

**S** ISTEMA di  
**M** ISURAZIONE e  
**V** ALUTAZIONE della  
**P** ERFORMANCE

**DEL PERSONALE DIPENDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE  
DELL'UFFICIO SPECIALE PER LA RICOSTRUZIONE  
E DELLE AGENZIE REGIONALI**

## Sommario

<b>Premessa</b> .....	1
<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b> .....	3
<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE</b> .....	9
1 Le dimensioni della performance organizzativa.....	10
1.1 Gli elementi di riferimento della performance organizzativa: .....	10
2 Le dimensioni della performance individuale .....	12
2.1 Gli elementi di riferimento della performance individuale .....	12
3 La valutazione della performance organizzativa e individuale.....	13
3.1 Composizione del punteggio complessivo di valutazione della performance.....	13
3.2 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi.....	14
3.2.1 Modalità di assegnazione e monitoraggio degli obiettivi.....	14
3.2.2 Calcolo del punteggio complessivo degli obiettivi operativi .....	18
3.3 La valutazione del gradimento dell'utenza .....	20
3.4 La valutazione "dal basso" .....	20
3.5 La valutazione dei comportamenti.....	20
4 Contraddittorio e conciliazione .....	22
5 Determinazione del livello della retribuzione di risultato .....	22
<b>IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE</b> .....	32
1 Criteri generali di valutazione e finalità.....	32
2 Dettaglio degli elementi di valutazione e graduazione del punteggio .....	32
3 Soggetti valutati.....	36
4 Procedura di valutazione .....	36
5 Conciliazione.....	37
5.1 Nomina del collegio di conciliazione .....	38
5.2 Procedura di conciliazione .....	38
6 Corresponsione dei compensi incentivanti all'esito della valutazione .....	39
<i>Allegato 1 – Dizionario dei comportamenti attesi dal personale non dirigenziale</i>	

## Premessa

Il **decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150** concernente l'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, rappresenta la base per il Sistema di valutazione del personale. Il **decreto legislativo n. 74/2017** (c.d. Riforma Madia) ha modificato e integrato il precedente quadro normativo in materia di valutazione, introducendo i concetti di performance organizzativa ed individuale come criteri per l'attribuzione degli incentivi. Un elemento di novità introdotto dal decreto legislativo precitato è il ruolo attribuito al cittadino utente finale dei servizi erogati dall'amministrazione pubblica, che, anche in forma associata, partecipa al processo di misurazione della performance organizzativa, mediante comunicazione, del proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati; ogni amministrazione è tenuta ad adottare sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati, favorendo la più ampia partecipazione degli stessi. Altra significativa novità è quella che riguarda la modifica all'articolo 19 del decreto legislativo n. 150 del 2009, mediante il completo superamento di fasce retributive rigide per il collocamento del personale valutato ed il rinvio invece ad un ambito negoziale, quello del contratto nazionale, prima, e successivamente quello decentrato integrativo, per l'individuazione delle risorse da destinare alla performance e per la definizione dei criteri di differenziazione retributiva.

In materia sono intervenute peraltro le linee guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica **n. 2/2017** - Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri e le linee guida **n. 5/2019** - Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, che forniscono indicazioni in ordine alla progettazione e alla revisione annuale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, del Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (nel seguito SMVP), che ogni amministrazione adotta ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009. L'Amministrazione si riserva di valutare l'adeguatezza del proprio SMVP tenendo in considerazione le evidenze emerse dall'esperienza applicativa del primo ciclo, anche in relazione alla predisposizione, per il triennio 2022-2024, di un nuovo strumento di programmazione (Piano Integrato di Attività e Organizzazione - da ora PIAO), le eventuali criticità che saranno riscontrate dall'OIV e il contesto organizzativo di riferimento.

Il **DL n. 80/2021**, *“per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso”* ha poi introdotto all'art. 6, per le pubbliche amministrazioni, il PIAO, prevedendo l'inserimento in una apposita sottosezione degli *“obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa”*

## Principi che regolano il sistema di valutazione

Alla base di ogni sistema di valutazione si trovano alcune regole generali che si possono desumere dalla normativa di riferimento e che di seguito vengono riportate:

- rapporto di conoscenza diretta tra valutato e valutatore
- oggettività delle metodologie di misurazione e valutazione
- equità di trattamento nella valutazione
- predeterminazione, trasparenza e pubblicità dei criteri utilizzati
- trasparenza e pubblicità dei risultati raggiunti
- partecipazione dei valutati al procedimento di valutazione
- procedura di conciliazione in caso di contestazione, da realizzarsi in tempi certi e congrui.

Lo strumento metodologico alla base del processo di valutazione è dunque il Sistema di misurazione e valutazione della performance, delineato negli articoli 7, 8 e 9 del D.lgs. 150/09, che, nell'assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione e rendicontazione delle performance, garantisce la valorizzazione del merito e delle competenze del personale.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato dalla Giunta regionale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione e previo confronto con le Organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e con la RSU. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, in caso di necessità, può essere aggiornato con cadenza annuale.

### **Criteri per la differenziazione delle valutazioni**

Il contratto collettivo nazionale, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, comma 3 bis, del D.lgs. 165/01, stabilisce la quota delle risorse destinate a remunerare sia la performance organizzativa che quella individuale e fissa criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lett. d), corrisponda un'effettiva differenziazione dei trattamenti economici individuali correlati.

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance; sulla base del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente un documento che ne descrive il funzionamento.

## **Finalità**

In conformità con i principi definiti dal D. lgs. n. 150/2009 e dalle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, il SMVP intende:

- favorire la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, evidenziando gli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- comunicare all'esterno (accountability) ai propri portatori di interessi (stakeholder) obiettivi e risultati attesi.

## **Soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance**

I soggetti che esercitano la funzione di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

- l'OIV - Organismo Indipendente di Valutazione: come previsto agli artt. 7 e 14 del D.lgs. n. 150/2009 fornisce il proprio parere vincolante sul Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dalla Giunta regionale e ne monitora il funzionamento complessivo; è soggetto responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica; garantisce la correttezza dei processi di misurazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché il monitoraggio, la valutazione e la rendicontazione della performance; supporta l'amministrazione sul piano metodologico, collaborando con il Comitato di coordinamento e con la Giunta regionale nella valutazione del personale dirigenziale e comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo; valida la Relazione annuale sulla performance;
- la Giunta regionale: adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance e lo aggiorna annualmente; assegna gli obiettivi di performance ai direttori e ai dirigenti, mediante approvazione del PIAO; adotta annualmente una Relazione sulla performance;
- il Comitato di coordinamento: esprime parere sulla proposta di obiettivi contenuta nel PIAO, valuta i comportamenti dei dirigenti, tenuto conto delle proposte presentate dai direttori;

- il Segretario Generale: sovrintende alle operazioni di misurazione e valutazione, coordinando i diversi soggetti e riscontrando l'oggettività e la trasparenza del processo e trasmettendo la proposta finale al dirigente competente dell'erogazione del salario accessorio;
- i cittadini o gli altri utenti finali (anche interni): partecipano alla valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, con idonei sistemi di rilevazione;
- i dirigenti: provvedono a valutare il personale del comparto e le posizioni non dirigenziali direttamente assegnate;
- i referenti PIAO che supportano i direttori di dipartimento nelle attività di monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi strategici, operativi e individuali.

### **Risorse a supporto della performance**

A supporto della performance la Regione Marche può contare sulle risorse finanziarie messe a disposizione in Bilancio e indicate, all'interno del PIAO nelle schede dei vari obiettivi, attraverso la definizione delle Missioni e dei Programmi correlati, in coerenza con quanto stabilito dal DEFR. Ugualmente definite, sono le risorse umane, che contribuiscono integralmente alla performance organizzativa dell'Amministrazione attraverso l'apporto alla realizzazione degli obiettivi di struttura.

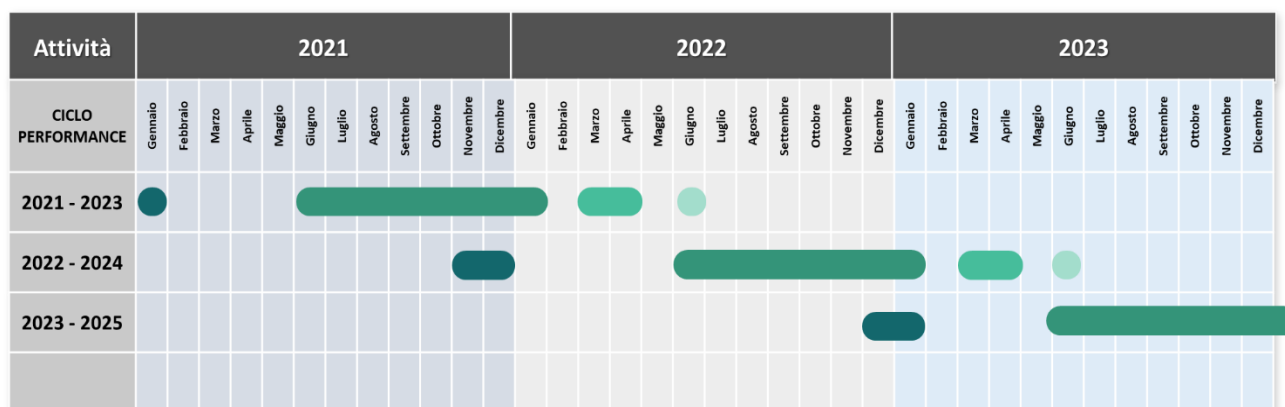
Quanto alle risorse strumentali, il PIAO ha ben chiarito le modalità e le azioni da intraprendere e finalizzate a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità, l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e gli obiettivi di digitalizzazione contenuti nel Piano triennale di digitalizzazione.

### **Le fasi del ciclo della performance**

Il SMVP individua gli strumenti e le modalità che consentono di sviluppare l'articolazione del ciclo della performance, dell'intera organizzazione e dei soggetti che in essa operano, nelle seguenti fasi:

- 1. Programmazione** è la fase in cui si definiscono:
  - a. gli obiettivi strategici, che descrivono la strategia e i traguardi di medio e lungo periodo e che orientano il funzionamento complessivo, a partire dal Programma quinquennale di governo;
  - b. gli obiettivi operativi annuali che, in coerenza con le priorità politiche, rappresentano la declinazione degli obiettivi strategici e sono riportati nel PIAO;
- 2. Misurazione** in questa fase si quantificano i risultati raggiunti dall'Amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa) ed i contributi individuali (performance individuale – comportamenti);
- 3. Valutazione** che consente di formulare un "giudizio" complessivo sulla performance, cercando di comprendere i fattori interi ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo;
- 4. Rendicontazione** in cui si forniscono, attraverso i sistemi di comunicazione che l'amministrazione adotta, i risultati raggiunti.

## Rappresentazione delle fasi del ciclo della *performance*



- Programmazione
- Misurazione
- Valutazione
- Rendicontazione

Le fasi di ciascun ciclo della performance si sviluppano su più esercizi accavallandosi temporalmente. I cicli sono mutualmente connessi poiché i risultati di ciascuno di essi influenza la pianificazione dei successivi. La misurazione dei risultati, attraverso l'utilizzo degli strumenti forniti dal controllo di gestione, costante e continuativa nell'arco dell'anno, prevede due momenti formali che si concretizzano in una sessione di reporting infra-annuale, da realizzare entro il mese settembre e nella sessione di consuntivo, da concludere entro il primo mese successivo al termine dell'anno di riferimento con dati al 31/12; i risultati del monitoraggio costituiscono base per una eventuale riprogrammazione delle attività, degli obiettivi o delle grandezze target già definite e, seppure parziali, influenzano la programmazione relativa al ciclo successivo. La fase di rendicontazione è relativa sia alla definizione e pubblicazione della Relazione sulla performance, che della relativa validazione da parte dell'OIV.

### Il ciclo annuale della *performance*

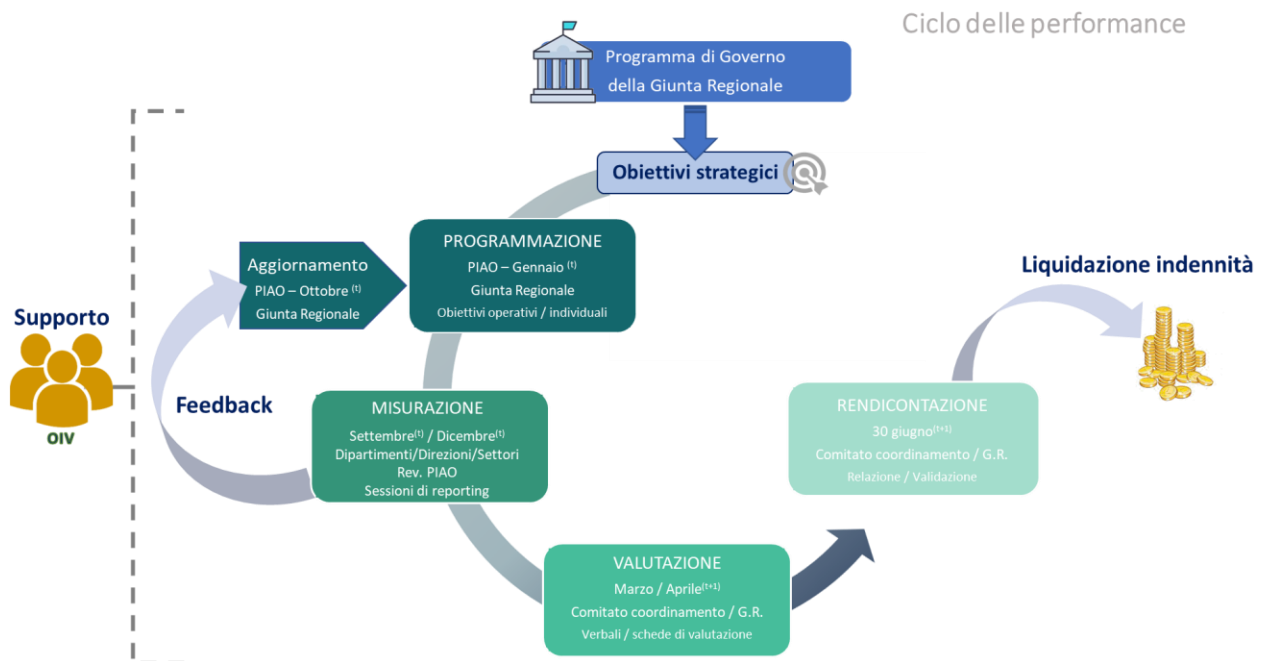
Come già evidenziato, l'intero processo della performance si snoda nelle fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione, inquadrabili nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, in conformità con quanto previsto dall'art. 4, comma 2 del D. lgs. 150/2009, così come modificato dal D. lgs. 74/2017. Le fasi possono essere descritte in modo dettagliato:

	Fasi	Soggetti	Tempi
<b>Programmazione</b>	Definizione e assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.  Adozione e pubblicazione del Piano  Adozione decreti di attività per assegnazione obiettivi a PO e comparto	Segreteria generale e Dipartimenti Direzione Risorse umane e strumentali Referenti PIAO  Giunta regionale  Segretario generale, Direttori e Dirigenti	31 gennaio      Entro 20 gg dall'approvazione del PIAO

<b>Misurazione</b>	Verifica e Rendicontazione obiettivi <u>anno precedente</u>	Segreteria generale e Dipartimenti Referenti PIAO	Marzo - Aprile
<b>Valutazione</b>	Valutazione degli elementi di performance organizzativa e individuale	OIV Comitato di coordinamento Giunta regionale	Giugno
<b>Rendicontazione</b>	Approvazione della Relazione sulla performance <u>anno precedente</u> e pubblicazione  Validazione della Relazione sulla performance <u>anno precedente</u> e pubblicazione	Giunta regionale  OIV	30 giugno
<b>Misurazione (feedback e ri-programmazione)</b>	Monitoraggio intermedio sugli obiettivi dell'anno in corso  Eventuale proposta di rimodulazione obiettivi di performance – PIAO  Approvazione DGR di aggiornamento	Segreteria generale, Dipartimenti Direzioni Settori Referenti PIAO  Segretario generale OIV  Giunta regionale	Dal 1° luglio al 30 settembre  Ottobre  31 ottobre
<b>Programmazione</b>	Inizio fase di definizione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori per l'anno successivo	Segreteria generale e Dipartimenti Direzione Risorse umane e strumentali Referenti PIAO	Dal 1° dicembre fino al 31 gennaio anno successivo
<b>Misurazione</b>	Inizio fase di monitoraggio consuntivo obiettivi di performance anno in corso	Segreteria generale, Dipartimenti Direzioni Settori Referenti PIAO	Dal 1° dicembre fino al 31 gennaio anno successivo



## Rappresentazione del ciclo annuale della performance



## L'albero della performance

L'albero della performance rappresenta i legami tra mandato politico, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici ed obiettivi operativi.

Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della performance dell'amministrazione. L'albero della performance è contenuto all'interno del PIAO ed è desumibile dalla lettura congiunta delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance".

Il metodo di elaborazione del documento è basato su coerenza e correlazione; in particolare gli obiettivi sono stati impostati in maniera fortemente integrata; essi nascono e si sviluppano nell'ambito di un sistema a cascata in cui la priorità strategica è declinata in obiettivi strategici misurati con obiettivi di outcome (controllo strategico), a loro volta declinati in obiettivi operativi affidati al coordinamento dei Direttori di Dipartimento e assegnati alla responsabilità attuativa di Dirigenti di Direzione e di Settore e misurati con indicatori di output (controllo di gestione).

Può essere così rappresentato:

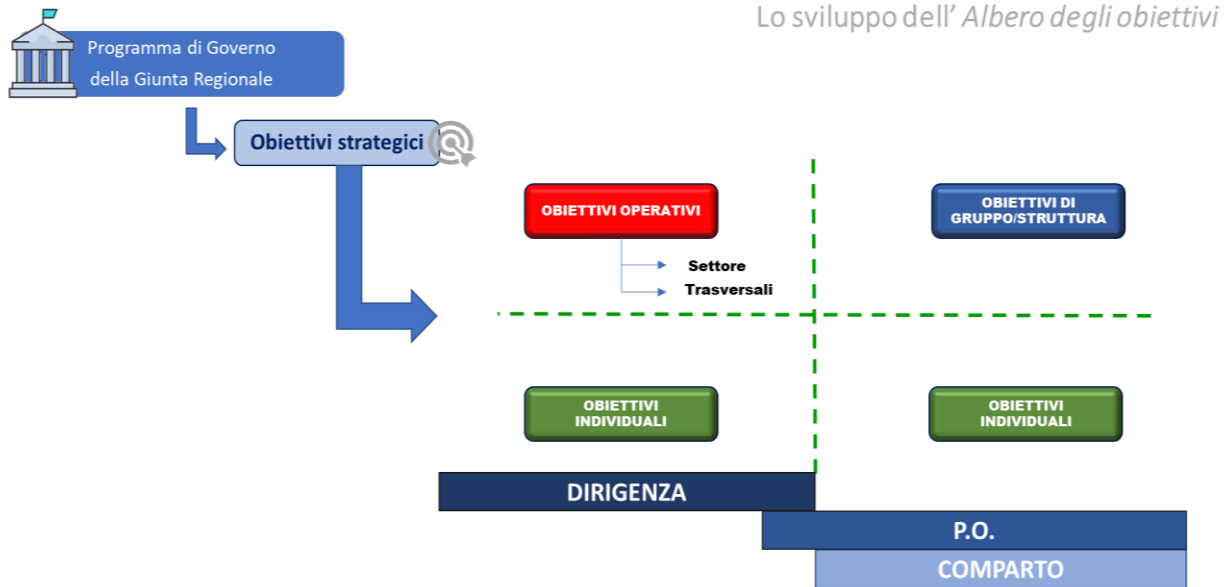
PROGRAMMA DI GOVERNO – Mission

OBIETTIVI STRATEGICI (Pluriennali)

OBIETTIVI OPERATIVI (Annuali)

- Segretario generale / Direttori di Dipartimento
- Dirigenti di Direzione / Settore
  - Responsabili P.O.
  - Personale

## Lo sviluppo dell'Albero degli obiettivi



# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

## **Premessa**

Ai fini del presente regolamento, come ben esplicitato all'interno delle linee guida n. 5/2019, gli obiettivi della struttura costituiscono performance organizzativa e sono distinti dagli obiettivi individuali che affluiscono in via esclusiva ai dirigenti. Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire; gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente e non collegate a quelle della struttura.

Le due performance sono fortemente connesse: l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

## **Principi generali del sistema di misurazione e di valutazione della performance dei dirigenti**

Nell'ambito dell'organizzazione della Giunta regionale, il sistema di valutazione si applica ai direttori dei dipartimenti ed al Segretario generale; si applica, inoltre, a tutti i dirigenti delle direzioni e dei settori della Giunta regionale.

Il direttore dell'Ufficio Speciale della Ricostruzione (da ora USR) ed i relativi dirigenti delle direzioni e settori sono assimilati rispettivamente ai direttori di dipartimento, nonché ai dirigenti di direzione e di settore responsabili delle strutture della Giunta regionale.

La valutazione dei direttori dei dipartimenti e del Segretario generale è effettuata dalla Giunta regionale, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), che, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance organizzativa rispetto agli obiettivi, tenendo conto altresì del verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

La valutazione dei dirigenti delle direzioni e dei settori è effettuata dal Comitato di coordinamento, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), che, sulla base degli esiti delle sessioni di reporting, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell'amministrazione, verifica l'andamento delle performance organizzativa rispetto agli obiettivi, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

I direttori, d'intesa con i dirigenti di direzione e sentiti i dirigenti di settore, sono tenuti a presentare una relazione scritta individuale in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi ed al livello di competenze.

Ciascun dirigente è comunque tenuto a presentare, in occasione di pensionamento, trasferimento ad altro incarico o comunque cessazione dall'incarico, una relazione scritta sul grado di avanzamento delle attività connesse agli obiettivi assegnati.

Con il metodo di valutazione ad ogni dirigente viene attribuito un punteggio in base al quale viene determinato il livello della retribuzione legata al risultato.

Stante la natura privatistica del rapporto di lavoro del Segretario generale con la Giunta regionale, la quantificazione economica dell'importo spettante a titolo di risultato in relazione agli obiettivi conseguiti è fatta direttamente dalla Giunta regionale, sulla base del punteggio conseguito dallo stesso in sede di valutazione e nei limiti dell'importo massimo attribuibile come pattuito nel contratto di lavoro sottoscritto.

### **Agenzie regionali**

La valutazione dei direttori dell'Agenda Regionale Sanitaria (da ora ARS), dell'Agenda per i Servizi al Settore Agroalimentare delle Marche (da ora ASSAM), dell'Agenda regionale per la Protezione Ambientale delle Marche (da ora ARPAM) e dell'Agenda per il turismo e l'internazionalizzazione delle Marche (da ora ATIM) è effettuata dalla Giunta regionale con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), con modalità analoghe, per quanto possibile, rispetto a quelle con le quali sono valutati i direttori di dipartimento della Giunta regionale.

La valutazione dei dirigenti dell'ARS, dell'ASSAM e dell'ATIM è effettuata dal Comitato di coordinamento, con il supporto dell'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), con modalità analoghe, per quanto possibile, rispetto a quelle con le quali sono valutati i dirigenti delle strutture della Giunta regionale.

In occasione della discussione finalizzata alla valutazione dei dirigenti delle agenzie regionali interessate, i rispettivi direttori partecipano al Comitato di coordinamento.

La valutazione dei dirigenti dell'ARPAM segue le regole stabilite dal proprio sistema di valutazione.

Il sistema di valutazione si applica a tutti gli organi di vertice nominati dalla Giunta regionale, ove convenuto nel contratto sottoscritto all'atto del conferimento dell'incarico.

## **1 Le dimensioni della performance organizzativa**

La performance organizzativa viene riferita all'amministrazione nel suo complesso, alle singole unità organizzative dell'amministrazione, nonché a processi e progetti.

Avendo a riferimento lo stato delle risorse umane, economico-finanziarie e strumentali a disposizione, la valutazione della performance organizzativa rileva la dimensione dell'efficienza, cioè la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati e la dimensione dell'efficacia che misura l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti interni ed esterni. Rileva, inoltre la dimensione dell'impatto, per verificare l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore, ovvero del miglioramento del livello di benessere rispetto alle condizioni di partenza.

### **1.1 Gli elementi di riferimento della performance organizzativa:**

Sono elementi della performance organizzativa della dirigenza:

- ✓ i risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi di Ente;
- ✓ i risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi operativi;
- ✓ i risultati delle indagini effettuate utilizzando i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati;
- ✓ i risultati della valutazione espressa dai dipendenti del comparto sui rispettivi dirigenti.

### **Obiettivi di Ente**

La categoria degli obiettivi di Ente è applicabile esclusivamente al Segretario generale, ai direttori di dipartimento, nonché ai dirigenti di direzione e viene calcolata con riferimento alla medesima struttura apicale. Questo elemento della performance organizzativa coglie la capacità dei dirigenti delle strutture complesse di distribuire obiettivi e relative risorse all'interno delle proprie strutture consentendo a ognuna di esse di padroneggiare in modo efficace tutti gli strumenti forniti, al fine di conseguire i risultati concordati.

Per il Segretario generale gli obiettivi di ente si determinano come media aritmetica dei raggiungimenti degli obiettivi assegnati nell'ambito del PIAO ai direttori.

Per ciascun direttore, gli obiettivi di ente si determinano come media aritmetica dei raggiungimenti degli obiettivi assegnati nell'ambito del PIAO alle direzioni ed ai settori direttamente dipendenti.

Per ciascun dirigente di direzione, gli obiettivi di ente si determinano come media aritmetica dei raggiungimenti degli obiettivi assegnati nell'ambito del PIAO, ai settori direttamente dipendenti.

### **Obiettivi operativi**

Gli obiettivi operativi rappresentano i traguardi che ciascuna struttura deve raggiungere attraverso il contributo congiunto di tutti coloro che ne fanno parte, dirigenti e personale assegnato. Gli obiettivi operativi possono essere assegnati alla struttura di diretta responsabilità (settoriali), ovvero coinvolgere alcune o tutte le strutture (trasversali). Questi ultimi sono formulati tenendo conto, di norma, delle azioni connesse alla prevenzione dei fenomeni corruttivi, della trasparenza dei processi amministrativi, della digitalizzazione delle procedure o della semplificazione di processi e procedimenti amministrativi, della crescita formativa del personale o del benessere organizzativo; possono inoltre essere tradotte in obiettivi, esigenze particolari connesse all'avanzamento della spesa dell'intera amministrazione, come da esempio, in relazione alle fonti di finanziamento, quelle comunitarie; possono altresì essere definite azioni connesse a particolari progetti, processi o piani sviluppati a seguito di stati emergenziali (a titolo esemplificativo eventi sismici o pandemici). Gli obiettivi sono definiti dalla *governance* sulla base delle proprie priorità politiche, previa negoziazione con le strutture apicali allo scopo di verificare la disponibilità delle risorse finanziarie, umane e strumentali. La Giunta regionale esplicita le proprie priorità, tramite la "pesatura" degli obiettivi operativi. All'interno di ciascuna struttura la somma dei pesi assegnati a tutti gli obiettivi deve essere pari a 100.

### **Il gradimento dell'utenza**

In armonia con quanto previsto dal D.lgs. n. 150/2009 ed in linea con le indicazioni formulate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nelle Linee Guida n. 4/2019, al fine di ridurre l'autoreferenzialità dell'amministrazione nella formulazione di un giudizio sulla propria capacità di erogazione di servizi alla collettività e di produzione di valore pubblico, rafforzare i sistemi di gestione della performance, soddisfare i requisiti normativi minimi, ma anche di conferire un maggior grado di oggettività e credibilità alle procedure e agli esiti prodotti dall'intero processo, viene assicurata al cittadino o comunque all'utente finale dei servizi erogati da ciascuna struttura dell'amministrazione pubblica, la partecipazione al processo di misurazione della performance organizzativa, attraverso l'espressione del proprio grado di soddisfazione per i servizi erogati. L'amministrazione regionale ha già intrapreso, nell'ultimo triennio, un percorso di miglioramento della qualità dei servizi esterni attraverso la definizione di un panel completo di Carte dei servizi ed ha condotto una sperimentazione sulla rilevazione della qualità percepita circa l'attività svolta in sotto il profilo dell'impatto nei confronti dell'utenza esterna e/o interna. Lo strumento di valutazione partecipata viene introdotto con gradualità: per il primo anno di applicazione del sistema di valutazione, ogni dipartimento dovrà organizzare una indagine di customer satisfaction per almeno uno dei servizi che offre direttamente o tramite le strutture da esso dipendenti e il punteggio conseguito sarà utilizzato ai fini della valutazione del dirigente della struttura che fornisce il servizio, dell'eventuale dirigente della direzione sovraordinata e del relativo direttore di dipartimento.

Nel corso degli anni successivi la Giunta regionale, nell'ambito del PIAO, potrà individuare quelli, tra i servizi a rilevanza esterna e interna di ciascun Dipartimento, su cui monitorare il gradimento dell'utenza ed eventualmente con quale periodicità. Al riguardo, i Direttori di Dipartimento saranno tenuti ad adottare gli strumenti maggiormente idonei alla rilevazione, comunque nell'ottica di generale ampliamento del ricorso alla valutazione partecipativa. Tra gli strumenti utilizzabili potrà essere considerata l'indagine della rilevazione del benessere organizzativo – BOM.

In ogni caso in cui si arrivi alla realizzazione di più indagini di customer, il punteggio utile ai fini della valutazione del dirigente di direzione sarà calcolato come media aritmetica dei punteggi conseguiti in tutte le indagini realizzate dai settori sottoposti (oltre che dalla eventuale indagine a livello di direzione); il punteggio utile ai fini della valutazione del direttore di dipartimento sarà calcolato come media aritmetica dei punteggi conseguiti in tutte le indagini realizzate dalle strutture del dipartimento.

### ***La rilevazione di soddisfazione “dal basso”***

Oltre che essere un elemento utile per la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi adottati nello svolgimento del ruolo dirigenziale, con particolare riferimento alla consapevolezza organizzativa, all'organizzazione e controllo ed allo sviluppo dei collaboratori, l'utilizzo della valutazione dal basso da parte dei vertici amministrativi è utile al fine di valutare il clima organizzativo generale dell'ente, delle direzioni e dei settori sottostanti. Per il 2022, in via sperimentale ed a condizione che venga sviluppata un'adeguata metodologia, supportata da adeguata strumentazione informatica, viene introdotta la cosiddetta valutazione “dal basso” mediante la rilevazione del giudizio qualitativo, espresso dal personale direttamente dipendente, sulla capacità di indirizzo e coordinamento da parte di ciascun dirigente. Tale pratica sarà resa stabile a seguito di valutazione positiva del periodo sperimentale in termini di partecipazione e rilevanza dei risultati.

La rilevazione di soddisfazione, rigorosamente anonima ed a carattere volontario, può essere realizzata utilizzando gli strumenti ritenuti maggiormente idonei, costituiti, ad esempio, dalla somministrazione di un questionario, tramite un apposito applicativo informatico. Può essere utile, ai fini della rilevazione, l'utilizzo dell'indagine relativa al benessere organizzativo – BOM.

I risultati della rilevazione acquisiscono significatività in sede di valutazione se si registra un tasso di risposta totale per l'intero ente, di almeno il 50% dei potenziali valutatori e viene utilizzata esclusivamente per quelle strutture nelle quali ha partecipato alla rilevazione almeno la metà dei dipendenti direttamente coordinati dal dirigente responsabile.

## **2 Le dimensioni della performance individuale**

La performance individuale, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. 150/2009, è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole rappresenta il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione. Essa è riferibile ai:

- ✓ risultati raggiunti attraverso attività o progetti di specifica competenza del dirigente, o legati ad eventuali obiettivi individuali specificatamente assegnati;
- ✓ comportamenti, che attengono al “come” un'attività viene svolta da ciascuno attraverso le azioni osservabili che l'individuo attua per raggiungere un risultato all'interno dell'amministrazione; nell'ambito della valutazione dei comportamenti una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

### **2.1 Gli elementi di riferimento della performance individuale**

Come definito all'art. 9 del D. Lgs n. 150/2009 il grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura organizzativa di diretta responsabilità contribuisce in maniera prevalente alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

Gli elementi essenziali di valutazione della performance individuale dei dirigenti si riferiscono agli incarichi di unità di progetto, ex art. 19 della L.R. n. 18/2021 ed ai comportamenti e alle competenze organizzative attesi dai medesimi dirigenti.

I comportamenti oggetto di valutazione della performance individuale fanno riferimento alle seguenti specifiche aree di competenza:

1. *Competenza “di valutazione”*
2. *Competenza manageriale*
3. *Competenza organizzativa*
4. *Competenza tecnico-professionale*
5. *Competenza relazionale*

### 3 La valutazione della performance organizzativa e individuale

Complessivamente il sistema di misurazione e valutazione della performance della dirigenza tiene conto:

- ✓ dei risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi di Ente (*performance organizzativa*);
- ✓ dei risultati riferiti al raggiungimento degli obiettivi di struttura e cioè quelli assegnati all’unità organizzativa di appartenenza (*performance organizzativa*);
- ✓ dei risultati delle indagini effettuate utilizzando i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati (*performance organizzativa*);
- ✓ dei risultati della rilevazione del grado di soddisfazione espresso dai dipendenti del comparto sui rispettivi dirigenti (*performance organizzativa*);
- ✓ dei risultati riferiti agli obiettivi individuali riferiti agli incarichi di unità di progetto, ex art. 19 della L.R. n. 18/2021 (*performance individuale*);
- ✓ dei comportamenti o delle competenze agiti (*performance individuale*).

Le fasi di misurazione e valutazione delle performance, si sostanziano:

- ✓ nel quantificare i risultati raggiunti dall’amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative (performance organizzativa) nonché i contributi individuali (performance individuale);
- ✓ nel formulare un “giudizio” complessivo sulla performance, ossia, oltre che sul raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche dei comportamenti agiti e degli altri elementi che il SMVP utilizza al fine di misurare la performance.

#### 3.1 Composizione del punteggio complessivo di valutazione della performance

Il punteggio complessivo di valutazione è determinato come somma dei punteggi attribuiti in funzione del grado di raggiungimento dei componenti della performance organizzativa e della performance individuale, sulla base di massimali, variabili a seconda della figura da valutare.

La valutazione è graduata su una scala da 0 a 150 punti, come di seguito esplicito:

	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				PERFORMANCE INDIVIDUALE							Totale punti
	Obiettivi di Ente	Obiettivi operativi	Gradimento dell’utenza	Valutazione “dal basso”	Obiettivi individuali	Comportamenti					Totale	
Manageriale						Organizzativa	Tecnico-professionale	Relazionale	Di valutazione			
<b>Segretario generale</b>	30	50	5	5	10	17,5	17,5	2,5	7,5	5	50	150

<b>Direttori</b>	<b>20</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	12,5	17,5	7,5	7,5	5	<b>50</b>	<b>150</b>
<b>Dirigenti di direzione</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	7,5	17,5	12,5	7,5	5	<b>50</b>	<b>150</b>
<b>Dirigenti di settore</b>	-	<b>80</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	2,5	12,5	22,5	7,5	5	<b>50</b>	<b>150</b>

Con riferimento ai risultati della performance organizzativa, nel caso in cui non siano valorizzabili per il dirigente indagini di gradimento dell'utenza, o valutazioni "dal basso" il relativo punteggio andrà a sommarsi a quello degli obiettivi operativi e tra questo ripartito in proporzione ai pesi assegnati.

Con riferimento alla performance individuale, ai comportamenti è attribuibile un punteggio massimo pari a 50 punti totali, suddiviso tra le varie aree di competenza.

Agli obiettivi individuali è attribuito un punteggio massimo di 10 punti totali; qualora gli obiettivi individuali non siano assegnati, saranno pesati, ai fini della valutazione, nell'ambito dei comportamenti, con l'attribuzione maggiorata per ciascuna area di competenza (ad esclusione di quella "di valutazione") di 2.5 punti.

### 3.2 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Sono oggetto di valutazione gli obiettivi operativi assegnati annualmente con il PIAO e gli obiettivi individuali derivanti da incarichi di unità di progetto, ex art. 19 della L.R. n. 18/2021.

Ogni obiettivo deve essere chiaramente attribuito alla responsabilità di un solo direttore o di un solo dirigente di direzione o di settore. A ciascun direttore o dirigente vengono assegnati, annualmente, salvo casi opportunamente motivati, un massimo di tre obiettivi operativi settoriali, sulla base della rilevanza contingente e delle priorità della governance. Agli stessi andranno ad aggiungersi gli eventuali obiettivi operativi di natura trasversale o obiettivi individuali. A ciascun obiettivo dovrà essere associato un indicatore di risultato, un dato di partenza (baseline) ed un valore target.

Gli indicatori fisici di tipo qualitativo devono essere espressi in forma numerica, affinché il risultato possa essere misurabile. Indicatori fisici del tipo "fatto/non fatto entro un dato termine" sono da considerarsi come espressi nella forma "0% / 100%", con possibilità di assegnare valori intermedi nel caso di parziale realizzazione dell'obiettivo.

Gli indicatori utilizzati per descrivere gli obiettivi, frutto del confronto tra i decisori apicali e gli altri soggetti coinvolti nel processo, devono essere caratterizzati da:

- ✓ precisione, o significatività, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo e di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere;
- ✓ completezza, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione;
- ✓ tempestività, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- ✓ misurabilità, cioè la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

#### 3.2.1 Modalità di assegnazione e monitoraggio degli obiettivi

##### **Segretario generale, Direttori e dirigenti della Giunta regionale e dell'USR**

La Giunta regionale, con propria deliberazione, definisce, su proposta del Segretario generale, per ciascuna struttura, un massimo di tre obiettivi operativi settoriali, oltre agli eventuali obiettivi trasversali, corredati dei relativi indicatori e target, assegnandoli alla responsabilità di ciascun dirigente. Gli obiettivi sono sottoposti a negoziazione con i vertici amministrativi, allo scopo di verificarne fattibilità, tempistica, sostenibilità finanziaria e risorse necessarie. La Giunta assegna un peso a ciascun obiettivo in modo tale che la loro somma sia pari complessivamente a 100 per ciascuna struttura.



La Giunta regionale può assegnare altresì uno o più obiettivi individuali relativi agli incarichi di cui all'art. 19 della L.R. 18/2021, pesandoli sulla base delle regole esposte nel precedente paragrafo 3.1.

Gli obiettivi, gli indicatori ed i target sono verificati nell'ambito delle sessioni di reporting, di norma effettuate con cadenza semestrale. Gli esiti della sessione di reporting sono utili per la verifica di eventuali necessità di ridefinizione degli obiettivi, degli indicatori e dei target.

La ridefinizione è effettuata con le stesse modalità della definizione.

### ***Agenzie regionali***

Regole analoghe valgono per le Agenzie regionali.

La Giunta regionale, con propria deliberazione, definisce, su proposta del Segretario generale, per ciascuna Agenzia, un massimo di tre obiettivi operativi settoriali, corredati dai relativi indicatori e target, assegnandoli alla responsabilità del rispettivo direttore; in quanto compatibili, possono essere assegnati a tali direttori anche eventuali obiettivi trasversali già previsti per tutte o per alcune strutture regionali. La Giunta definisce un peso per ciascun obiettivo assegnato in modo tale che la somma sia complessivamente pari a 100.

La Giunta regionale, qualora compatibile con i rispettivi ordinamenti, può assegnare altresì uno o più obiettivi individuali, di cui all'art 19 della L.R. n.18/2021, pesandoli con le medesime modalità utilizzate per la dirigenza della Giunta regionale.

Per i direttori di ARS, ASSAM ed ATIM, ad esclusione del direttore dell'ARPAM, la valutazione tiene conto anche degli obiettivi di ente che sono costituiti da tutti gli obiettivi assegnati alle strutture direttamente sotto-ordinate.

Per le Agenzie ARS, ASSAM ed ATIM, ad eccezione dell'ARPAM, con lo stesso atto, la Giunta regionale definisce, in coerenza con gli obiettivi assegnati ai direttori, per ciascuna struttura dirigenziale sotto-ordinata, un massimo di tre obiettivi operativi settoriali, corredati dei relativi indicatori e target, assegnandoli alla responsabilità di ciascun dirigente. La Giunta regionale assegna un peso per ciascun obiettivo in modo tale che la somma dei pesi degli obiettivi attribuiti a ciascuna struttura dirigenziale sia pari a 100.

### Scheda di assegnazione degli obiettivi operativi ai dirigenti

<b>Obiettivo Operativo</b>	CODICE OBIETTIVO OPERATIVO <sup>(1)</sup>		P . / /		Peso <sup>(2)</sup>	
	NOME/DESCRIZIONE <sup>(3)</sup> (max. 40 parole)					
Dipartimento <input type="checkbox"/> <sup>(4)</sup> Direzione <input type="checkbox"/> Settore <input type="checkbox"/> Ente strumentale <input type="checkbox"/>						
Collegamento <sup>(5)</sup>		<input type="checkbox"/> Semplificazione	<input type="checkbox"/> Digitalizzazione	<input type="checkbox"/> Formazione		
		<input type="checkbox"/> Accessibilità	<input type="checkbox"/> Equilibrio di genere / Azioni positive	<input type="checkbox"/> Progetto PNRR		
Presenza processi a rischio corruzione? <sup>(6)</sup>		<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	<input type="checkbox"/> Rischio alto <input type="checkbox"/> Rischio medio/basso			
Riferimento/i Missioni-Programmi <sup>(7)</sup>						
Stakeholders <sup>(8)</sup> (beneficiari diretti)						
Deadline <sup>(9)</sup>						
Importanza relativa dell'obiettivo e risultati attesi <sup>(10)</sup>						

#### Indicatori di risultato/efficacia/efficienza <sup>(11)</sup>

INDICATORE	BASELINE	TARGET	FONTE
----- formula	-----	-----	-----
INDICATORE	BASELINE	TARGET	FONTE
----- formula	-----	-----	-----

### Scheda di assegnazione degli obiettivi trasversali ai dirigenti

<b>Obiettivo Trasversale</b>	<b>CODICE OBIETTIVO TRASVERSALE <sup>(1)</sup></b>	P	.	/	/	<b>Peso <sup>(2)</sup></b>	5
<b>Dipartimenti coinvolti <sup>(4)</sup></b>							
<b>VALORE PUBBLICO <sup>(5)</sup></b>	<input type="checkbox"/> Educativo	<input type="checkbox"/> Economico	<input type="checkbox"/> Ambientale	<input type="checkbox"/> Sociale	<input type="checkbox"/> Assistenziale	<input type="checkbox"/> Sanitario	
<b>Stakeholders <sup>(6)</sup></b>	<input type="checkbox"/> Cittadini e collettività						
	<input type="checkbox"/> Aziende ed imprese private						
	<input type="checkbox"/> Enti locali o altre pubbliche amministrazioni						
	<input type="checkbox"/> Utenti interni all'amministrazione						
	<input type="checkbox"/> Altro specificare: _____						
<b>Deadline <sup>(7)</sup></b>	<input type="checkbox"/> Entro fine mandato			<input type="checkbox"/> Anni/Periodo			
<b>Note <sup>(8)</sup></b>							

#### Indicatori di performance organizzativa <sup>(9)</sup>

INDICATORE	BASELINE	TARGET

### Scheda di assegnazione degli obiettivi individuali ai dirigenti

<b>Obiettivo Individuale</b>	<b>NOME/DESCRIZIONE</b>	<b>Peso</b>	
<input type="checkbox"/> Direttore del Dipartimento <input type="checkbox"/> Dirigente della Direzione <input type="checkbox"/> Dirigente del Settore <input type="checkbox"/> Dirigente dell'Ente strumentale	/		
<b>Risorse finanziarie:</b>	<b>Ammontare / Fonte</b>	<b>Deadline</b>	
<b>Importanza relativa dell'obiettivo e risultati attesi</b>			

#### Indicatori di risultato/efficacia/efficienza

INDICATORE	BASELINE	TARGET

### 3.2.2 Calcolo del punteggio complessivo degli obiettivi operativi

#### ***Valutazione degli obiettivi operativi assegnati ai direttori di dipartimento, al direttore dell'USR, al Segretario generale ed ai direttori delle agenzie regionali (ARS, ASSAM, ARPAM e ATIM)***

L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), in coerenza con gli articoli 7 e 14 del D.lgs. n. 150/2009, sulla base della documentazione e di ogni eventuale altro elemento acquisito accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, valuta la performance organizzativa realizzata rispetto agli obiettivi assegnati.

La valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è data dal punteggio ottenuto come media ponderata dei punteggi calcolati per ogni singolo obiettivo. I pesi utilizzati per la ponderazione sono quelli fissati dalla Giunta regionale con la delibera di approvazione del PIAO.

I direttori di dipartimento, il direttore dell'USR, il Segretario Generale e i direttori delle Agenzie regionali vengono valutati con riferimento agli obiettivi assegnati dalla Giunta regionale per l'incarico principale; eventuali obiettivi assegnati a direzioni o settori conferiti con incarico ad interim verticale, saranno presi in considerazione solo per le finalità di monitoraggio e di controllo di gestione. Qualora i direttori siano titolari di più dipartimenti o di una direzione generale di Agenzia o dell'USR ad interim, il punteggio complessivo sarà calcolato come media dei punteggi conseguiti in ciascuno di essi, ponderata rispetto al tempo in cui si è avuta la titolarità.

#### ***Valutazione degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti delle direzioni della Giunta regionale, dell'USR e delle agenzie regionali ARS, ASSAM ed ATIM***

L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), tenuto conto della ricognizione effettuata dai direttori di dipartimento, in occasione delle sessioni di reporting, che attesta il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali dei dirigenti che da loro dipendono, e sulla base di ogni eventuale altro elemento acquisito accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, valuta la performance organizzativa realizzata rispetto agli obiettivi assegnati.

La valutazione è ottenuta come media ponderata dei punteggi calcolati per ogni singolo obiettivo operativo. I pesi utilizzati per il calcolo della media sono quelli fissati dalla Giunta regionale nel PIAO.

I dirigenti di direzione della Giunta regionale, dell'USR o delle Agenzie, vengono valutati in relazione alla titolarità degli obiettivi operativi definiti dalla Giunta regionale. Qualora essi siano titolari anche di obiettivi assegnati a settori conferiti a seguito di interim verticali, questi ultimi saranno presi in considerazione solo per le finalità di monitoraggio e di controllo di gestione. Nel caso in cui ad uno stesso dirigente vengano assegnate ad interim più direzioni, il punteggio complessivo sarà calcolato come media dei punteggi conseguiti in ciascuna di esse, ponderata rispetto al tempo in cui si è avuta la titolarità.

#### ***Valutazione degli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti dei settori della Giunta regionale, dell'USR e delle strutture dirigenziali subordinate delle agenzie regionali ARS, ASSAM ed ATIM***

L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), tenuto conto della ricognizione effettuata dai direttori di dipartimento, in occasione delle sessioni di reporting, che attesta il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e individuali dei dirigenti che da loro dipendono, e sulla base della documentazione e di ogni eventuale altro elemento acquisito accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione, valuta la performance organizzativa realizzata rispetto agli obiettivi assegnati.

La valutazione è ottenuta come media ponderata dei punteggi calcolati per ogni singolo obiettivo operativo. I pesi utilizzati per il calcolo della media sono quelli fissati dalla Giunta regionale nel PIAO.

I dirigenti di settore della Giunta regionale, dell'USR e delle Agenzie, vengono valutati in relazione alla titolarità degli obiettivi operativi assegnati dalla Giunta regionale con il PIAO. Nel caso in cui ad uno stesso dirigente vengano assegnate ad interim più strutture, il punteggio complessivo sarà calcolato come media dei punteggi conseguiti in ciascuna di esse, ponderata rispetto al tempo in cui si è avuta la titolarità.

Ai dirigenti dell'ARPAM si applica il sistema di valutazione in vigore presso detta agenzia.

### **Casi particolari nel calcolo del punteggio complessivo degli obiettivi attribuiti ai dirigenti**

In caso di conferimento di diversi incarichi in corso d'anno, la valutazione complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati è data dal punteggio medio ottenuto dalla media ponderata dei punteggi calcolati per ogni singolo incarico; il fattore di ponderazione utilizzato è il tempo espresso in mesi afferenti ai diversi incarichi ricoperti; la mensilità si considera intera se l'incarico è stato assunto per un periodo superiore a 15 gg. naturali consecutivi.

In ogni caso in cui un dirigente assuma la responsabilità di una struttura e dei relativi obiettivi per un periodo non superiore a 2 mesi, viene ritenuto "non valutabile" per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi e l'intera valutazione sarà imputata alla sola componente relativa ai comportamenti riconosciuti.

Nel caso in cui tutti gli obiettivi assegnati a un dirigente risultino non raggiungibili nell'anno di riferimento per cause oggettive, sopravvenute e non preventivabili, l'intera valutazione sarà imputata alla sola componente relativa ai comportamenti riconosciuti.

### **Tabella di conversione per il calcolo del punteggio assegnato per ciascun obiettivo**

Percentuale di conseguimento certificata	Giudizio sintetico	Punteggio assegnato (in % rispetto al massimo conseguibile)	Giudizio descrittivo
100%	Eccellente	100%	Il risultato atteso è stato conseguito a livello di eccellenza, sotto tutti i diversi punti di vista (output prodotto, valore creato, sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, ecc.)
da 90% a 99%	Ottimo	da 90% a 99%	Il risultato atteso è stato pienamente conseguito
da 80% a 89%	Buono	da 80% a 89%	Il risultato atteso è stato ottenuto ma esistono ancora elementi (modalità) che possono essere migliorati per giungere ad un risultato maggiormente soddisfacente
da 70% a 79%	Discreto	da 70% a 79%	Il risultato atteso è stato conseguito con tempistiche adeguate ma con modalità ancora insoddisfacenti
da 60% a 69%	Sufficiente	da 60% a 69%	Il risultato atteso è stato tecnicamente ottenuto ma esistono ancora elementi (tempi) che devono essere migliorati per giungere al pieno ottenimento del risultato
meno di 60%	Insufficiente	da 0% a 59%	Il risultato atteso non è stato ottenuto

### 3.3 La valutazione del gradimento dell'utenza

- ✓ In coerenza con quanto esposto al paragrafo "Il gradimento dell'utenza" del punto 1.1, del presente documento, nei casi in cui si arrivi alla realizzazione di indagini di *customer satisfaction*, queste rappresentano un ulteriore elemento di valutazione della performance dirigenziale; sulla base del risultato dell'indagine, espresso in decimi, viene assegnato un punteggio a ciascuna struttura interessata sulla base della seguente tabella:

Valutazione del gradimento	Giudizio	Punteggio assegnato
da 7 a 10	Buono	5
da 3 a 6	Sufficiente	3
meno di 3	Insufficiente	0

### 3.4 La valutazione "dal basso"

Premesso che i risultati della rilevazione "dal basso" acquisiscono significatività in sede di valutazione se si registra un tasso di risposta-totale per l'intero ente, di almeno il 50% dei potenziali valutatori e che la stessa valutazione viene utilizzata esclusivamente per quelle strutture nelle quali ha partecipato alla valutazione dei dirigenti responsabili, almeno la metà dei dipendenti direttamente coordinati, viene assegnato un punteggio, espresso in decimi, a ciascun dirigente interessato, sulla base del risultato dell'indagine, come di seguito dettagliato:

Valutazione del personale	Giudizio	Punteggio assegnato
da 7 a 10	Buono	5
da 3 a 6	Sufficiente	3
meno di 3	Insufficiente	0

### 3.5 La valutazione dei comportamenti

La valutazione è espressa in relazione al livello delle competenze dimostrate dal dirigente. Nell'ambito della performance individuale vengono valutati, secondo la pesatura stabilita in modo differenziato per ciascun soggetto da valutare, i comportamenti o le competenze possedute dal dirigente ed applicate, nell'anno di riferimento, al perseguimento degli obiettivi assegnati.

La valutazione delle competenze è effettuata dalla Giunta regionale per quanto concerne i direttori di dipartimento e dell'USR, il Segretario generale e i direttori delle Agenzie.

La valutazione delle competenze riferita agli altri dirigenti, sia delle strutture della Giunta regionale e dell'USR, che delle agenzie ARS, ASSAM ed ATIM, è effettuata dal Comitato di coordinamento al quale, in questi ultimi casi, sono invitati i rispettivi direttori.

Le risultanze della valutazione delle competenze confluiscono nella scheda di valutazione annuale.

#### **Tipologie di competenze**

Si considerano cinque tipi di competenze:

- 1) Competenza di valutazione ovvero la capacità di saper valutare i propri collaboratori, differenziando le valutazioni dei singoli dipendenti assegnati alla propria struttura e adottando i provvedimenti nel caso di prestazioni non soddisfacenti.

Per la valutazione della “*Competenza di valutazione*” al dirigente è assegnato un punteggio da differenziare, in coerenza con l'articolo 9, comma 1, lett. d) del decreto legislativo 150 del 27 ottobre 2009, secondo la tabella che segue:

<b>Punteggio assegnato</b>	<b>Livello deviazione standard</b>	<b>Classificazione dei dirigenti</b>
<b>1</b>	Deviazione standard bassa	Nella graduatoria crescente delle deviazioni standard, i dirigenti posizionati tra 0 ed il 25% del totale
<b>3</b>	Deviazione standard media	Nella graduatoria crescente delle deviazioni standard, i dirigenti posizionati tra il 26% ed il 50% del totale
<b>5</b>	Deviazione standard alta	Nella graduatoria crescente delle deviazioni standard, i dirigenti dal 51% al 100% del totale

2) Competenza manageriale ovvero la capacità di:

- ✓ operare con atteggiamento positivo nei confronti dei problemi che dovessero incontrarsi nella gestione dell'attività eventualmente incidendo su prassi e comportamenti consolidati non più funzionali ad affrontare le nuove situazioni e introducendo nuove procedure di lavoro
- ✓ assumere un adeguato grado di rischio decisionale
- ✓ proporre e gestire progetti e iniziative innovativi che consentano più elevati livelli di efficienza e efficacia dell'attività regionale
- ✓ esprimere un contributo propositivo al processo di programmazione dell'attività regionale

3) Competenza organizzativa ovvero la capacità di:

- ✓ motivare, guidare e valorizzare i collaboratori costruendo un clima partecipativo, favorevole alla migliore gestione dell'attività
- ✓ assegnare obiettivi ai collaboratori in modo compatibile con le caratteristiche personali cercando di favorire la loro autonomia e crescita professionale
- ✓ definire una organizzazione del lavoro tale da contenere i costi connessi agli incarichi esterni
- ✓ capacità di garantire l'esercizio organico e integrato delle funzioni assegnate alle strutture subordinate

4) Competenza tecnico-professionale ovvero la capacità di:

- ✓ migliorare le proprie conoscenze professionali con un'attività di formazione continua
- ✓ presidiare ogni attività assicurando comunque un adeguato livello qualitativo e quantitativo del lavoro svolto
- ✓ sovrintendere i processi di lavoro assegnati con elevato grado di competenza

5) Competenza relazionale ovvero la capacità di:

- ✓ relazionarsi con i "clienti" interni ed esterni, enti ed istituzioni valorizzando la propria attività e l'immagine della Regione
- ✓ fornire collaborazione attiva a interlocutori esterni ed interni alla Regione
- ✓ confrontarsi con i colleghi interni e le altre amministrazioni, assumendo, nel caso, la leadership nell'area di competenza e il ruolo di esperto autorevole

### ***Calcolo del punteggio attribuito al dirigente in funzione delle competenze riconosciute***

Per ognuno dei cinque tipi di competenza di cui al paragrafo precedente (competenza manageriale, organizzativa, tecnico-professionale, relazionale e di valutazione) viene assegnato un punteggio nell'ambito del range previsto per ciascuna figura da valutare.

Il punteggio complessivo attribuito al dirigente per la competenza è dato dalla somma dei cinque punteggi. La competenza di valutazione è attribuibile ai dirigenti a cui sono assegnate risorse umane in numero non inferiore a 6. Nel caso in cui il numero di dipendenti di una struttura sia inferiore a 6, il punteggio delle competenze di valutazione si somma a quello delle competenze manageriali ed il punteggio totale si calcola come somma delle 4 restanti tipologie.

La competenza di valutazione si applica al Segretario generale, ai direttori di dipartimento, dell'USR ed ai dirigenti delle strutture subordinate della Giunta, dell'USR e delle Agenzie ARS, ASSAM e ATIM.

Nel caso in cui venga attribuito punteggio "0" ad uno o più tipi di competenza, il punteggio complessivo corrisponde al solo punteggio della competenza di valutazione, se calcolabile, ed è nullo se la competenza di valutazione non risulta calcolabile.

## **4 Contraddittorio e conciliazione**

Il contraddittorio, volto alla risoluzione degli eventuali conflitti che possono emergere nell'ambito del processo di valutazione, dirimendo le situazioni di contrasto in modo celere ed efficace, viene garantito in sede di comunicazione dell'esito della valutazione.

Nel caso in cui insorgano contestazioni o conflitti è comunque prevista una procedura volta al riesame della valutazione contestata: il dirigente di direzione o di settore valutato può richiedere per iscritto, entro 10 giorni successivi alla comunicazione dell'esito della valutazione, l'attivazione di un ulteriore contraddittorio con il Segretario generale ed il Comitato di coordinamento, in qualità di soggetti valutatori, corredando la richiesta con la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni e inviandola a titolo informativo anche all'Organismo Indipendente di Valutazione. Il Segretario generale, entro i successivi dieci giorni, convoca il dirigente nell'ambito del Comitato di coordinamento ed al termine del contraddittorio comunica la scheda valutativa alla struttura del personale. All'esito della conciliazione resta salva la facoltà di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., così come modificato dall'art. 31 della L. 183/2010.

Nel caso in cui insorgano contestazioni o conflitti nell'ambito del processo di valutazione, i direttori di dipartimento ed il Segretario generale, entro 10 giorni successivi alla comunicazione dell'esito della valutazione, presentando la documentazione a sostegno delle proprie controdeduzioni e inviandola a titolo informativo anche all'Organismo Indipendente di Valutazione, possono chiedere per iscritto un riesame da parte della Giunta regionale, che avrà 30 giorni per pronunciarsi. Resta salva, in caso di conferma della valutazione da parte della Giunta regionale, la possibilità di presentare opposizione secondo la procedura di cui all'art. 410 del c.p.c., così come modificato dall'art. 31 della L. 183/2010.

## **5 Determinazione del livello della retribuzione di risultato**

Il punteggio complessivo viene attribuito ai dirigenti sulla base della somma algebrica dei punteggi conseguiti, a seconda del ruolo esercitato, tra i vari elementi che compongono la valutazione.

Sono individuati cinque livelli di valutazione/fasce di merito, rapportati alla griglia che segue:



<b>Giudizio</b>	<b>Punteggio conseguito</b>	<b>Giudizio sintetico</b>	<b>Fascia di merito/ Livello di valutazione</b>
Il risultato atteso è stato conseguito a livello di eccellenza, sotto tutti i diversi punti di vista (output prodotto, valore creato, sviluppo delle relazioni con gli stakeholder, creazione di una elevata immagine dell'amministrazione, ecc.) e i comportamenti organizzativi agiti sono ampiamente sopra la media	150	Eccellente	1
Il risultato atteso è stato pienamente conseguito e i comportamenti organizzativi agiti si mantengono sopra la media	da 130 a 149	Ottimo	2
Il risultato atteso è stato tecnicamente ottenuto, seppure esistano ancora elementi che devono maturare per giungere al pieno ottenimento del risultato e i comportamenti organizzativi sono in media	da 110 a 129	Buono	3
Il risultato atteso è stato parzialmente raggiunto e i comportamenti agiti sono appena sufficienti	da 90 a 109	Sufficiente	4
Il risultato atteso non è stato ottenuto e i comportamenti organizzativi agiti sono ampiamente sotto la media	Meno di 90	Insufficiente	5

Le risorse finanziarie a disposizione per la retribuzione di risultato saranno distribuite ai dirigenti che hanno una valutazione riconducibile ad un giudizio almeno sufficiente.

Gli elementi con i quali individuare le modalità per la quantificazione della retribuzione di risultato da corrispondere a ciascun dirigente sono:

- ✓ l'ammontare delle risorse a disposizione (R);
- ✓ il punteggio finale attribuito a ciascun dirigente (PTi);
- ✓ il periodo di esercizio delle relative funzioni (mi).

L'ammontare della retribuzione di risultato è differenziata sulla base di quanto definito in sede di contrattazione decentrata integrativa (CCDI), oltre che in relazione al diverso punteggio; la retribuzione di risultato spettante a ciascun dirigente viene determinata moltiplicando l'ammontare delle risorse a

disposizione (R) per un fattore direttamente proporzionale al punteggio finale attribuito a ciascun dirigente (PTi) nonché al numero di mesi di esercizio delle funzioni dirigenziali (mi)

$$R_i = R \times PT_i \frac{PT_i \times \frac{m_i}{12}}{\sum_i^n PT_i \times \frac{m_i}{12}}$$

dove "i" indica l'i-esimo dirigente.

Ai fini della determinazione dell'ammontare delle risorse (R) da destinare a ciascuna categoria, la quota di fondo destinata al pagamento della retribuzione di risultato dirigenziale (sommata agli eventuali risparmi o decurtata delle uscite, per il pagamento annuale delle retribuzioni di posizione), va definita in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Al riguardo, analogamente a quanto già definito in sede di contratto decentrato integrativo per l'attuazione dell'articolo 30 del CCNL dell'Area delle Funzioni locali del 17 dicembre 2020, la quota del fondo destinata alla retribuzione del risultato può essere suddivisa annualmente tra direttori di dipartimento, dirigenti di direzione e dirigenti di settore, sulla base dei seguenti fattori:

- ✓ numerosità relativa delle diverse tipologie di strutture organizzative
- ✓ retribuzione di posizione

Seguono le schede di valutazione della dirigenza:

- Scheda di valutazione DEL SEGRETARIO GENERALE
- Scheda di valutazione DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E DEL DIRETTORE DELL'USR
- Scheda di valutazione DEI DIRIGENTI DI DIREZIONE DELLA GIUNTA E DELL'USR
- Scheda di valutazione DEI DIRIGENTI DI SETTORE DELLA GIUNTA E DELL'USR
- Scheda di valutazione DEI DIRETTORI DI ARS, ASSAM E ATIM
- Scheda di valutazione DEL DIRETTORE dell'ARPAM
- Scheda di valutazione DEI DIRIGENTI DELLE AGENZIE ARS, ASSAM E ATIM

**Scheda di valutazione DEL SEGRETARIO GENERALE**

<b>SEDUTA DI GIUNTA REGIONALE DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> (articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Segretario generale dal _____ al _____	
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI DI ENTE	max 30
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 50
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	max 50
<i>Manageriale</i>	<i>max 17,5</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 17,5</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 2,5</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Capacità di valutazione (*)</i>	<i>max 5</i>
GRADIMENTO UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(**)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(\*\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente

**Scheda di valutazione DEI DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E DEL DIRETTORE DELL'USR**

<b>SEDUTA DI GIUNTA REGIONALE DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> (articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Direttore del dipartimento --- dal _____ al _____	
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI DI ENTE	max 20
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 60
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	max 50
<i>Manageriale</i>	<i>max 12,5</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 17,5</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Capacità di valutazione (*)</i>	<i>max 5</i>
GRADIMENTO UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(**)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(\*\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente

**Scheda di valutazione DEI DIRIGENTI DI DIREZIONE DELLA GIUNTA E DELL'USR**

<b>COMITATO DI COORDINAMENTO DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> <b>(articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)</b>	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Dirigente della Direzione --- dal _____ al _____	
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI DI ENTE	max 10
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 70
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	max 50
<i>Manageriale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 17,5</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 12,5</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Capacità di valutazione (*)</i>	<i>max 5</i>
GRADIMENTO UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(**)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(\*\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente

**Scheda di valutazione DEI DIRIGENTI DI SETTORE DELLA GIUNTA E DELL'USR**

<b>COMITATO DI COORDINAMENTO DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> (articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Dirigente del settore -- dal _____ al _____	
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 80
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	max 50
<i>Manageriale</i>	<i>max 2,5</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 12,5</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 22,5</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Capacità di valutazione (*)</i>	<i>max 5</i>
GRADIMENTO UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(**)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(\*\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente

**Scheda di valutazione DEI DIRETTORI DI ARS, ASSAM E ATIM**

<b>SEDUTA DI GIUNTA REGIONALE DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> <b>(articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)</b>	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Direttore dell'Agenzia --- dal _____ al _____	
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI DI ENTE	max 20
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 60
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI	max 50
<i>Manageriale</i>	<i>max 12,5</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 17,5</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Capacità di valutazione (*)</i>	<i>max 5</i>
GRADIMENTO UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(**)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(\*\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente

**Scheda di valutazione DEL DIRETTORE dell'ARPAM**

<b>SEDUTA DI GIUNTA REGIONALE DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> (articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Direttore dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale dal _____ al _____	
<b>RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI</b>	max 85
<b>VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI</b>	max 60
<i>Manageriale</i>	<i>max 20</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 20</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 10</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 10</i>
<b>GRADIMENTO UTENZA</b>	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(*)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente



**Scheda di valutazione DEI DIRIGENTI DELLE AGENZIE ARS, ASSAM E ATIM**

<b>COMITATO DI COORDINAMENTO DEL ----</b>	
<b>VALUTAZIONE RELATIVA ALL'ANNO 20--</b> (articolo 24, comma 3, della legge regionale n. 18/2021 e deliberazione della Giunta regionale n.---)	
<b>NOME - COGNOME</b>	
Dirigente della --- dal _____ al _____	
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI OPERATIVI	max 80
RISULTATI RIFERITI AGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	max 10
VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI	max 50
<i>Manageriale</i>	<i>max 2,5</i>
<i>Organizzativa</i>	<i>max 12,5</i>
<i>Tecnico-professionale</i>	<i>max 22,5</i>
<i>Relazionale</i>	<i>max 7,5</i>
<i>Capacità di valutazione (*)</i>	<i>max 5</i>
GRADIMENTO UTENZA	max 5
VALUTAZIONE DAL BASSO	max 5
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	max 90
<b>RISULTATI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	max 60
<b>VALUTAZIONE FINALE</b>	<b>max 150</b>
	<b>(**)</b>
<b>Note del valutatore:</b>	

(\*) secondo la scala: non calcolabile; bassa=1; media=3; alta=5

(\*\*) giudizio descrittivo secondo la scala prevista dalla tabella di cui al paragrafo 5: Insufficiente; sufficiente; buono; ottimo; eccellente

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

## 1 Criteri generali di valutazione e finalità

Il presente sistema di valutazione si applica al personale non dirigenziale della Giunta regionale e dell'Ufficio Speciale per la Ricostruzione, nonché delle Agenzie regionali, nello specifico all'Agenzia Regionale Sanitaria, all'Agenzia Servizi al Settore Agroalimentare Marche e all'Agenzia Regionale per il Turismo e l'Internazionalizzazione, qualora non ne abbiano adottato uno proprio.

Ai fini del presente regolamento, l'Ufficio Speciale per la Ricostruzione è equiparato ai Dipartimenti della Giunta regionale.

L'amministrazione intende impiegare la valutazione delle performance del personale non dirigenziale, anche ai sensi di quanto previsto dal Titolo III del d.lgs. 150/2009, per le seguenti finalità:

- erogazione del trattamento economico accessorio;
- attribuzione di progressioni all'interno della stessa area o tra aree diverse come definite dall'art. 52, comma 1bis, del d.lgs. 165/2001;
- individuazione di eventuali gap di competenze e definizione di percorsi formativi specifici;
- conferimento di incarichi di responsabilità, anche a livello dirigenziale, impiegando la performance individuale come una delle variabili da considerare, ai fini dell'assegnazione dell'incarico.

In considerazione degli artt. 7, 8 e 9 del D. Lgs. n. 150/2009, gli elementi di riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale del personale non dirigenziale della Giunta regionale sono i seguenti:

- a) **Risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati** con decreto annuale del dirigente della struttura di appartenenza, adottato entro 20 giorni dall'approvazione del PIAO e in coerenza con gli obiettivi di struttura previsti dallo stesso. Gli obiettivi possono esplicitarsi in:
  - a.1 **Obiettivi di struttura o di gruppo:** ossia obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o relativi a progetti e processi nei quali sono coinvolti alcuni collaboratori dell'unità organizzativa di appartenenza
  - a.2 **Obiettivi individuali:** specificatamente assegnati sulla base delle competenze e delle linee di attività del dipendente
- b) **Comportamenti:** questo elemento attiene al "come" viene svolta la prestazione lavorativa. Il valutatore comunica, sin dalla fase di assegnazione degli obiettivi, mediante la consegna della scheda di valutazione, i comportamenti attesi, in relazione al ruolo ricoperto.

## 2 Dettaglio degli elementi di valutazione e graduazione del punteggio

Il peso degli elementi di misurazione per la valutazione della performance organizzativa e individuale è articolato in relazione al ruolo ricoperto e alle responsabilità assegnate a ciascuno.

Nello specifico, la valutazione del conseguimento degli obiettivi vede un diverso peso attribuito agli obiettivi di struttura e/o gruppo rispetto a quelli individuali, a seconda della categoria giuridica di appartenenza, in

quanto, al crescere delle responsabilità, aumenta il livello di partecipazione del dipendente al conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa.

Le linee guida n.2/2017, come previsto all'art. 9 del D. Lgs. n. 50/2009, includono tra le dimensioni della performance individuale, i comportamenti e le competenze organizzative da declinare, a livello di singolo dipendente, in funzione del ruolo ricoperto nell'Amministrazione. In tal senso, le successive linee guida n. 5/2019, evidenziano la necessità di *“definire i comportamenti necessari per svolgere le diverse attività organizzative in apposito Dizionario”*.

La valutazione della performance individuale avviene, quindi, sulla base dei comportamenti individuati all'interno del Dizionario, per specifico ruolo o posizione di lavoro coperto da ciascun dipendente.

All'interno del *“Dizionario dei comportamenti attesi dal personale non dirigenziale”* sono descritti i comportamenti/competenze attesi dai dipendenti e relativi indicatori comportamentali, graduati nei quattro livelli di seguito elencati:

- **livello critico:** il comportamento è ritenuto insufficiente e, dunque, non adeguato e non allineato ai valori/alle aspettative dell'ente;
- **livello in sviluppo:** il comportamento è ritenuto sufficiente/discreto, parzialmente adeguato e allineato ai valori/alle aspettative dell'ente, ma con ampi margini di miglioramento;
- **livello adeguato:** il comportamento è considerato buono/ottimo, mediamente e frequentemente in linea con i valori/aspettative dell'ente;
- **livello eccellente:** il comportamento è ritenuto eccellente, agito anche in situazioni non abituali e ampiamente superiore agli standard o alle attese dell'ente.

Di seguito si riporta l'elenco dei comportamenti attesi, raggruppati in tre aree di valutazione:

1. Area tecnico-professionale e competenze trasversali:

- a) **Problem solving:** capacità di cogliere gli aspetti significativi dei problemi per riuscire a sviluppare soluzioni più idonee, anche di efficacia pratica, scegliendo tra le alternative possibili
- b) **Adattabilità/Flessibilità:** capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni, anche con persone e gruppi diversi.
- c) **Orientamento al risultato:** capacità di indirizzare costantemente la propria attività e le proprie competenze al conseguimento degli obiettivi previsti, individuando le soluzioni più opportune al verificarsi di problemi e criticità.

2. Area relazionale:

- a) **Orientamento all'utente interno ed esterno:** capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi.
- b) **Lavorare in gruppo:** capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi.
- c) **Trasferimento di know-how e conoscenze all'interno del gruppo:** capacità di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze, al fine di ampliare le conoscenze professionali dei collaboratori del proprio gruppo.

3. Area organizzativa:

- a) **Auto-organizzazione:** capacità di organizzare e portare a termine il proprio lavoro senza bisogno di ricorrere frequentemente alla supervisione di personale gerarchicamente sovraordinato e capacità di svolgere i compiti assegnati, nel rispetto delle scadenze.
- b) **Programmazione e organizzazione:** capacità di definire le attività da sviluppare e di identificare le priorità anche organizzando le risorse (umane, economiche e tecniche) disponibili e

verificando l'avanzamento e la conclusione dei processi/procedimenti assegnati

- c) **Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro:** capacità di coordinare e motivare le risorse umane direttamente assegnate, e/o di coordinare i gruppi di lavoro, anche non formalizzati, per attività trasversali valorizzandone le competenze distintive, al fine del raggiungimento degli obiettivi comuni.

I comportamenti individuati ai punti n. 2.c) e n. 3.c) sono riferibili al solo ruolo di Posizione Organizzativa.

I comportamenti/competenze attesi sono declinati a seconda della categoria giuridica di appartenenza del dipendente e, per ciascun comportamento, è attribuito un punteggio massimo, come esplicitato nelle tabelle "profili di valutazione del personale", di seguito riportate:

- Personale appartenente alle categorie giuridiche A e B
- Personale appartenente alla categoria giuridica C
- Personale appartenente alla categoria giuridica D
- Personale appartenente alla categoria giuridica D con incarico di PO

**Profili di valutazione del personale appartenente alle categorie giuridiche A e B**

<b>a) Conseguimento degli obiettivi</b>	<b>fino a p. 80</b>
<b>a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo</b>	<i>fino a p. 20</i>
<b>a.2 Obiettivi individuali</b>	<i>fino a p. 60</i>
<b>b) Comportamenti</b>	<b>fino a p.70</b>
• Problem solving	<i>fino a p. 10</i>
• Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>
• Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 15</i>
• Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 20</i>
• Auto-organizzazione	<i>fino a p. 15</i>
<b>TOTALE punti a disposizione</b>	<b>150</b>

**Profili di valutazione del personale appartenente alle categorie giuridiche C**

<b>a) Conseguimento degli obiettivi</b>	<b>fino a p. 80</b>
<b>a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo</b>	<i>fino a p. 30</i>
<b>a.2 Obiettivi individuali</b>	<i>fino a p. 50</i>
<b>b) Comportamenti</b>	<b>fino a p.70</b>
• Problem solving	<i>fino a p. 15</i>
• Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>
• Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>
• Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 15</i>
• Auto-organizzazione	<i>fino a p. 20</i>
<b>TOTALE punti a disposizione</b>	<b>150</b>

**Profili di valutazione del personale appartenente alla categoria giuridica D**

<b>a) Conseguimento degli obiettivi</b>	<b>fino a p. 80</b>
<b>a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo</b>	<i>fino a p. 40</i>
<b>a.2 Obiettivi individuali</b>	<i>fino a p. 40</i>
<b>b) Comportamenti</b>	<b>fino a p.70</b>
• Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>
• Orientamento al risultato	<i>fino a p. 20</i>
• Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>
• Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 15</i>
• Programmazione e organizzazione	<i>fino a p. 15</i>
<b>TOTALE punti a disposizione</b>	<b>150</b>

## Profili di valutazione del personale appartenente alla categoria giuridica D con incarico di PO

<b>a) Conseguitamento degli obiettivi</b>	<b>fino a p. 80</b>
<b>a.1 Obiettivi di struttura e/o di gruppo</b>	<i>fino a p. 60</i>
<b>a.2 Obiettivi individuali</b>	<i>fino a p. 20</i>
<b>b) Comportamenti</b>	<b>fino a p.70</b>
• Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 5</i>
• Orientamento al risultato	<i>fino a p. 10</i>
• Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>
• Trasferimento di know-how e conoscenze all'interno del gruppo	<i>fino a p. 10</i>
• Programmazione e organizzazione	<i>fino a p. 15</i>
• Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro	<i>fino a p. 20</i>
<b>TOTALE punti a disposizione</b>	<b>150</b>

### 3 Soggetti valutati

Sono valutati tutti i dipendenti con rapporto di lavoro di qualifica non dirigenziale a tempo indeterminato della Giunta regionale, dell'Ufficio Speciale per la Ricostruzione, dell'Agenzia Regionale Sanitaria, dell'Agenzia Servizi al Settore Agroalimentare Marche e dell'Agenzia Regionale per il Turismo e l'Internazionalizzazione, nonché quelli in posizione di distacco o comando presso le suddette strutture.

Inoltre, sono soggetti a valutazione i dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato di durata pari o superiore a 12 mesi, ivi compresi quelli utilizzati con contratto di somministrazione.

Si ritengono, altresì, valutabili i dipendenti a tempo determinato che raggiungano i 12 mesi di rapporto di lavoro anche non continuativi, a seguito di rinnovi o proroghe contrattuali nella medesima categoria giuridica, a fronte di una prestazione lavorativa di almeno 60 giorni naturali e consecutivi nel corso dell'anno di riferimento.

Sono, infine, valutati i dipendenti, collocati in aspettativa, addetti alle segreterie politiche dei componenti della Giunta regionale, nonché alle segreterie dei gruppi politici consiliari, ai soli fini della partecipazione alle progressioni di carriera e alle progressioni economiche orizzontali.

Sono esclusi dalla valutazione i dipendenti distaccati, comandati o utilizzati a vario titolo presso altre Pubbliche Amministrazioni o Enti, poiché la prestazione di lavoro è svolta alle dipendenze funzionali di soggetti diversi dalla Giunta Regionale; sono, altresì esclusi i dipendenti in utilizzo funzionale del Servizio Sanitario Regionale, ex art. 4 comma 9 della L.R. n. 26/1996.

Il dipendente con una prestazione lavorativa, nella medesima categoria giuridica, inferiore a 60 giorni naturali e consecutivi (in via convenzionale: due mesi di calendario), non può essere valutato.

### 4 Procedura di valutazione

Il processo di valutazione ha avvio con l'indicazione, nella scheda di valutazione, degli obiettivi di performance organizzativa e individuali, precedentemente assegnati dal dirigente, con proprio atto, a ciascun dipendente collocato alle sue dirette dipendenze.

La scheda di valutazione, una volta predisposta, sarà condivisa con ciascun dipendente, anche per il tramite della posizione Organizzativa di riferimento, cui seguirà la sottoscrizione della stessa, per presa visione. Le eventuali modifiche e i correttivi apportati alla scheda di valutazione nel corso dell'anno dovranno, parimenti, essere comunicati con tempestività.

Per l'attività di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente, fase propedeutica alla valutazione finale, il dirigente può richiedere relazioni sulle attività svolte e sui risultati raggiunti, avvalendosi dei titolari di posizione organizzativa di riferimento o, in mancanza, ai dipendenti stessi. Il dirigente formula la valutazione, eventualmente su proposta del titolare di P.O. a cui il dipendente è assegnato, e convoca il dipendente interessato per un colloquio finale in cui illustra le motivazioni della valutazione stessa. Il colloquio costituisce un momento di confronto della prestazione lavorativa, ma anche un'occasione di dialogo in cui il dirigente e il dipendente individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione stessa.

In linea con quanto indicato dalle linee guida n. 2/2017 e n. 5/2019, il dipendente, qualora ritenga utile e necessario, può richiedere colloquio intermedio al proprio dirigente, quale momento di confronto in cui effettuare un'analisi più mirata di eventuali criticità riscontrate, tale incontro deve essere svolto entro 15 giorni dalla richiesta.

All'esito del colloquio finale la scheda di valutazione viene sottoscritta dal dirigente e trasmessa al dipendente, che la sottoscrive per presa visione, la mancata sottoscrizione da parte del dipendente non inficia la validità della valutazione.

Tale sottoscrizione non pregiudica la possibilità di avviare l'iter di riesame della valutazione

Entro e non oltre il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, i dirigenti devono trasmettere alla struttura competente in materia di personale una tabella di sintesi riportante il punteggio definitivo attribuito a ciascun dipendente, al fine di procedere all'applicazione degli istituti contrattuali.

Qualora, nel corso dell'anno, il dipendente effettui una mobilità in altra struttura, prima dello spostamento, il dirigente è tenuto a effettuare il colloquio e la valutazione finale, in cui si dovrà tener conto dei risultati raggiunti, in considerazione del periodo di lavoro effettivamente prestato. Analogamente, nella struttura di nuova assegnazione, il dirigente dovrà effettuare il colloquio iniziale e assegnare gli obiettivi.

In tale fattispecie la valutazione finale sarà data dalla media ponderata delle valutazioni ottenute in corso d'anno rapportata al periodo di valutazione di ciascuna scheda.

In fase di prima attuazione e nelle more della digitalizzazione del processo di valutazione i modelli delle schede, distinti per categoria giuridica, saranno trasmessi, entro 15 giorni dall'adozione del nuovo sistema di valutazione dalla struttura competente in materia di personale ai dirigenti, che provvederanno alla compilazione delle stesse e conserveranno gli originali agli atti della struttura valutante.

## 5 Conciliazione

Ai sensi del comma 2-bis dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009 il SMVP deve prevedere e disciplinare le procedure di conciliazione, quale strumento di garanzia per il valutato in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi. In tal senso, le linee guida n. 5/2019 della Funzione Pubblica sottolineano la necessità di prevedere l'individuazione di un soggetto terzo, che prenda parte alla procedura stessa.

Le procedure di conciliazione possono essere attivate dal dipendente, sia in presenza di una valutazione ritenuta non idonea, sia in presenza di una valutazione negativa, ossia non sufficiente, e quindi inferiore a 90/150. A tal proposito, si rammenta come l'art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 preveda espressamente che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*. Si precisa che l'eventuale valutazione negativa rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, qualora la valutazione della performance del dipendente risulti negativa per ciascun anno dell'ultimo triennio; in tale fattispecie, il dirigente deve darne comunicazione anche all'Ufficio Procedimenti Disciplinari.

## 5.1 Nomina del collegio di conciliazione

Il collegio di conciliazione viene nominato entro il 31 gennaio di ogni anno, con decreto del Segretario Generale ed è formato da tre dirigenti della regione Marche, di cui uno con funzione di presidente e contestuale individuazione di n. 3 membri supplenti, tra cui il Presidente sceglie il sostituto in caso di incompatibilità di uno dei membri ufficiali.

Qualora la valutazione controversa sia riferita a un dipendente appartenente al Settore, alla Direzione o al Dipartimento di uno dei membri del Collegio di Conciliazione, verrà indicato il membro supplente, ai fini della valutazione del caso di specie.

## 5.2 Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione si articola su due livelli:

### a. Richiesta di riesame

Il dipendente, nel caso in cui la valutazione ricevuta non corrisponda, secondo le proprie risultanze, a un punteggio idoneo a rappresentare l'attività lavorativa effettivamente prestata, ha facoltà di richiedere, entro il termine di quindici giorni dalla data di ricezione della scheda di valutazione, il riesame della propria valutazione al dirigente valutatore, presentando le proprie controdeduzioni ed eventuale documentazione, richiedendo, ove lo ritenga utile, un colloquio. Tale fase deve concludersi entro trenta giorni dal ricevimento delle controdeduzioni e, nello stesso termine, il dirigente conferma la precedente valutazione o ne formula una nuova, motivando il giudizio complessivo finale e la notifica al dipendente.

### b. Tentativo di conciliazione

Il dipendente, che non condivida il giudizio complessivo finale all'esito della richiesta di riesame, espresso dal dirigente, può richiedere che venga esperito il tentativo di conciliazione, mediante istanza da presentare direttamente, o tramite legale o rappresentante sindacale, cui abbia conferito delega, al presidente del Collegio di Conciliazione, entro quindici giorni dalla ricezione della valutazione definitiva, derivante dalla fase di riesame e contraddittorio, con tutta la documentazione allegata a sostegno della propria richiesta.

Il Collegio di Conciliazione, entro quindici giorni dalla presentazione dell'istanza o dal decreto di nomina del membro supplente, ha il compito di esaminare la richiesta del dipendente, valutarne la correttezza procedurale e, in relazione alle motivazioni che la sostengono, fissare, entro i successivi quindici giorni, un incontro di conciliazione tra il dipendente e il dirigente stesso.

L'incontro può avvenire anche in modalità telematica e, qualora il dipendente, o il suo rappresentante, non dovessero presentarsi nel giorno stabilito, per qualsivoglia ragione, la decisione del Collegio sarà fondata esclusivamente sull'esame documentale di quanto presentato dal dipendente, in sede di richiesta di conciliazione e dal dirigente, quali controdeduzioni.

Il Collegio, una volta esperita la conciliazione, entro i dieci giorni successivi, comunica la decisione motivata di modifica e/o integrazione della valutazione, oppure le ragioni per le quali non se ne ravvisano i presupposti. Tale decisione ha natura provvedimento e viene allegata alla scheda di valutazione e trasmessa al dirigente valutatore, al dipendente interessato e alla struttura competente in materia di personale.

I dirigenti, che fanno parte del Collegio di Conciliazione, non hanno diritto a emolumenti accessori o gettoni di presenza, per lo svolgimento di tale ruolo.

Il dipendente ha facoltà di farsi assistere da un legale o da un rappresentante sindacale, in tutte le fasi della procedura e ha diritto alle garanzie previste dai CCNL e dalle disposizioni di legge e di regolamento.



## 6 Corresponsione dei compensi incentivanti all'esito della valutazione

La differenziazione delle valutazioni individuali rappresenta un indicatore della qualità del SMVP, nonché un obbligo sancito espressamente dal D. Lgs. n. 150/2009 che all'art.9, comma 1, lett. d) prevede che la capacità di "valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" costituisce una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti. L'articolo 19 stabilisce che "alla significativa differenziazione dei giudizi di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati".

Pertanto, il compenso riservato alla performance organizzativa e individuale viene graduato ed attribuito a ciascun dipendente in relazione all'esito della valutazione finale, sulla base di una specifica griglia che individua 6 diverse fasce di merito, utili anche al fine delle progressioni economiche e di carriera, e mediante distribuzione di tutte le risorse finalizzate:

Giudizio	Punteggio conseguito	Fascia di merito
Eccellente	$149 \leq \text{punteggio} \leq 150$	1
Ottimo	$145 \leq \text{punteggio} < 149$	2
Buono	$120 \leq \text{punteggio} < 145$	3
Discreto	$105 \leq \text{punteggio} < 120$	4
Sufficiente	$90 \leq \text{punteggio} < 105$	5
Insufficiente	$\text{punteggio} < 90$	6

La corresponsione del trattamento economico correlato al SMVP è effettuata in proporzione al punteggio conseguito nella scheda di valutazione, purché sufficiente, ossia uguale o superiore a 90/150.

La liquidazione ed erogazione dei compensi connessi alla performance organizzativa e individuale sarà effettuata, a fronte di una valutazione sufficiente, con i seguenti step:

- Entro il 31 ottobre dell'anno di competenza una quota in acconto pari al 20% del valore del fondo del medesimo anno o di quello dell'anno precedente, qualora il relativo contratto decentrato integrativo non sia ancora stato sottoscritto;
- Entro il 28 febbraio dell'anno successivo una quota in acconto pari al 20% del valore del fondo dell'anno di competenza sulla base della scheda di valutazione acquisita o, nel caso di mancata definizione della stessa, sulla base della valutazione positiva o negativa preventivamente richiesta al relativo dirigente;
- Entro il 30 aprile dell'anno successivo il saldo.

Per quanto attiene gli acconti saranno calcolati sulla base delle risorse specificatamente stanziare nel fondo tenuto conto:

- delle modifiche delle risorse umane derivanti dai dipendenti che cesseranno dal servizio nel corso dell'anno e di eventuali assunzioni nel medesimo anno di riferimento;
- delle modifiche di rapporto di lavoro: part time/full time;
- delle modifiche della percentuale di servizio conseguente alle assenze dovute a periodi di aspettativa non retribuita o per dottorati di ricerca.

Per quanto riguarda, invece, le assenze effettuate per congedi parentali, assistenza ai familiari e malattia non sono oggetto di riduzione d'ufficio, ma sono rimesse alla valutazione del dirigente della struttura di appartenenza, in fase di attribuzione del punteggio.

Ciò premesso, all'atto della quantificazione e corresponsione del saldo (mese di aprile dell'anno successivo) si provvederà al relativo conguaglio economico conseguente alla ricezione delle schede di valutazione, nonché alla normalizzazione del punteggio del singolo dipendente alla valutazione media della struttura di appartenenza.

Al fine di normalizzare il punteggio (PN) attribuito a dipendenti appartenenti a diverse strutture, che deriva da valutazioni non omogenee e dunque non confrontabili tra loro, viene adottato il metodo delle medie, così da riportare i punteggi ad una misura comune: il punteggio individuale (PI) viene moltiplicato per la media complessiva dei punteggi delle strutture (MT) e diviso per la media della struttura di appartenenza (MS) come di seguito sintetizzato:

punteggio normalizzato (PN) = punteggio individuale (PI) \* la media complessiva dei punteggi delle strutture (MT) / la media della struttura di appartenenza (MS)

$$PN=(PI*MT) / MS$$

Qualora il punteggio della scheda di valutazione risulti insufficiente, ossia con un punteggio inferiore a 90, la struttura competente in materia di personale procederà al recupero dell'acconto erogato.

Per quanto attiene la determinazione del compenso individuale spettante a ciascuno (CI), lo stesso è calcolato moltiplicando il budget assegnato alla struttura (BS) per lo scostamento del punteggio normalizzato del dipendente ( $SD_{PN}$ ), pesato in relazione al periodo effettivamente lavorato ed alla percentuale lavorativa, rispetto alla media dei punteggi pesati della struttura di appartenenza, diviso la somma degli scostamenti della medesima.

$$CI=BS* SD_{PN} / \sum SD_{PN}$$

Il budget assegnato alla struttura (BS) è pari al rapporto tra le risorse complessivamente rese disponibili nel fondo (F) ed il numero di tutti i dipendenti rapportato al periodo effettivamente lavorato ed alla percentuale lavorativa (ND) e moltiplicato per il numero dei dipendenti appartenenti alla medesima (NDS).

$$BS=F/ND*NDS$$

I precitati criteri per l'erogazione del compenso correlato alla performance sono definiti in via sperimentale e provvisoria per il pagamento del primo acconto relativo all'anno 2022. In sede di contrattazione decentrata integrativa saranno definiti i criteri a regime.

Per le Posizioni Organizzative la retribuzione di risultato, a fronte di una valutazione pari o superiore alla sufficienza, viene definita dalla contrattazione decentrata, tenuto conto della valutazione conseguita.

Si riportano di seguito le schede di valutazione del personale:

- Scheda di valutazione personale del comparto di categoria A e B
- Scheda di valutazione personale del comparto di categoria C
- Scheda di valutazione personale del comparto di categoria D
- Scheda di valutazione personale del comparto di categoria D con incarico PO



Scheda di valutazione delle prestazioni del personale di categoria A e B

Periodo di riferimento: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ anno 2022

Dipartimento \_\_\_\_\_

Direzione \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Dipendente: \_\_\_\_\_

Categoria e Profilo professionale: \_\_\_\_\_

Presa visione degli obiettivi in data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Il dipendente \_\_\_\_\_

**Conseguimento degli obiettivi assegnati** *fino a punti 80*

Obiettivi di struttura e/o di gruppo *fino a punti 20*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivi individuali *fino a punti 60*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		
Punteggio totale		

**Comportamenti** *fino a punti 70*

Problem solving	<i>fino a p. 10</i>	
Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>	
Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 15</i>	
Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 20</i>	
Auto-organizzazione	<i>fino a p. 15</i>	
Punteggio totale		

**Punteggio complessivo finale:** \_\_\_\_\_/150

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Il dirigente \_\_\_\_\_

Il dipendente \_\_\_\_\_

**Note:**



Scheda di valutazione delle prestazioni del personale di categoria C

Periodo di riferimento: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ anno 2022

Dipartimento \_\_\_\_\_

Direzione \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Dipendente: \_\_\_\_\_

Categoria e Profilo professionale: \_\_\_\_\_

Presa visione degli obiettivi in data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Il dipendente \_\_\_\_\_

**Conseguimento degli obiettivi assegnati**

*fino a punti 80*

Obiettivi di struttura e/o di gruppo

*fino a punti 30*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivi individuali

*fino a punti 50*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		
Punteggio totale		

**Comportamenti**

*fino a punti 70*

Problem solving	<i>fino a p. 15</i>	
Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>	
Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>	
Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 15</i>	
Auto-organizzazione	<i>fino a p. 20</i>	
Punteggio totale		

**Punteggio complessivo finale:** \_\_\_\_\_/150

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Il dirigente \_\_\_\_\_

Il dipendente \_\_\_\_\_

**Note:**



## Scheda di valutazione delle prestazioni del personale di categoria D

Periodo di riferimento: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ anno 2022

Dipartimento \_\_\_\_\_

Direzione \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Dipendente: \_\_\_\_\_

Categoria e Profilo professionale: \_\_\_\_\_

Presa visione degli obiettivi in data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Il dipendente \_\_\_\_\_

**Conseguimento degli obiettivi assegnati***fino a punti 80*Obiettivi di struttura e/o di gruppo*fino a punti 40*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivi individuali*fino a punti 40*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		
Punteggio totale		

**Comportamenti***fino a punti 70*

Adattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 10</i>	
Orientamento al risultato	<i>fino a p. 20</i>	
Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>	
Lavorare in gruppo	<i>fino a p. 15</i>	
Programmazione e organizzazione	<i>fino a p. 15</i>	
Punteggio totale		

**Punteggio complessivo finale:** \_\_\_\_\_/150

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Il dirigente \_\_\_\_\_

Il dipendente \_\_\_\_\_

**Note:**



Scheda di valutazione delle prestazioni del personale di categoria D con incarico di PO

Periodo di riferimento: dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ anno 2022

Dipartimento \_\_\_\_\_

Direzione \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Dipendente: \_\_\_\_\_

Categoria e Profilo professionale: \_\_\_\_\_

Preso visione degli obiettivi in data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Il dipendente \_\_\_\_\_

**Conseguimento degli obiettivi assegnati**

*fino a punti 80*

Obiettivi di struttura e/o di gruppo

*fino a punti 60*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivi individuali

*fino a punti 20*

Obiettivo n. 1:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		

Obiettivo n. 2:		
Indicatori	Target	Punteggio
n.1		
n.2		
Punteggio totale		

**Comportamenti**

*fino a punti 70*

A dattabilità/Flessibilità	<i>fino a p. 5</i>	
Orientamento al risultato	<i>fino a p. 10</i>	
Orientamento all'utente interno ed esterno	<i>fino a p. 10</i>	
Trasferimento di know-how e conoscenze all'interno del gruppo	<i>fino a p. 10</i>	
Programmazione e organizzazione	<i>fino a p. 15</i>	
Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro	<i>fino a p. 20</i>	
Punteggio totale		

**Punteggio complessivo finale:** \_\_\_\_\_/150

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Il dirigente \_\_\_\_\_

Il dipendente \_\_\_\_\_

**Note:**

## Allegato 1 – Dizionario dei comportamenti attesi dal personale non dirigenziale

### Categorie A e B

#### Area Tecnico professionale e competenze trasversali

**Problem solving:** capacità di cogliere gli aspetti significativi dei problemi per riuscire a sviluppare soluzioni più idonee, anche di efficacia pratica, scegliendo tra le alternative possibili (max 10 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individua le cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi e/o l'approvazione del proprio responsabile	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute

**Adattabilità/Flessibilità:** capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi (max 10 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

## Area Relazionale

**Orientamento all'utente interno ed esterno:** *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi (max 15 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

**Lavorare in gruppo:** *capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi (max 20 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si sforza di integrarsi con i membri del gruppo, ma recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui e promuove il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato, ma fornisce il proprio apporto e contribuisce al risultato complessivo solo se stimolato	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta le regole e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando le regole e valorizzando i contributi dei colleghi



*Area organizzativa*

**Auto-organizzazione:** *capacità di organizzare e portare a termine il proprio lavoro senza bisogno di ricorrere frequentemente alla supervisione di personale gerarchicamente sovraordinato e capacità di svolgere i compiti assegnati nel rispetto delle scadenze*  
(max 15 punti)

<b>Livello critico</b>	<b>Livello in sviluppo</b>	<b>Livello atteso</b>	<b>Livello eccellente</b>
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabile	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Non rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti solo se sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della Programmazione e le scadenze previste	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e le scadenze e gestisce gli imprevisti senza mettere in discussione l'organizzazione del lavoro

## Categoria C

### *Area Tecnico professionale e competenze trasversali*

**Problem solving:** *capacità di cogliere gli aspetti significativi dei problemi per riuscire a sviluppare soluzioni più idonee, anche di efficacia pratica, scegliendo tra le alternative possibili* *(max 15 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individua le cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi e/o l'approvazione del proprio responsabile	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute

**Adattabilità/Flessibilità:** *capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi* *(max 10 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

## Area Relazionale

**Orientamento all'utente interno ed esterno:** *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi (max 10 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

**Lavorare in gruppo:** *capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi (max 15 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si sforza di integrarsi con i membri del gruppo, ma recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui e promuove il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato, ma fornisce il proprio apporto e contribuisce al risultato complessivo solo se stimolato	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta le regole e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando le regole e valorizzando i contributi dei colleghi

*Area organizzativa*

**Auto-organizzazione:** *capacità di organizzare e portare a termine il proprio lavoro senza bisogno di ricorrere frequentemente alla supervisione di personale gerarchicamente sovraordinato e capacità di svolgere i compiti assegnati nel rispetto delle scadenze (max 20 punti)*

<b>Livello critico</b>	<b>Livello in sviluppo</b>	<b>Livello atteso</b>	<b>Livello eccellente</b>
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabile	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Non rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta i termini di scadenza e i tempi richiesti solo se sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della Programmazione e le scadenze previste	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e le scadenze e gestisce gli imprevisti senza mettere in discussione l'organizzazione del lavoro

## Categoria D

### *Area Tecnico professionale e competenze trasversali*

**Adattabilità/Flessibilità:** *capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi* *(max 10 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

**Orientamento al risultato:** *capacità di indirizzare costantemente la propria attività e le proprie competenze al conseguimento degli obiettivi previsti, individuando le soluzioni più opportune al verificarsi di problemi e criticità* *(max 20 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati a un livello qualitativo superiore alle attese
Non mantiene adeguati livelli di standard prestazionali e non si attiva per superare ostacoli	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli solo se stimolato o in modo parziale	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli	Raggiunge standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli, anticipando l'insorgenza di eventuali criticità

## Area Relazionale

**Orientamento all'utente interno ed esterno:** *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi*  
(max 10 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

**Lavorare in gruppo:** *capacità di lavorare insieme agli altri condividendo gli obiettivi di lavoro comuni, anche con contributi personali, nel rispetto delle idee e delle proposte degli altri colleghi*  
(max 15 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce stimoli al confronto costruttivo e/o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	Si sforza di integrarsi con i membri del gruppo, ma recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato o in modo parziale	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui e promuove il confronto costruttivo in modo da raggiungere risultati condivisi
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non fornisce nessun apporto	Tende a rispettare le regole che il gruppo si è dato, ma fornisce il proprio apporto e contribuisce al risultato complessivo solo se stimolato	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta le regole e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando le regole e valorizzando i contributi dei colleghi

*Area organizzativa*

**Programmazione e organizzazione:** *capacità di definire le attività da sviluppare, di identificare le priorità anche organizzando le risorse (umane, economiche e tecniche) disponibili e verificando l'avanzamento e la conclusione dei processi/procedimenti assegnati* (max 15 punti)

<b>Livello critico</b>	<b>Livello in sviluppo</b>	<b>Livello atteso</b>	<b>Livello eccellente</b>
Non organizzata il lavoro e non individua le modalità operative/organizzative atte a sviluppare le attività/il processo di lavoro nella sua complessità	Si adopera per organizzare e sviluppare le attività/ processi di lavoro assegnati cercando di individuare le diverse variabili, risorse e priorità, ma realizza il processo solo parzialmente e ha bisogno del continuo supporto di colleghi/responsabili	Assicura la realizzazione complessiva dei delle attività/ processi di lavoro assegnati, individuando le diverse variabili, risorse e priorità e trovando modalità operative e/o organizzative efficaci	Assicura sistematicamente e in autonomia la realizzazione delle attività/processi di lavoro assegnati, ricercando modalità operative e/o organizzative efficaci e promuovendo anche nuove soluzioni e opportunità di miglioramento
Ha un atteggiamento formalistico, non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare, solo se sollecito o in modo parziale	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività da svolgere e interviene a correzione di eventuali scostamenti, al fine assicurare la realizzazione dei processi di lavoro assegnati	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività/processi assegnati realizzando sistematicamente il monitoraggio e il controllo delle attività e dei risultanti e cercando occasioni di semplificazione dei processi di lavoro

## Posizioni organizzative

### Area Tecnico professionale e competenze trasversali

**Adattabilità/Flessibilità:** *capacità e volontà di adattarsi ai nuovi contesti e ai cambiamenti dell'organizzazione e di lavorare efficacemente in un'ampia gamma di situazioni anche con persone e gruppi diversi* (max 5 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata e non si adatta alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto	È pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata adattandosi alla dinamicità del contesto e mantenendo uno spirito orientato alla collaborazione
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi/responsabile	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise

**Orientamento al risultato:** *capacità di indirizzare costantemente la propria attività e le proprie competenze al conseguimento degli obiettivi previsti, individuando le soluzioni più opportune al verificarsi di problemi e criticità* (max 10 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza le proprie competenze e la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati con costanza e determinazione	Sviluppa le proprie competenze e amplia la conoscenza dell'organizzazione per raggiungere gli obiettivi assegnati a un livello qualitativo superiore alle attese
Non mantiene adeguati livelli di standard prestazionali e non si attiva per superare ostacoli	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli solo se stimolato o in modo parziale	Mantiene adeguati standard prestazionali e si attiva per superare gli ostacoli	Raggiunge standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli, anticipando l'insorgenza di eventuali criticità



## Area Relazionale

**Orientamento all'utente interno ed esterno:** *capacità di identificare e comprendere i bisogni degli utenti interni ed esterni e il livello di servizio da questi richiesto, orientando al loro soddisfacimento i comportamenti organizzativi (max 10 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dell'utenza esterna e dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Approfondisce le esigenze dell'utenza, fornisce supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

**Trasferimento e condivisione di know-how e conoscenze all'interno del gruppo:** *capacità di trasferire le proprie conoscenze ed esperienze, al fine di ampliare le conoscenze professionali dei collaboratori del proprio gruppo, necessarie al corretto svolgimento delle mansioni attribuite e al raggiungimento degli obiettivi (max 10 punti)*

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento
Non si confronta con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze e quelle del gruppo	Si confronta con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze e quelle del gruppo solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze e quelle del gruppo	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine e di ampliare le proprie competenze, mettendole a disposizione dell'intera organizzazione

## Area organizzativa

**Programmazione e organizzazione:** *capacità di definire le attività da sviluppare, di identificare le priorità anche organizzando le risorse (umane, economiche e tecniche) disponibili e verificando l'avanzamento e la conclusione dei processi/procedimenti assegnati* (max 15 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizzata il lavoro e non individua le modalità operative/organizzative atte a sviluppare le attività/il processo di lavoro nella sua complessità	Si adopera per organizzare e sviluppare le attività/ processi di lavoro assegnati cercando di individuare le diverse variabili, risorse e priorità, ma realizza il processo solo parzialmente e ha bisogno del continuo supporto di colleghi/responsabili	Assicura la realizzazione complessiva dei delle attività/ processi di lavoro assegnati, individuando le diverse variabili, risorse e priorità e trovando modalità operative e/o organizzative efficaci	Assicura sistematicamente e in autonomia la realizzazione delle attività/processi di lavoro assegnati, ricercando modalità operative e/o organizzative efficaci e promuovendo anche nuove soluzioni e opportunità di miglioramento
Ha un atteggiamento formalistico, non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei processi di lavoro da realizzare, solo se sollecito o in modo parziale	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività da svolgere e interviene a correzione di eventuali scostamenti, al fine assicurare la realizzazione dei processi di lavoro assegnati	Garantisce una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento delle attività/processi assegnati realizzando sistematicamente il monitoraggio e il controllo delle attività e dei risultati e cercando occasioni di semplificazione dei processi di lavoro

**Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro:** *capacità di coordinare e motivare le risorse umane direttamente assegnate, e/o di coordinare i gruppi di lavoro, anche non formalizzati, per attività trasversali valorizzandone le competenze distintive, al fine del raggiungimento degli obiettivi comuni.* (max 20 punti)

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi comuni	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi comuni	Ha una chiara visione del punto di arrivo, e guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi comuni	Ha una chiara visione del punto di arrivo, e guida le risorse umane assegnate o i gruppi di lavoro al raggiungimento degli obiettivi, valorizzando il contributo dei singoli
Non ascolta e non coinvolge le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro. Tende ad ignorare i conflitti	Ascolta e coinvolge le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro solo se sollecitato. Si sforza di gestire il conflitto ma fatica a trovare una soluzione	Ascolta e coinvolge abitualmente le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro. Gestisce il conflitto intervenendo e ricercando efficacemente soluzioni	Mantiene un costante dialogo con le risorse umane assegnate o il gruppo di lavoro, fornendo frequenti ed esaurienti feedback. Gestisce prontamente i conflitti ed è attento ai segnali di malessere al fine di evitare i conflitti stessi

**Tabella di supporto al dirigente per l'assegnazione del punteggio di valutazione**

**Categoria A e B**

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
<i>Area Tecnico professionale e competenze trasversali</i>		
<b>Problem solving</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<b>Adattabilità/Flessibilità</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<i>Area Relazionale</i>		
<b>Orientamento all'utente interno ed esterno</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
<b>Lavorare in gruppo</b>	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente
<i>Area organizzativa</i>		
<b>Auto-organizzazione</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente

### Categoria C

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
<i>Area Tecnico professionale e competenze trasversali</i>		
<b>Problem solving</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
<b>Adattabilità/Flessibilità</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<i>Area Relazionale</i>		
<b>Orientamento all'utente interno ed esterno</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<b>Lavorare in gruppo</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
<i>Area organizzativa</i>		
<b>Auto-organizzazione</b>	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente

### Categoria D

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
<i>Area Tecnico professionale e competenze trasversali</i>		
<b>Adattabilità/Flessibilità</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<b>Orientamento al risultato</b>	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente
<i>Area Relazionale</i>		
<b>Orientamento all'utente interno ed esterno</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<b>Lavorare in gruppo</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
<i>Area organizzativa</i>		
<b>Programmazione e organizzazione</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente

## Posizioni organizzative

Comportamenti/competenze specifiche	Punteggio	livello competenza/comportamento
<i>Area Tecnico professionale e competenze trasversali</i>		
<b>Adattabilità/Flessibilità</b>	0	livello critico
	da 1 a 2	livello in sviluppo
	da 3 a 4	livello atteso
	5	livello eccellente
<b>Orientamento al risultato</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<i>Area Relazionale</i>		
<b>Orientamento all'utente interno ed esterno</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<b>Trasferimento di know-how e conoscenze all'interno del gruppo</b>	da 0 a 2	livello critico
	da 3 a 5	livello in sviluppo
	da 6 a 8	livello atteso
	da 9 a 10	livello eccellente
<i>Area organizzativa</i>		
<b>Programmazione e organizzazione</b>	da 0 a 3	livello critico
	da 4 a 8	livello in sviluppo
	da 9 a 13	livello atteso
	da 14 a 15	livello eccellente
<b>Coordinamento e gestione delle risorse umane/gruppi di lavoro</b>	da 0 a 5	livello critico
	da 6 a 11	livello in sviluppo
	da 12 a 18	livello atteso
	da 19 a 20	livello eccellente