione i loro contributi per migliorare il risultato e motivare i propri collaboratori. Ottima capacità di diversificare le valutazioni del personale assegnato.

2. CAPACITA' MOTIVAZIONALE

2.1 MOTIVARE IL LAVORO E LA CRESCITA PROFESSIONALE DEI COLLABORATORI

2.2 MOTIVARE COSTANTEMENTE OBIETTIVI OPERATIVI COERENTI CON LE PRIORITA' DELL'ORGANIZZAZIONE

A) 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).

B) Delega esclusivamente compiti di routine. Esclude i collaboratori dalle decisioni importanti. Non si preoccupa 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.

C) 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. E' attento al clima organizzativo e alle dinamiche interpersonali.

D) 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. E' attento al clima organizzativo e alle dinamiche interpersonali; sa attenuare i conflitti.

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

F) 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.

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

C) 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.

D) 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.

E) Mantiene il controllo delle situazione organizzativa e delle risorse, con metodi formalizzati e affidabili. E' 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.

F) Mantiene costantemente il controllo delle situazione organizzativa e delle risorse, con metodi formalizzati e affidabili. E' abile nella ripartizione dei compiti e nella programmazione (e riprogrammazione) delle attività, incrementando le competenze dei collaboratori E' 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.

G) 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. CAPACITA' 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 QUALITA', CONTABILITA' 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. Disorientamento di fronte al nuovo. Non previene situazioni di criticità. Non coglie tempestivamente le opportunità. La difficoltà di lettura e di analisi del contesto e degli scenari futuri ostacola la formulazione di piani e/o strategie di medio-lungo termine.
- B) 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).
- C) 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.
- D) 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.
- E) 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.
- F) 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.
- G) "solidità emotiva" come valore aggiunto, nella complessità organizzativa, caratterizzata da eccellenti capacità relazionali ed orientamento al risultato di qualità diffusa ed esiti assoluti.

5. CAPACITA' DI SOLUZIONE PROBLEMI OPERATIVI E COMUNICAZIONE

5.1 INDIVIDUARE LE PRIORITA' SUL BREVE TERMINE

5.2 TEMPESTIVITA' E FLESSIBILITA' NEL RISOLVERE I PROBLEMI

5.3 PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEI SERVIZI E DELLE BUONE PRASSI. COMUNICAZIONE DEI PRODOTTI/SERVIZI EROGATI

A) 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. E' ancorato ai "precedenti". Ha difficoltà ad individuare le priorità e i problemi, che affronta spesso con un approccio rigido. 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) Prevale l'attenzione alla procedura e agli aspetti formali dell'attività. E' 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.

C) 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.

D) 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. E' particolarmente tempestivo ed efficace nel risolvere i problemi, anche con soluzioni, corrette ed efficaci, che si discostano da quelle usuali e consolidate.

E) E' 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.

F) 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. E' proattivo nella comunicazione ed è capace di sviluppare autonomamente buone prassi.

G) 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) 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.

B) 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

C) Sa "vedere" la possibilità di miglioramenti nei processi di lavoro e cerca di attuarli. E' 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.

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

E) 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.

F) 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.

G) 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. DECISIONALITA' /ASSUNZIONE RISCHIO

7.1 PRENDERE DECISIONI RAPIDAMENTE

7.2 PRENDERE DECISIONI CON LEALTA' 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) 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.

C) 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. E' attento ai doveri istituzionali, all'immagine e agli interessi dell'Ente. Abile a mantenere nel giusto equilibrio i doveri istituzionali e le esigenze personali.

D) 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.

E) 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.

F) 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.

G) 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. ABILITA' INTERPERSONALE

8.1 CAPACITA' DI COINVOLGIMENTO SUGLI OBIETTIVI DI SISTEMA DI PERSONE SUBORDINATE E NON

8.2 CAPACITA' DI ATTENUARE I TONI E MISURARE GLI ATTEGGIAMENTI

8.3 CAPACITA' 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) 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.

C) Possiede sufficiente capacità comunicativa e cerca di coinvolgere il personale subordinato anche se non riesce sempre 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.

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

E) (*come C e D, e in più*): Oltre ad avere una buona capacità comunicativa, coinvolge proficuamente il personale subordinato e non 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.

F) Possiede un'ottima capacità comunicativa che gli consente di coinvolgere, senza alcuna difficoltà e ad ogni livello, le persone con le quali si relaziona. E' 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.

G) 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 O ORGANI NEL RISPETTO DELLE FUNZIONI E DELLE RESPONSABILITA'

9.2 FORNIRE INFORMAZIONI CRITICHE E/O SUPPORTO OPERATIVO CON AMPIO MARGINE DI DISCREZIONALITA', NON TRATTENENDO QUELLE UTILI AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLETTIVI

9.3 PERSEGUIRE OBIETTIVI ANCHE SE IMPLICANO LA GESTIONE DI CONFLITTI INTERFUNZIONALI

A) 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). Affronta conflitti interfunzionali con atteggiamenti eccessivamente rivendicativi o difensivi.

B) 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.

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

D) 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.

E) (*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.

F) E' 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.

G) 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 RIFERITE AL RUOLO. PROMUOVERE LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI 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 spiccata motivazione all'apprendimento. La preparazione non è aggiornata. Partecipa passivamente o con supponenza alle attività formative istituzionali. Disincentiva la formazione dei propri dirigenti.

B) 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 dirigenti.

C) E' molto interessato ad apprendere e cerca di ampliare le 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.

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

E) E' 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.

F) 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 se 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.

G) propone e organizza la diffusione di nuova conoscenza, in una logica finalizzata a massimizzare i risultati dell'intera Organizzazione. E' 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 3

Valutazione del grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area e di ufficio

A- totalmente inadeguata	0	punti
B- non adeguata	3	punti
C- parzialmente adeguata	6	punti
D- adeguata	7	punti
E- più che adeguata	8	punti
F- buona	9	punti
G- ottima	10	punti

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

Allegato 4

Valutazione disponibilità/presenza in servizio del Segretario generale, dei direttori di servizio, dei dirigenti di area e di ufficio

**ASSICURARE UNA PRESENZA IN SERVIZIO CORRELATA ALLE ESIGENZE OPERATIVE
ESSERE REPERIBILE NEI MOMENTI DI NECESSITA' OPERATIVA STRAORDINARIA, IMPROVVISA O NON PREVENTIVATA
CAPACITA' DI FAR FRONTE AD ELEVATE PUNTE DI EMERGENZA OPERATIVA**

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

A- non adeguata	0	punti
B- parzialmente adeguata	3	punti
C- adeguata	6	punti
D- più che adeguata	7	punti
E- buona	8	punti
F- ottima	9	punti
G- eccellente	10	punti

A- E' raramente presente in servizio in relazione alle esigenze operative della sua struttura. Raramente è personalmente presente alle riunioni a cui è convocato. Spesso non è reperibile nei momenti di necessità operativa straordinaria, improvvisa o non preventivata. Non si dimostra in grado di far fronte ad elevate punte di emergenza operativa.

B Spesso non è personalmente presente alle riunioni a cui è convocato. Spesso non è reperibile nei momenti di necessità operativa straordinaria, improvvisa o non preventivata. Non si dimostra in grado di far fronte ad elevate punte di emergenza operativa

C- E' quasi sempre presente in servizio in relazione alle esigenze operative della sua struttura.. Di solito è personalmente presente alle riunioni a cui è convocato.

D E' generalmente presente in servizio in relazione alle esigenze operative della sua struttura. E' reperibile nella maggior parte dei casi di necessità operativa straordinaria, improvvisa o non preventivata. Non sempre è in grado di far fronte ad elevate punte di emergenza operativa.

E- E' sempre o quasi sempre presente in servizio in relazione alle esigenze operative della sua struttura. Salvo casi eccezionali, partecipa personalmente alle riunioni a cui è convocato. E' quasi sempre reperibile nei momenti di necessità operativa straordinaria, improvvisa o non preventivata. E' generalmente in grado di far fronte ad elevate punte di emergenza operativa.

F E' sempre presente in servizio in relazione alle esigenze operative della sua struttura. Partecipa sempre personalmente alle riunioni a cui è convocato. E' sempre reperibile nei momenti di necessità operativa straordinaria, improvvisa o non preventivata. E' sempre in grado di far fronte ad elevate punte di emergenza operativa.

G- E' sempre presente di gran lunga oltre l'orario ordinario ed è sempre reperibile ed è sempre in grado di far fronte ad elevate punte di emergenza operativa

Allegato 5
Valutazione disponibilità/presenza in servizio delle PO/AP

**ASSICURARE UNA PRESENZA IN SERVIZIO CORRELATA ALLE ESIGENZE OPERATIVE
ESSERE REPERIBILE NEI MOMENTI DI NECESSITA' OPERATIVA STRAORDINARIA, IMPROVVISA O NON PREVENTIVATA
CAPACITA' DI FAR FRONTE AD ELEVATE PUNTE DI EMERGENZA OPERATIVA**

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

A- non adeguata	0	punti
B- parzialmente adeguata	3	punti
C- adeguata	6	punti
D- più che adeguata	7	punti
E- buona	8	punti
F- ottima	9	punti
G- eccellente	10	punti

Allegato 6
Valutazione comportamenti professionali e organizzativi delle PO/AP e del personale di Cat. A, B, C, D

Qualifica _____
 Struttura _____

Il peso di ognuno dei 10 fattori è stabilito nel programma annuale di attività in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per l'esercizio del ruolo in oggetto. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

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%*livello di valutazione * 10. (es.: 10%*3*10 = 3)

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

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	3	punti
C- adeguato	6	punti
D- più che adeguato	7	punti
E- buono	8	punti
F- ottimo	9	punti
G- eccellente	10	punti

FATTORE	a) PESO FATTORE	CONTENUTI	b) LIVELLO DELLA PRESTAZIONE	PUNTEGGIO a)*b)*10
1 PREPARAZIONE%	1. Preparazione (grado di approfondimento nello sviluppo delle mansioni affidate)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
2 COMPETENZA%	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
3 QUALIFICAZIONE%	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
4 QUALITÀ%	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
5 PUNTUALITÀ%	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
6 AUTONOMIA%	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
7 DISPONIBILITÀ/ FLESSIBILITÀ%	7. Disponibilità (grado di collaborazione, spirito di servizio e dedizione al lavoro); Flessibilità (propensione all'adattamento al cambiamento)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	

		professionale e/o organizzativo)		
8 RELAZIONI%	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)		
9 GUIDA%	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
10 APPORTO PARTECIPATIVO%	10. Apporto partecipativo (contributo all'attività della struttura di appartenenza in termini di quantità del lavoro svolto)	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
	100%	TOTALE PUNTI		

ALLEGATO 7

**Scheda analitica di valutazione della performance
del Segretario generale/Direttore di servizio/
Dirigente di area/Dirigente di ufficio
per l'esercizio**

Nome e cognome: _____

Incarico: _____

Struttura: _____

1) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE O DI STRUTTURA SUPERIORE:³⁷

Peso assegnato alla voce = _____

La performance organizzativa di Ente o di struttura superiore è misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente o degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di livello superiore.

Valutazione della voce "performance organizzativa di Ente o di struttura superiore":

grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente o degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di livello superiore moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

**[A] (raggiungimento degli obiettivi strategici di Ente o di struttura superiore) _____% *
(peso assegnato alla voce) _____ = _____%**

³⁷ La *performance* organizzativa di ente viene valutata dall'UdP, su proposta dell'OIV in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi strategici di ente assegnati dall'UdP al Segretario generale; la *performance* organizzativa della struttura superiore è data dalla valutazione del grado % di conseguimento medio degli obiettivi operativi organizzativi ottenuta dalla struttura dirigenziale di livello direttamente superiore a quella valutata (Segretario generale per i direttori, i direttori per i dirigenti).

2) PERFORMANCE INDIVIDUALE:

a) RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI OPERATIVI ORGANIZZATIVI DI STRUTTURA, DI GRUPPO E INDIVIDUALI:

Peso assegnato alla voce = _____

OBIETTIVI ASSEGNATI ³⁸	Peso %	Grado % di conseguimento		Valore % di conseguimento ³⁹	
	(a)	(b)		(c)	
Obiettivi operativi organizzativi		Valutazione intermedia I° semestre	Valutazione annuale	Valutazione intermedia I° semestre	Valutazione annuale
n. 1					
n. 2					
n. 3					
totale (x)		totale (y)			
Obiettivi operativi individuali					
n. 1					
n. 2					
n. 3					
Obiettivi operativi di gruppo					
n. 1					
n. 2					
n. 3					
Totale Peso	100	Totale valore % di conseguimento			

Periodo di valutazione	Σ Pesi obiettivi organizzativi (x)	Σ Valori % di conseguimento obiettivi organizzativi (y)	Valore % di conseguimento medio obiettivi operativi organizzativi ⁴⁰ (d)
I° semestre			
Annuale			

³⁸ Al fine di garantire un'adeguata responsabilizzazione del personale dirigenziale, almeno un terzo del peso della presente sottovoce deve essere, per i dirigenti, riconducibile ad obiettivi operativi individuali.

³⁹ Per ciascun obiettivo, il valore % di conseguimento (c) è dato dal prodotto del relativo valore della colonna a) (peso assegnato) moltiplicato per il corrispondente valore, indicato nella colonna b) (grado % di conseguimento).

⁴⁰ Il valore % di conseguimento medio degli obiettivi organizzativi assegnati alla struttura (d), è dato dal prodotto della somma dei valori % di conseguimento dei singoli obiettivi operativi organizzativi indicati nella colonna c) relativi a ciascun periodo di valutazione (totale y) moltiplicata per 100, diviso per la somma dei pesi relativi agli obiettivi operativi organizzativi indicati nella colonna a) (totale x).

Il valutatore riporterà nella colonna del “peso” quello previsto per ciascun obiettivo (come riportato nell’apposita scheda di assegnazione); nella successiva colonna, una percentuale che sia indicativa del “grado di conseguimento” del singolo obiettivo, scegliendo:

- se si utilizzano gli indicatori di “tempo e di qualità” – un valore prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo conseguito in gran parte o pienamente conseguito	da 76%	a 100%
Obiettivo conseguito in parte	da 30%	a 75%
Obiettivo non conseguito o conseguito in minima parte	da 0%	a 29%

Il valore sarà 100% se l’obiettivo è stato pienamente conseguito mentre sarà 0% se è stato totalmente disatteso. Il valutatore nello stabilire l’attribuzione del punteggio dovrà valutare anche la modalità di conseguimento dell’obiettivo e dovrà altresì tenere conto di quei fatti che, essendo estranei alla volontà del dirigente valutato, hanno tuttavia influito sul raggiungimento dell’obiettivo.

- se si utilizzano gli indicatori “quantità” il grado di conseguimento dell’obiettivo si considera pienamente centrato ove, al termine dell’esercizio o alla scadenza stabilita, si sia raggiunto il prefissato numero misuratore; viceversa, il valore reale conseguito incide proporzionalmente sulla quota del grado di conseguimento connessa allo specifico obiettivo.

Il “valore % di conseguimento” (c) è uguale al prodotto in percentuale di (a) (peso) * (b) (Grado % di conseguimento, riferito alla valutazione annuale).

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi operativi assegnati:

sommatoria dei valori % di conseguimento indicati nella colonna “valore di conseguimento” (c) moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[1] sommatoria raggiungimento obiettivi _____% * “peso” _____ = _____%

b) grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTI

Peso assegnato alla voce = _____

il punteggio relativo, come di seguito dettagliato, va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti:

A- totalmente inadeguata	0	punti
B- non adeguata	30	punti
C- parzialmente adeguata	60	punti
D- adeguata	70	punti
E- più che adeguata	80	punti
F- buona	90	punti
G- ottima	100	punti

Valutazione attribuita	Punteggio

[2] punteggio ottenuto: _____% * “peso” _____ = _____%

c) competenze professionali e manageriali:

Peso assegnato alla voce = _____

FATTORE	a) PESO FATT ORE %	CONTENUTI	b) LIVELLO DELLA PRESTAZIONE	PUNTE GGIO a)*b)/10
1. CAPACITA' VALUTATIVA	1.1 valorizzare le prestazioni dei collaboratori con criteri di selettività e merito 1.2 capacità di differenziare la valutazione in relazione all'apporto di ciascuno 1.3 attribuire e monitorare costantemente obiettivi operativi coerenti con le priorità dell'organizzazione	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
2. CAPACITA' MOTIVAZIONALE	2.1 motivare il lavoro e la crescita professionale dei collaboratori	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
3. CAPACITA' 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; conseguire economie di gestione 3.3 utilizzare sistemi di controllo di processi e risorse, adottando soluzioni che consentano di ottimizzare tempi e costi	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
4. CAPACITA' DI AGIRE IN AMBIENTE COMPLESSO	...	4.1 analizzare e correlare gli scenari socio-ambientali e istituzionali 4.2 utilizzare metodi e strumenti di analisi (es. statistici, analisi qualità, contabilità analitica) 4.3 contribuire propositivamente alla definizione di piani e/o strategie di medio-lungo termine	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
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 prodotti/servizi erogati	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	
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]	
6. DECISIONALITA'/ 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]	
8. ABILITÀ INTERPERSONALE	...	8.1 capacità di coinvolgimento sugli obiettivi di sistema di persone subordinate e non 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]	
9. COOPERAZIONE E GESTIONE DEI CONFLITTI	...	9.1 interagire sistematicamente con altre funzioni nel rispetto delle funzioni e delle responsabilità 9.2 fornire informazioni critiche e/o supporto	[A] [B] [C] [D] [E] [F] [G]	

		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		
10.AUTOFORMAZIONE/AGGIORNAMENTO		10.1 mantenere aggiornate le conoscenze tecniche e giuridiche riferite al ruolo; promuovere la formazione dei dirigenti 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]	
	100	TOTALE PUNTI		

Il peso di ognuno dei 10 fattori è stabilito dall'Ufficio di presidenza in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per l'esercizio del ruolo in oggetto.

La somma dei pesi deve essere pari a 100.

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 % * livello della prestazione / 10 (es.: 9% * 3 / 10 = 2,7)

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	3	punti
C- adeguato	6	punti
D- più che adeguato	7	punti
E- buono	8	punti
F- ottimo	9	punti
G- eccellente	10	punti

Valutazione complessiva delle competenze professionali e manageriali:

sommatoria dei valori indicati sotto la colonna "Punteggio" moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[3] sommatoria punteggi ottenuti: _____ * "peso" _____ = _____ %

d) disponibilità:

Peso assegnato alla voce = _____

il punteggio relativo alla disponibilità, come di seguito dettagliato, va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti:

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	30	punti
C- adeguato	60	punti
D- più che adeguato	70	punti
E- buono	80	punti
F- ottimo	90	punti
G- eccellente	100	punti

Valutazione attribuita	Punteggio

[4] punteggio ottenuto: _____ % * "peso" _____ = _____ %

TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

la performance individuale è data dalla somma dei valori relativi alla valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi operativi assegnati **[1]**, grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI **[2]**, dei valori relativi alla valutazione complessiva delle competenze professionali e manageriali **[3]** e alla disponibilità **[4]**.

Performance individuale = [1] _____ + [2] _____ + [3] _____ + [4] _____ = [B] _____ %

PERFORMANCE COMPLESSIVA:

La performance complessiva **[C]** è data dalla somma del valore della performance organizzativa di Ente o di struttura superiore **[A]**, con la performance individuale **[B]**.

PERFORMANCE COMPLESSIVA [D]:

[A] _____ + [B] _____ = [C] _____ %

La performance complessiva **[C]** ottenuta come sopra, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Mancata vigilanza sul rispetto del codice	Pari alla riduzione percentuale prevista per la sanzione irrogata al dipendente non vigilato
Sanzioni varie per violazioni gravi o reiterate	Esclusione dalla valutazione
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
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 DOPO RIDUZIONE:

Performance complessiva [C] _____ - % riduzione _____ = _____ %

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore⁴¹:

Commenti del valutato:

Data: _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

⁴¹ Il valutatore è tenuto a dare una adeguata motivazione al giudizio espresso anche se lo stesso è pari al valore massimo attribuibile.

ALLEGATO 8

**Scheda analitica di valutazione della performance
del personale titolare di incarico di P.O. e A.P. per l'esercizio**

.....

Nome e cognome: _____

Qualifica: _____

Struttura: _____

1) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA :

Peso assegnato alla voce = _____

La performance organizzativa di struttura è data dal grado % di raggiungimento medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza moltiplicato per il peso assegnato.

Fattori di valutazione		Grado % di raggiungimento annuale medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza
(a)	<u>Conseguimento degli obiettivi operativi organizzativi attribuiti alla struttura dirigenziale di appartenenza</u>%

Valutazione della performance organizzativa di struttura:

[A] grado % di raggiungimento medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza _____ % * "peso voce" _____ = _____ %

Periodo di valutazione	Grado % di raggiungimento annuale medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza	Peso voce	performance organizzativa di struttura [A]
Valutazione annuale			

2) PERFORMANCE INDIVIDUALE:

- Valutazione raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali [B]:

Peso assegnato alla voce = _____

Obiettivi assegnati	Peso obiettivo (a)	Grado % di conseguimento (b)	Valore % di conseguimento (c)
n. 1			
n. 2			
n. 3			
n. 4			
n. 5			
Totale	100	Totale	

Il valutatore riporterà nella colonna del “peso” quello assegnato per i singoli obiettivi (come riportato nell’apposita scheda di assegnazione); nella successiva colonna, una percentuale che sia indicativa del “grado di conseguimento” del singolo obiettivo, scegliendo:

1) se si utilizzano gli indicatori di “tempo e di qualità” – un valore prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo conseguito in gran parte o pienamente conseguito	da 76%	a 100%
Obiettivo conseguito in parte	da 30%	a 75%
Obiettivo non conseguito o conseguito in minima parte	da 0%	a 29%

Il valore sarà 100% se l’obiettivo è stato pienamente conseguito mentre sarà 0% se è stato totalmente disatteso. Il valutatore nello stabilire l’attribuzione del punteggio dovrà valutare anche la modalità di conseguimento dell’obiettivo e dovrà altresì tenere conto di quei fatti che, essendo estranei alla volontà del soggetto valutato, hanno tuttavia influito sul raggiungimento dell’obiettivo.

2) se si utilizzano gli indicatori “quantità” il grado di conseguimento dell’obiettivo si considera pienamente centrato ove, al termine dell’esercizio o alla scadenza stabilita, si sia raggiunto il prefissato numero misuratore; viceversa, il valore reale conseguito incide proporzionalmente sulla quota del grado di conseguimento connessa allo specifico obiettivo.

Il “valore di conseguimento” (c) è uguale al prodotto in percentuale delle colonne precedenti: (a) * (b).

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali:

sommatoria dei valori % di conseguimento indicati nella colonna (c) “valore di conseguimento” moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[B] = sommatoria valori % conseguimento obiettivi _____ % * “peso voce”= _____ %

Periodo valutazione	Peso voce	Σ valori % di conseguimento obiettivi	Valutazione complessiva conseguimento obiettivi
Valutazione annuale			

• **Comportamenti professionale e organizzativi [C]:**

Peso assegnato alla voce = _____

[D] punteggio ottenuto _____ * “peso voce” _____ % = _____ %

La valutazione della qualità del contributo delle PO/AP attiene ai loro comportamenti professionali e organizzativi ed è declinata in base a 10 fattori⁴². La somma dei pesi deve essere pari a 100.

Incidenza di ciascun fattore in funzione dei diversi incarichi/categorie		
FATTORE	PO	AP
1 Preparazione		
2 Competenza		
3 Qualificazione		
4 Qualità		
5 Puntualità		
6 Autonomia		
7 Disponibilità / Flessibilità		
8 Relazioni		
9 Guida		
10 Apporto partecipativo		
TOTALE	100	100

⁴² Il peso di ognuno dei 10 fattori è definito nel Programma annuale di attività, in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per la specifica categoria del valutato.

FATTORE	a) PESO FATTORE %	CONTENUTI	b) Livello prestazione	Punteggio a)*b)/10
1. Preparazione	1. Preparazione (grado di approfondimento nello sviluppo delle mansioni affidate)		
2. Competenza	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)		
3. Qualificazione	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)		
4. Qualità	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)		
5. Puntualità	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)		
6. Autonomia	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)		
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)		
8. Relazioni	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)		
9. Guida	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)		
10. apporto partecipativo	10. Apporto partecipativo (contributo all'attività della struttura di appartenenza in termini di quantità del lavoro svolto)		
	100	TOTALE PUNTI %		

Indicare 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 * livello della prestazione * 10 (es.: 9*3/10 =2,7).

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	3	punto
C- adeguato	6	punti
D- più che adeguato	7	punti
E- buono	8	punti
F- ottimo	9	punti
G- eccellente	10	punti

Valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi:

sommatoria dei valori indicati sotto la colonna “Punteggio” moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[C] sommatoria punteggi ottenuti _____ * “peso voce” _____ = _____ %

Periodo valutazione	Σ valori indicati sotto la colonna “Punteggio”	Peso voce	Valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi
Valutazione annuale			

- **Valutazione grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTI [D]:**

Peso assegnato alla voce = _____

il punteggio relativo, come di seguito dettagliato, va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti:

A- totalmente inadeguata	0	punti
B- non adeguata	30	punti
C- parzialmente adeguata	60	punti
D- adeguata	70	punti
E- più che adeguata	80	punti
F- buona	90	punti
G- ottima	100	punti

Valutazione attribuita	Punteggio

[D] punteggio ottenuto _____ * “peso voce” _____ % = _____ %

- **Disponibilità/presenza in servizio [E]:**

Peso assegnato alla voce = _____

il punteggio relativo alla disponibilità valutata anche in base ai giorni di presenza in servizio sul totale dei giorni feriali, come di seguito dettagliato, va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti:

A- non adeguata	0	punti
B- parzialmente adeguata	30	punti
C- adeguata	60	punti
D- più che adeguata	70	punti
E- buona	80	punti
F- ottima	90	punti
G- eccellente	100	punti

Valutazione attribuita	Punteggio

[E] punteggio ottenuto _____ * “peso voce” _____ % = _____ %

TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE:

la performance individuale è data dalla somma dei valori relativi alla valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali [B] dei valori relativi alla valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi [C] della Valutazione grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI [D] e la Disponibilità/presenza in servizio [E] .

Performance individuale = [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] _____ = _____ %

Periodo valutazione della Performance individuale	Valutazione raggiungi- mento obiettivi di gruppo e/o individuali [B]	Compor- tamenti professionali e organizzativi [C]	Valutazione grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI [D]	Disponibili tà / presenza in servizio [E]	Performance individuale
Valutazione annuale					

PERFORMANCE COMPLESSIVA:

La performance complessiva [F] è data dalla somma dei valori della performance organizzativa di struttura [A], della valutazione complessiva del conseguimento obiettivi [B], della valutazione grado di adempimento agli obblighi in materia di anticorruzione e trasparenza derivanti dal PTPC e PTTI [C], della valutazione complessiva dei comportamenti professionali e organizzativi [D] e della Disponibilità/presenza in servizio [E].

[A] _____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] _____ = _____ %

La performance complessiva ottenuta come sopra, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Sanzioni varie per violazioni gravi o reiterate	Esclusione dalla valutazione
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nell'anno _____ :

Percentuale di riduzione da applicare: _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA DOPO RIDUZIONE:

Performance complessiva [D] _____ - Percentuale di riduzione _____ = _____ %

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore⁴³:

⁴³ Il valutatore è tenuto a dare una adeguata motivazione al giudizio espresso anche se lo stesso è pari al valore massimo attribuibile.

Commenti del valutato:

Data: _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA:

PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ANNO _____:

[A] _____ + [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ + [E] _____ = _____ %

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

-

Data: _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

ALLEGATO 9

**Scheda analitica di valutazione della performance
del personale appartenente alle categorie per l'esercizio**

.....

Nome e cognome: _____

Qualifica: _____

Struttura: _____

Performance complessiva: Performance organizzativa (20%) + Performance individuale(80%)

1) PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA :

Peso assegnato alla voce = 20%

La performance organizzativa di struttura è data dal grado % di raggiungimento medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza moltiplicato per il peso assegnato.

Valutazione della performance organizzativa di struttura:

[A] grado % di raggiungimento medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza _____ * "peso voce" _____ = _____%

Fattori di valutazione		Valore % di conseguimento medio degli obiettivi operativi organizzativi della struttura dirigenziale di appartenenza	
		Valutazione intermedia I° semestre	Valutazione definitiva annuale
[A]	<u>Conseguimento degli obiettivi operativi organizzativi attribuiti alla struttura dirigenziale di appartenenza</u>

2) PERFORMANCE INDIVIDUALE:

- Valutazione raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali [B]:

Peso assegnato alla voce = 50%

Obiettivi assegnati ⁴⁴	Peso obiettivo (a)	Grado % di conseguimento				Valore % di conseguimento			
		(b)				(c)			
		I° trimestre	II° trimestre	III° trimestre	Valutazio ne annuale	I° trimestre	II° trimestre	III° trimestre	Valutazio ne annuale
n. 1									
n. 2									
n. 3									
n. 4									
n. 5									
Totale	100	Totale							

⁴⁴ Per ciascun obiettivo, specificare se trattasi di obiettivo di gruppo o di obiettivo individuale.

Il valutatore riporterà nella colonna del “peso” (a) quello assegnato per i singoli obiettivi (come riportato nell’apposita scheda di assegnazione); nella successiva colonna (b), una percentuale che sia indicativa del “grado di conseguimento” del singolo obiettivo, scegliendo:

1) se si utilizzano gli indicatori di “tempo e di qualità” – un valore prescelto sulla base della seguente parametrizzazione:

Obiettivo conseguito in gran parte o pienamente conseguito	da 76%	a 100%
Obiettivo conseguito in parte	da 30%	a 75%
Obiettivo non conseguito o conseguito in minima parte	da 0%	a 29%

Il valore sarà 100% se l’obiettivo è stato pienamente conseguito mentre sarà 0% se è stato totalmente disatteso. Il valutatore nello stabilire l’attribuzione del punteggio dovrà valutare anche la modalità di conseguimento dell’obiettivo e dovrà altresì tenere conto di quei fatti che, essendo estranei alla volontà del soggetto valutato, hanno tuttavia influito sul raggiungimento dell’obiettivo.

2) se si utilizzano gli indicatori “quantità” il grado di conseguimento dell’obiettivo si considera pienamente centrato ove, al termine dell’esercizio o alla scadenza stabilita, si sia raggiunto il prefissato numero misuratore; viceversa, il valore reale conseguito incide proporzionalmente sulla quota del grado di conseguimento connessa allo specifico obiettivo.

Il “valore di conseguimento” (c) è uguale al prodotto in percentuale delle colonne precedenti: (a) * (b).

Valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali:

sommatoria dei valori % di conseguimento indicati nella colonna (c) “valore di conseguimento” moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[B] = “peso voce”: 50 * sommatoria valori % conseguimento obiettivi _____ % = _____ %

Periodo valutazione	Peso voce	Σ valori % di conseguimento obiettivi	Valutazione complessiva conseguimento obiettivi
I° trimestre			
II° trimestre			
III° trimestre			
Valutazione annuale			

- **Comportamenti professionale e organizzativi [C]:**

Peso assegnato alla voce = 37,50%

La valutazione della qualità del contributo del personale di categoria attiene ai loro comportamenti professionali e organizzativi ed è declinata in base a 10 fattori⁴⁵. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

Incidenza di ciascun fattore in funzione dei diversi incarichi/categorie				
FATTORE	D	C	B	A
1 Preparazione				
2 Competenza				
3 Qualificazione				
4 Qualità				
5 Puntualità				
6 Autonomia				
7 Disponibilità / Flessibilità				
8 Relazioni				
9 Guida				
10 Apporto partecipativo				
TOTALE	100	100	100	100

⁴⁵ Il peso di ognuno dei 10 fattori è definito nel Programma annuale di attività, in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per la specifica categoria del valutato.

FATTORE	A) PESO FATTORE %	CONTENUTI	VALUTAZIONE I° TRIMESTRE		VALUTAZIONE II° TRIMESTRE		VALUTAZIONE III° TRIMESTRE		VALUTAZIONE ANNUALE	
			b) Livello prestazione	Punteggio a)*b)/10	b) Livello prestazione	Punteggio a)*b)/10	b) Livello prestazione	Punteggio a)*b)/10	b) Livello prestazione	Punteggio a)*b)/10
1. Preparazione	1. Preparazione (grado di approfondimento nello sviluppo delle mansioni affidate)								
2. Competenza	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)								
3. Qualificazione	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)								
4. Qualità	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)								
5. Puntualità	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)								
6. Autonomia	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)								
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)								
8. Relazioni	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)								
9. Guida	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)								
10. apporto partecipativo	10. Apporto partecipativo (contributo all'attività della struttura di appartenenza in termini di quantità del lavoro svolto, anche in base ai giorni di presenza in servizio sul totale dei giorni feriali)								
	100	TOTALE PUNTI								

Indicare 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 * livello della prestazione / 10 (es.: $9 \cdot 3 / 10 = 2,7$).

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	3	punti
C- adeguato	6	punti
D- più che adeguato	7	punti
E- buono	8	punti
F- ottimo	9	punti
G- eccellente	10	punti

Valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi:

sommatoria dei valori indicati sotto la colonna “Punteggio” moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[C] “peso voce”: $37,50 \cdot$ sommatoria punteggi ottenuti _____ = _____ %

Periodo valutazione	Σ valori indicati sotto la colonna “Punteggio”	Peso voce	Valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi	Valutazione annuale media dei comportamenti professionale e organizzativi ⁴⁶
Valutazione I° trimestre				
Valutazione II° trimestre				
Valutazione III° trimestre				
Valutazione IV° trimestre				

• **Disponibilità/presenza in servizio [D]:**

Peso assegnato alla voce = 12,50%

il punteggio relativo alla disponibilità, come di seguito dettagliato, va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti:

A- non adeguata	0	punti
B- parzialmente adeguata	30	punti
C- adeguata	60	punti
D- più che adeguata	70	punti
E- buona	80	punti
F- ottima	90	punti
G- eccellente	100	punti

⁴⁶ La valutazione annuale media dei comportamenti professionale e organizzativi è dato dal rapporto tra la somma delle valutazioni trimestrali dei comportamenti professionale e organizzativi e il numero dei trimestri.

[D] “peso voce”: 12,50 * punteggio ottenuto _____ = _____ %

Periodo valutazione	Punteggio	Peso voce	Valutazione presenza in servizio	Valutazione annuale media della presenza in servizio
Valutazione I° trimestre				
Valutazione II° trimestre				
Valutazione III° trimestre				
Valutazione IV° trimestre				

PERFORMANCE INDIVIDUALE:

la performance individuale è data dalla somma dei valori relativi alla valutazione complessiva del conseguimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali ([B]), dei valori relativi alla valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi ([C]) e dei valori relativi alla disponibilità/presenza in servizio ([D]).

Performance individuale [E] = [B] _____ + [C] _____ + [D] _____ = _____ %

Periodo valutazione della Performance individuale	Valutazione raggiungimento obiettivi di gruppo e/o individuali [B]	comportamenti professionale e organizzativi [C]	Disponibilità/ presenza in servizio [D]	Performance individuale [E]	Performance individuale annua media ⁴⁷
I° trimestre					
II° trimestre					
III° trimestre					
IV° trimestre					

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato per ciascun trimestre espressa dal valutatore⁴⁸:

⁴⁷ La valutazione della performance individuale annuale media è data dal rapporto tra la somma delle valutazioni trimestrali e il numero dei trimestri.

⁴⁸ Il valutatore è tenuto a dare una adeguata motivazione al giudizio espresso anche se lo stesso è pari al valore massimo attribuibile.

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA RELATIVA A CIASCUN TRIMESTRE:

PERFORMANCE INDIVIDUALE [E] _____ :

[B] _____ + [C] _____ + [D] _____ = [E] _____ %

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

Data: _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

La performance individuale [D] è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance</i> individuale
Sanzioni varie per violazioni gravi o reiterate	Esclusione dalla valutazione
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nell'anno⁴⁹:

Trimestre	Percentuale di riduzione da applicare
I° trimestre	
II° trimestre	
III° trimestre	
IV° trimestre	

⁴⁹ Indicare il trimestre al quale la sanzione è stata comminata.

PERFORMANCE INDIVIDUALE DOPO RIDUZIONE:

Performance individuale [E] _____ - percentuale di riduzione _____ = _____ %

Periodo valutazione della Performance individuale	Performance individuale [E]	Percentuale di riduzione	Performance individuale dopo riduzione	Performance individuale annua media [F] ⁵⁰
I° trimestre				
II° trimestre				
III° trimestre				
IV° trimestre				

PERFORMANCE COMPLESSIVA [G]:

La performance complessiva [G] è data dalla somma dei valori della performance organizzativa di struttura [A]⁵¹ moltiplicato per 20 (peso assegnato) e della performance individuale annua media [F] moltiplicata per 80 (peso assegnato).

[A] _____ *20 + [F] _____ *80 = [G] _____ %

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore⁵²:

⁵⁰ La valutazione della performance individuale annua media è data dal rapporto tra la somma delle valutazioni trimestrali e il numero dei trimestri.

⁵¹ Il valore da considerare è quello relativo alla valutazione annuale.

⁵² Il valutatore è tenuto a dare una adeguata motivazione al giudizio espresso anche se lo stesso è pari al valore massimo attribuibile.

Commenti del valutato:

Data: _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

VALUTAZIONE DI SECONDA ISTANZA RELATIVA ALLA PERFORMANCE COMPLESSIVA:

<p>PERFORMANCE COMPLESSIVA DELL'ANNO _____ :</p> <p>[A] _____ + [F] _____ = [G] _____ %</p>

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

Data: _____

**Il valutatore
di seconda istanza**

Il valutato

ALLEGATO 10

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

Nome e cognome: _____

Qualifica: _____

Struttura: _____

- **Comportamenti professionale e organizzativi [A]:**

Peso assegnato alla voce = 70%

La valutazione della qualità del contributo del personale di categoria attiene ai loro comportamenti professionali e organizzativi ed è declinata in base a 10 fattori⁵³. La somma dei pesi deve essere pari a 100.

Incidenza di ciascun fattore in funzione dei diversi incarichi/categorie				
FATTORE	D	C	B	A
1 Preparazione				
2 Competenza				
3 Qualificazione				
4 Qualità				
5 Puntualità				
6 Autonomia				
7 Disponibilità / Flessibilità				
8 Relazioni				
9 Guida				
10 Apporto partecipativo				
TOTALE	100	100	100	100

⁵³ Il peso di ognuno dei 10 fattori è definito dall'Ufficio di presidenza nel Piano triennale, in base alla rilevanza delle competenze descritte nel fattore per la specifica categoria del valutato.

FATTORE	A) PESO FATTORE %	CONTENUTI	Livello prestazione b)	Punteggio a)*b)/10
1. Preparazione	1. Preparazione (grado di approfondimento nello sviluppo delle mansioni affidate)		
2. Competenza	2. Competenza (capacità di svolgere i compiti attribuiti con la perizia necessaria)		
3. Qualificazione	3. Qualificazione (propensione ad allargare e arricchire le attività affidate)		
4. Qualità	4. Qualità (livello qualitativo raggiunto nelle prestazioni effettuate)		
5. Puntualità	5. Puntualità (cura della programmazione e controllo dei tempi di esecuzione delle attività)		
6. Autonomia	6. Autonomia (livello di indipendenza nel suggerire o fornire soluzioni idonee alle problematiche)		
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)		
8. Relazioni	8 Relazioni (cura dei rapporti umani con i superiori e i colleghi e gli utenti esterni)		
9. Guida	9 Guida (capacità nel dare impulso e motivazione al proprio lavoro e a quello dei colleghi)		
10. apporto partecipativo	10. Apporto partecipativo (contributo all'attività della struttura di appartenenza in termini di quantità del lavoro svolto, anche in base ai giorni di presenza in servizio sul totale dei giorni feriali)		
	100			

Indicare 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 * livello della prestazione / 10 (es.: $9*3/10=2,7$).

A- non adeguato	0	punti
B- parzialmente adeguato	3	punti
C- adeguato	6	punti
D- più che adeguato	7	punti
E- buono	8	punti
F- ottimo	9	punti
G- eccellente	10	punti

Valutazione complessiva dei comportamenti professionale e organizzativi:

sommatoria dei valori indicati sotto la colonna “Punteggio” moltiplicato per il peso assegnato alla voce.

[C] “peso voce” _____ * sommatoria punteggi ottenuti _____ = _____

• **Disponibilità/presenza in servizio [B]:**

Peso assegnato alla voce = 30%

il punteggio relativo alla disponibilità, come di seguito dettagliato, va da un minimo di 0 ad un massimo di 10 punti:

A- non adeguata	0	punti
B- parzialmente adeguata	3	punti
C- adeguata	6	punti
D- più che adeguata	7	punti
E- buona	8	punti
F- ottima	9	punti
G- eccellente	10	punti

Valutazione attribuita	Punteggio

[E] punteggio ottenuto _____ * 10 * “peso voce” _____ % = _____

Periodo di valutazione	Comportamenti professionale e organizzativi	Disponibilità/presenza in servizio	performance individuale
Valutazione annuale			

PERFORMANCE INDIVIDUALE:

La performance individuale ottenuta come sopra, è ridotta nei modi e casi indicati nella seguente tabella:

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale della <i>performance complessiva</i>
Sanzioni varie per violazioni gravi o reiterate	Esclusione dalla valutazione
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio da oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Multa fino a 4 ore di retribuzione	Riduzione fino al 5%

Sanzioni disciplinari comminate a carico del valutato nell'anno _____ :

Percentuale di riduzione da applicare: _____

PERFORMANCE COMPLESSIVA DOPO RIDUZIONE:

Performance individuale _____ % - Percentuale di riduzione _____ = _____ %

Adeguate motivazione relativa al punteggio sopra assegnato espressa dal valutatore⁵⁴:

Commenti del valutato:

Data: _____

**Il valutatore
di prima istanza**

Il valutato

⁵⁴ Il valutatore è tenuto a dare una adeguata motivazione al giudizio espresso anche se lo stesso è pari al valore massimo attribuibile.

ALLEGATO A

Indagine sul benessere organizzativo del personale dipendente

Gentile collega,

La ringraziamo per aver scelto di partecipare a questa indagine sul benessere organizzativo. Rispondere alle domande dovrebbe richiedere **non più di 15-20 minuti**.

Il questionario che le sottoponiamo fa riferimento agli ultimi dodici mesi ed è finalizzato a:

- rilevare le opinioni dei dipendenti rispetto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro;
 - identificare, di conseguenza, possibili azioni per il miglioramento delle condizioni generali dei dipendenti pubblici.

Le indagini sul personale rappresentano un'importante opportunità per acquisire utili informazioni e contribuire al miglioramento delle politiche del personale della nostra amministrazione. Si suggerisce, quindi di rispondere alle domande con la massima franchezza e attenzione.

Le ricordiamo che la compilazione del questionario è assolutamente anonima, essendo strutturato in modo che le risposte da lei fornite non siano riconducibili alla sua persona. I dati raccolti, inoltre, saranno utilizzati solo in forma aggregata.

Cordiali saluti,

Allegato A

Indagini sul personale dipendente

Indice


1 Premessa	100
2 Questionario sul benessere organizzativo	100
A – Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato -----	127
B - Le discriminazioni -----	128
C - L'equità nella mia amministrazione -----	128
D - Carriera e sviluppo professionale -----	128
E - Il mio lavoro -----	129
F - I miei colleghi -----	129
G - Il contesto del mio lavoro -----	129
H - Il senso di appartenenza -----	129
I - L'immagine della mia amministrazione -----	130
Importanza degli ambiti di indagine -----	130
3 Questionario grado di condivisione del sistema di valutazione	131
L - La mia organizzazione -----	131
M - Le mie performance -----	131
N - Il funzionamento del sistema -----	131
4 Questionario valutazione del superiore gerarchico	132
O - Il mio capo e la mia crescita -----	132
P - Il mio capo e l'equità -----	132
5 Dati anagrafici	133

Questionario Benessere Organizzativo

Premessa

Nelle domande che seguono viene richiesto di esprimere la propria valutazione attraverso una scala sempre identica che impiega 6 classi in ordine crescente. L'intervistato per ogni domanda e/o affermazione esprime il proprio grado di valutazione in relazione a quanto è d'accordo o meno con l'affermazione o a quanto la ritiene importante o non importante.

Esempio:

Per nulla					Del tutto
1	2	3	4	5	6
Minimo grado importanza attribuito					Massimo grado di importanza attribuito
In totale disaccordo con l'affermazione					In totale accordo con l'affermazione

Questionario sul benessere organizzativo

A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A.01	Il mio luogo di lavoro è sicuro (impianti elettrici, misure antincendio e di emergenza, ecc.)						
A.02	Ho ricevuto informazione e formazione appropriate sui rischi connessi alla mia attività lavorativa e sulle relative misure di prevenzione e protezione						
A.03	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti						
A.04	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)						
A.05	Sono soggetto/aa molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro						
A.06	Sul mio luogo di lavoro è rispettato il divieto di fumare						
A.07	Ho la possibilità di prendere sufficienti pause						
A.08	Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili						
A.09	Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)						

Questionario Benessere Organizzativo

B-Le discriminazioni

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
B.01	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia appartenenza sindacale						
B.02	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento politico						
B.03	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia religione						
B.04	La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.05	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia etnia e/o razza						
B.06	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia lingua						
B.07	La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro						
B.08	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione al mio orientamento sessuale						
B.09	Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità <i>(se applicabile)</i>						

C - L'equità nella mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
C.01	Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro						
C.02	Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità						
C.03	Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione						
C.04	Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto						
C.05	Le decisioni che riguardano il lavoro sono prese dal mio responsabile in modo imparziale						

D - Carriera e sviluppo professionale

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
D.01	Nel mio ente il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro						
D.02	Ritengo che le possibilità reali di fare carriera nel mio ente siano legate al merito						
D.03	Il mio ente dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli						
D.04	Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale						
D.05	Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'ente						

Questionario Benessere Organizzativo

E - Il mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
E.01	So quello che ci si aspetta dal mio lavoro						
E.02	Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro						
E.03	Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro						
E.04	Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro						
E.05	Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale						

F - I miei colleghi

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
F.01	Mi sento parte di una squadra						
F.02	Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti						
F.03	Sono stimato e trattato con rispetto dai colleghi						
F.04	Nel mio gruppo chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti						
F.05	L'organizzazione spinge a lavorare in gruppo e a collaborare						

G - Il contesto del mio lavoro

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
G.01	La mia organizzazione investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione						
G.02	Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro						
G.03	I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti						
G.04	La circolazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione è adeguata						
G.05	La mia organizzazione promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi lavoro e dei tempi di vita						

H - Il senso di appartenenza

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
H.01	Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro nel mio ente						
H.02	Sono orgoglioso quando il mio ente raggiunge un buon risultato						
H.03	Mi dispiace se qualcuno parla male del mio ente						
H.04	I valori e i comportamenti praticati nel mio ente sono coerenti con i miei valori personali						
H.05	Se potessi, comunque cambierei ente						

Questionario Benessere Organizzativo

I - L'immagine della mia amministrazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
I.01	La mia famiglia e le persone a me vicine pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						
I.02	Gli utenti pensano che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per loro e per la collettività						
I.03	La gente in generale pensa che l'ente in cui lavoro sia un ente importante per la collettività						

Importanza degli ambiti di indagine

	Quanto considera importanti per il suo benessere organizzativo i seguenti ambiti? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
A	La sicurezza e la salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato						
B	Le discriminazioni						
C	L'equità nella mia amministrazione						
D	La carriera e lo sviluppo professionale						
E	Il mio lavoro						
F	I miei colleghi						
G	Il contesto del mio lavoro						
H	Il senso di appartenenza						
I	L'immagine della mia amministrazione						

Questionario

Grado di condivisione del sistema di valutazione

Questionario grado di condivisione del sistema di valutazione

L - La mia organizzazione

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
L.01	Conosco le strategie della mia amministrazione						
L.02	Condivido gli obiettivi strategici della mia amministrazione						
L.03	Sono chiari i risultati ottenuti dalla mia amministrazione						
L.04	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione						

M - Le mie performance

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
M.01	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro						
M.02	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'amministrazione con riguardo al mio lavoro						
M.03	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro						
M.04	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati						

N - Il funzionamento del sistema

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
N.01	Sono sufficientemente coinvolto nel definire gli obiettivi e i risultati attesi dal mio lavoro						
N.02	Sono adeguatamente tutelato se non sono d'accordo con il mio valutatore sulla valutazione della mia performance						
N.03	I risultati della valutazione mi aiutano veramente a migliorare la mia performance						
N.04	La mia amministrazione premia le persone capaci e che si impegnano						
N.05	Il sistema di misurazione e valutazione della performance è stato adeguatamente illustrato al personale						

Questionario

Valutazione del Superiore Gerarchico

Questionario valutazione del superiore gerarchico

O - Il mio capo e la mia crescita

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
O.01	Mi aiuta a capire come posso raggiungere i miei obiettivi						
O.02	Riesce a motivarmi a dare il massimo nel mio lavoro						
O.03	È sensibile ai miei bisogni personali						
O.04	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro						
O.05	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte						

P - Il mio capo e l'equità

	Quanto si trova in accordo con le seguenti affermazioni? <i>(indichi una sola risposta per ciascuna domanda)</i>	Per nulla				Del tutto	
		1	2	3	4	5	6
P.01	Agisce con equità, in base alla mia percezione						
P.02	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro						
P.03	Gestisce efficacemente problemi, criticità e conflitti						
P.04	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore						

Questionario

Valutazione del Superiore Gerarchico

Dati anagrafici

1 Sono:	
1.1	Donna <input type="checkbox"/> Uomo <input type="checkbox"/>

2 Il mio contratto di lavoro:	
2.1	A tempo determinato <input type="checkbox"/>
2.2	A tempo indeterminato <input type="checkbox"/>

3 La mia età:	
3.1	Fino a 30 anni <input type="checkbox"/>
3.2	Dai 31 ai 40 anni <input type="checkbox"/>
3.3	Dai 41 ai 50 anni <input type="checkbox"/>
3.4	Dai 51 ai 60 anni <input type="checkbox"/>
3.5	Oltre i 60 anni <input type="checkbox"/>

4 La mia anzianità di servizio:	
4.1	Meno di 5 anni <input type="checkbox"/>
4.2	Da 5 a 10 anni <input type="checkbox"/>
4.3	Da 11 a 20 anni <input type="checkbox"/>
4.4	Oltre i 20 anni <input type="checkbox"/>

5 La mia qualifica:	
5.1	Dirigente <input type="checkbox"/>
5.2	Non dirigente <input type="checkbox"/>