

## GIUNTA REGIONALE

Struttura Speciale di Supporto  
"Sistema Informativo Regionale"

A.R.I.T. Abruzzo				
Anno	Titolo	Classe	Fasc.	Arrivo
2011	01	13		
Prot. n. 4792		19/12/2011		

L'Aquila, li 14 DIC. 2011

Spett.le ARIT  
Via Napoli, 4  
64018 TORTORETO LIDO (TE)

Prot. n. RA/ 258769  
Rif.

Oggetto: Trasmissione delibera G.R. n. 845 del 28.11.2011.

Si trasmette in allegato copia della delibera della Giunta Regionale n. 845 del 8.11.2011 avente ad oggetto "*Approvazione del sistema di misurazione e di valutazione dei risultati-performance individuale del personale (categorie e dirigenti) della Giunta Regionale*", significando che, ai sensi della stessa, anche gli Enti strumentali della Regione dovranno adottare, a far data 1 gennaio 2012, il nuovo sistema di valutazione.

Distinti saluti.

Il Direttore Regionale  
(Ing. Domenico Longhi)





## GIUNTA REGIONALE

Seduta del **28 NOV. 2011** Deliberazione N. **845**

L'anno \_\_\_\_\_ il giorno \_\_\_\_\_ del mese di **28 NOV. 2011**

negli uffici della Regione Abruzzo, si è riunita la Giunta Regionale presieduta dal Presidente Sig. **ALFREDO CASTIGLIONE (Per assenza del Presidente CHIODI)**

con l'intervento dei componenti:

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. <b>CARPINETA</b>           | 6. <b>GATTI ASSENTE</b>     |
| 2. <b>DE FANIS</b>            | 7. <b>GIULIANTE ASSENTE</b> |
| 3. <b>DI DALMAZIO ASSENTE</b> | 8. <b>MASCI</b>             |
| 4. <b>DI PAOLO</b>            | 9. <b>MORRA</b>             |
| 5. <b>FEBBO</b>               | 10. _____                   |

Svolge le funzioni di Segretario **Walter Garlani**

### OGGETTO

Approvazione del sistema di misurazione e di valutazione dei risultati-performance individuale del personale (categorie e dirigenti) della Giunta Regionale.

#### LA GIUNTA REGIONALE

**VISTA** la L.R. 8 aprile 2011, n° 6 – “Misurazione e valutazione delle prestazioni delle strutture amministrative regionali”, la quale, all'art. 1, prevede che “*la Regione misura e valuta le prestazioni della struttura amministrativa nel suo complesso, delle unità organizzative, dei singoli dipendenti, nonché degli Enti strumentali della medesima secondo modalità atte a garantire la trasparenza degli indicatori, dei metodi e dei risultati della valutazione*”;

**VISTO** in particolare l'art. 5 della citata legge, il quale prevede, al 1° comma, che “*La Regione valuta annualmente le prestazioni organizzative e individuali. A tal fine, previo confronto con le OO.SS., la Giunta Regionale adotta su proposta dell'O.I.V., sentita la conferenza dei Direttori Regionali, il sistema di misurazione e valutazione dei risultati.*” Detto sistema si applica anche agli Enti strumentali della Regione”;

**DATO ATTO** che la qualità della prestazione è data sia dal contributo dell'Amministrazione nel suo complesso sia da una sua articolazione organizzativa, ed inoltre, dal contributo che i singoli apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e all'attuazione delle politiche della Regione;



**RITENUTO** di definire un nuovo sistema di valutazione della qualità della prestazione orientato alla valorizzazione del personale, nel quale la verifica del contributo individuale al conseguimento dei risultati dell'organizzazione si coniuga alla verifica del livello di professionalità raggiunto nonché alla promozione di miglioramento dello stesso;

**RITENUTO**, altresì, che il sistema di valutazione debba essere uno strumento non solo per riconoscere i meritevoli ma anche per promuovere collaborazione attiva e senso di appartenenza;

**CONSIDERATO** che l'affermarsi di una cultura della responsabilità e della pianificazione passa attraverso il dialogo all'interno dell'organizzazione, la condivisione delle strategie dell'Ente a tutti i livelli e la valorizzazione del contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi;

**RITENUTO**, pertanto, necessario, per l'efficacia complessiva del sistema di valutazione, procedere, in particolare nel primo anno di applicazione, ad un capillare processo di comunicazione e formazione su tutti gli attori del processo valutativo;

**DATO ATTO** che nelle date del 14 e 21 novembre 2011 la Conferenza dei Direttori della Giunta Regionale ha preso visione e ampiamente dibattuto il documento così come proposto dall'O.I.V.;

**DATA INFORMAZIONE** alle organizzazioni sindacali, cui sono seguiti i confronti nelle date del 15 e 23 novembre 2011;

**CONSIDERATO** che il 2012 costituirà l'anno di prima applicazione del nuovo sistema che, pertanto, potrà essere oggetto di eventuali modifiche che si renderanno necessarie in fase di prima attuazione dello stesso;

**DATO ATTO** che il Direttore Regionale della Direzione Risorse Umane e Strumentali ha espresso il proprio parere favorevole in merito alla regolarità tecnica e amministrativa della presente proposta di deliberazione ed alla sua conformità alla legislazione vigente apponendo la propria firma in calce al presente atto;

**A voti unanimi, espressi nelle forme di legge,**

**DELIBERA**

per quanto espresso in narrativa:

- Di approvare il nuovo sistema di valutazione per il personale delle categorie e dirigente della Giunta Regionale, nonché degli Enti strumentali della Regione, così come riportato nell'allegato "A" denominato "*Sistema di misurazione e valutazione dei risultati-performance individuale*", che costituisce parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;



- Di demandare alla Direzione Risorse Umane e Strumentali di:
  - a) garantire un capillare processo di comunicazione e diffusione circa le caratteristiche e le peculiarità del sistema di valutazione a tutto il personale regionale;
  - b) acquisire, nel corso del primo anno di applicazione, le osservazioni dei soggetti coinvolti nel processo ed ogni altra informazione e dato utile all'analisi dell'andamento del sistema, al fine di apportare gli eventuali correttivi che si renderanno necessari;
  - c) acquisire le proposte formulate dall'O.I.V. sentita la Conferenza dei Direttori Regionali ai fini del periodico aggiornamento del sistema, allo scopo di evitare l'elusione o degenerazione dei sistemi di controllo, nonché per assicurare la capacità degli indicatori di rappresentare fedelmente l'andamento dei fenomeni osservati;
- Di demandare alle competenti Strutture la definizione, per l'anno 2012, di obiettivi trasversali comuni per tutta la dirigenza, relativamente al miglioramento della comunicazione organizzativa ad ogni livello, all'informazione circa obiettivi strategici e operativi, alla capacità di stimolare nel personale assegnato una sempre maggiore consapevolezza organizzativa e crescita professionale;
- Di far decorrere gli effetti del Sistema di misurazione e valutazione dei risultati – performance individuale, a partire dal 1° gennaio 2012;
- Di dare atto che le eventuali economie che dovessero derivare dalla applicazione del sistema saranno utilizzate per la corresponsione dei premi di cui all'art. 7 commi 5 e 6 della L.R. 6/2011 (premio di eccellenza, premio annuale per l'innovazione) nei limiti delle risorse disponibili stabilite in sede di contrattazione collettiva integrativa che ne fisseranno l'ammontare;
- Di rinviare ad un successivo atto, da adottarsi comunque entro l'anno, l'approvazione del documento di definizione degli obiettivi strategici e gestionali, triennali e annuali, dell'Amministrazione Regionale.



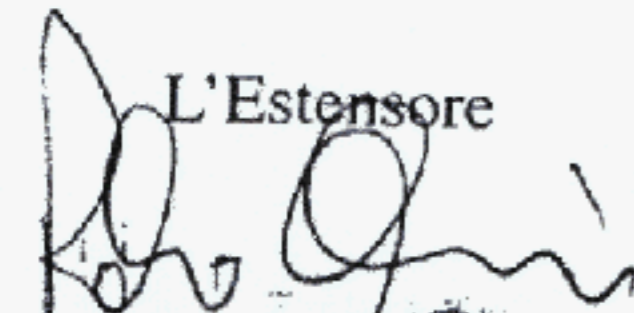
DIREZIONE REGIONALE/STRUTTURA SPECIALE SUPPORTO (Art. 4 L.R. 77/99):

**Risorse Umane e Strumentali**

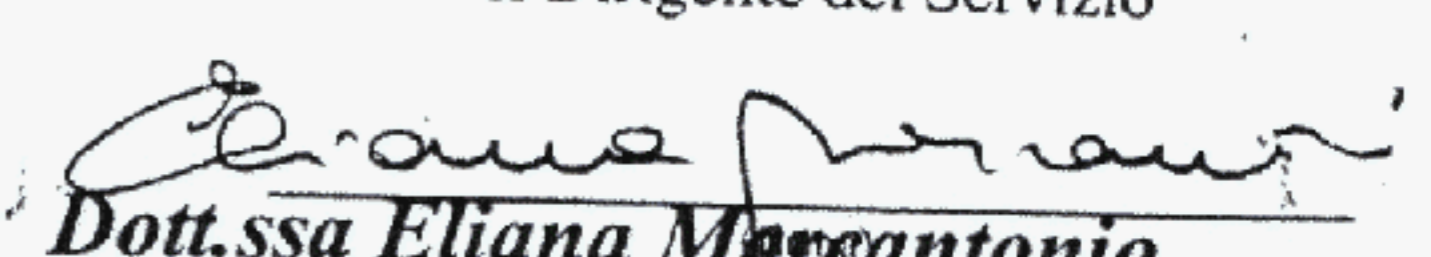
SERVIZIO/POSIZIONE DI STAFF:

**Gestione Risorse Umane: Selezione, Formazione, Valutazione**

UFFICIO: *Politiche Formative e di Rendimento*

L'Estensore  
  
**Roberto Mortari**

Il Responsabile dell'Ufficio  
**Dott.ssa Rita Iacovitti**  
**ASSENTE**

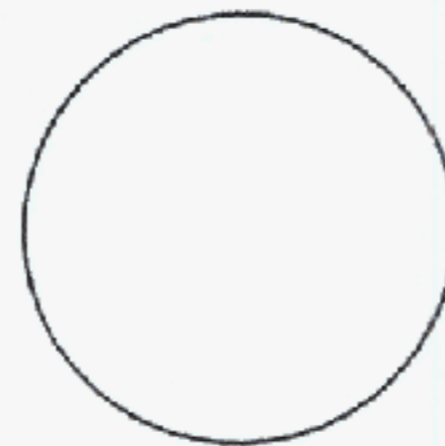
Il Dirigente del Servizio  
  
**Dott.ssa Eliana Marcantonio**

Il Direttore Regionale  
  
**Dott. Claudio Di Giampietro**  
(firma)

Il Componente la Giunta  
**F.to Dott.ssa Federica Carpineta**  
(firma)

Approvato e sottoscritto:

Il Segretario della Giunta  
**F.to Garlani**  
(firma)

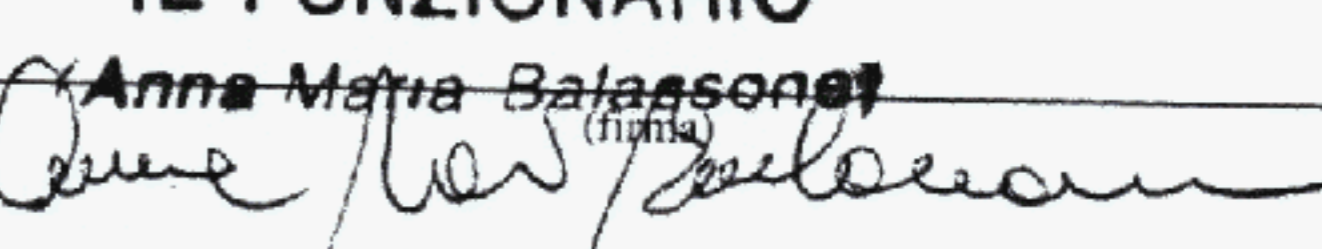


**Il Vice Presidente**  
Il Presidente della Giunta  
**F.to Castiglione**  
(firma)

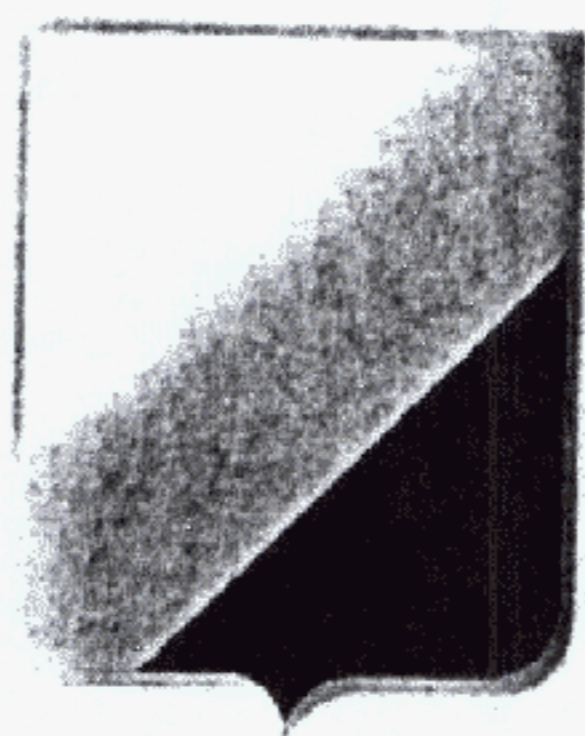
Copia conforme all'originale per uso amministrativo

L'Aquila, li 30 NOV 2011



Il Dirigente del Servizio Affari della Giunta  
**IL FUNZIONARIO**  
  
**Anna Maria Balassone**  
(firma)



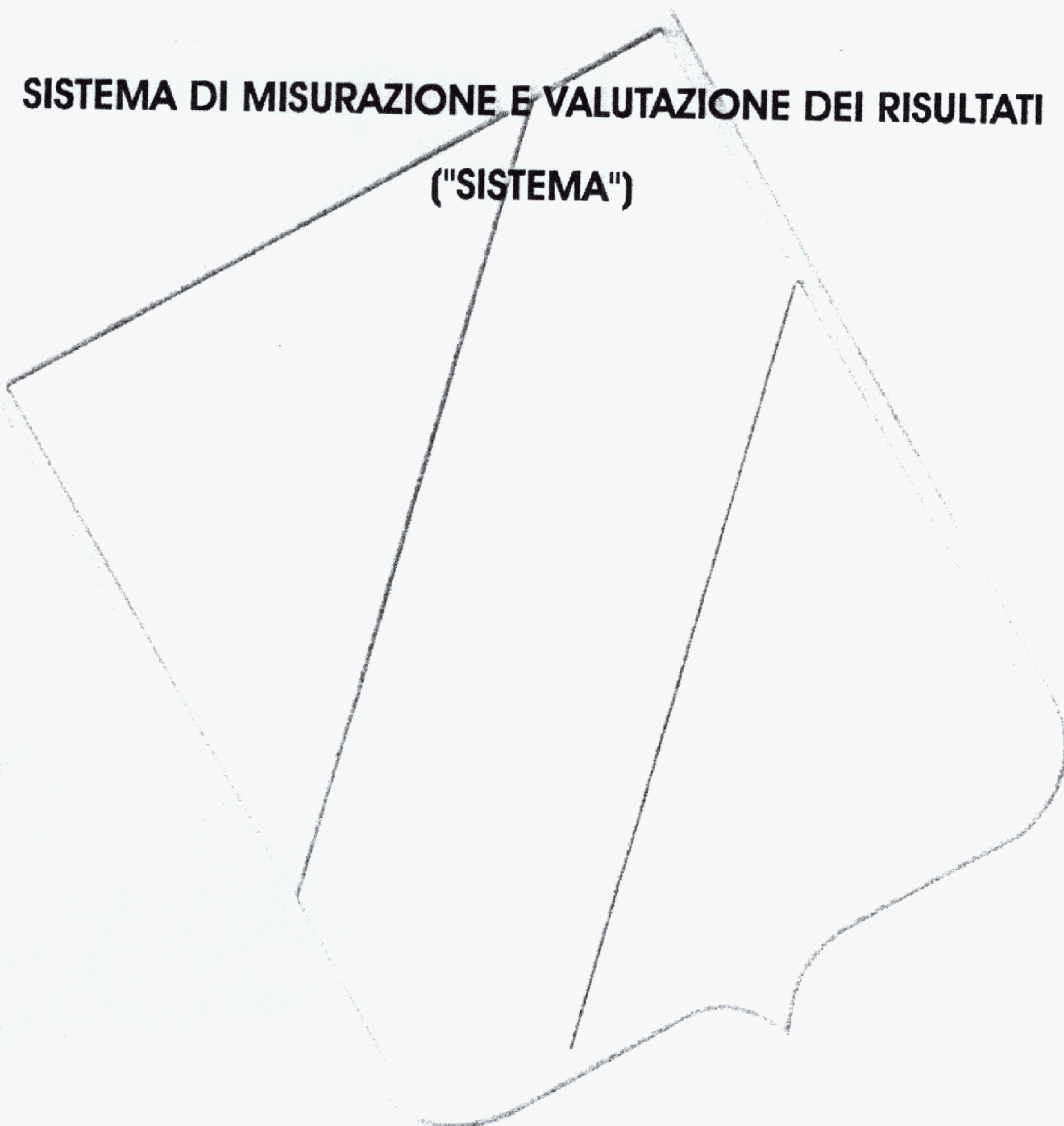


# REGIONE ABRUZZO

GIUNTA REGIONALE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

**("SISTEMA")**







## PREMESSA

Il contesto in cui oggi si trovano ad operare le Regioni si caratterizza per una continua riduzione delle risorse disponibili e per i crescenti limiti alle assunzioni, accompagnati da una forte spinta verso il miglioramento complessivo della *performance*. Ciò che può in prima battuta rappresentare una vera e propria contraddizione, risparmiare e migliorare, assume invece un chiaro significato: il legislatore intende orientare le amministrazioni verso una razionalizzazione delle strutture ed un incremento della produttività del singolo, da realizzarsi attraverso l'introduzione di principi e strumenti di meritocrazia e premialità.

La riforma attuata con il D.Lgs. n.150/2009 (d'ora in avanti Decreto) collega il principio del merito al principio della misurazione, quindi della valutazione: esprime cioè la convinzione che la riforma della pubblica amministrazione debba passare in primo luogo attraverso la valutazione dei risultati, ossia che la valutazione della *performance* debba compiersi a partire dalla verifica delle attività previste dal ruolo in termini quantitativi e qualitativi.

Il processo di adeguamento al Decreto, e in particolare, a quanto contenuto nei Titoli I e II, deve avvalersi di tre importanti passaggi che devono essere rispettati se non contemporaneamente, almeno all'interno di una tempistica congrua:

I. la presa consapevolezza e, quindi, l'accettazione dei principi di base di un approccio al Ciclo della performance;

II. la formalizzazione, attraverso l'adozione di provvedimenti con i quali la Regione assume la responsabilità di quanto è richiesto dal processo di adeguamento, e con i quali stabilisce anche, in un'ottica di trasparenza interna ed esterna, le "regole" e gli strumenti che intende adottare e con quale gradualità;

III. l'attuazione di processi e metodologie adeguati. Attuazione che può avvenire ex novo o attraverso la razionalizzazione e/o il completamento di quanto già fino ad oggi realizzato in questo ambito, percorso, quest'ultimo, scelto dalla Regione Abruzzo.





Le componenti di un tale adeguamento possono essere così elencate:

- a) L'adozione del Ciclo di gestione della performance.
- b) L'elaborazione e adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.
- c) L'elaborazione e l'adozione del Piano della Performance.
- d) L'elaborazione e l'adozione della Relazione sulla Performance.
- e) L'istituzione degli Organismi indipendenti di valutazione della performance ( di seguito anche OIV).
- f) L'adozione di un sistema di diagnosi (Check) per l'analisi dello stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance.

La performance viene intesa come contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

La misurazione della performance si effettua in presenza di:

- 1) Indicatori;
- 2) Target;
- 3) Standard di qualità.

Nella prima fase di avvio del Sistema, si terrà conto unicamente di quanto previsto ai punti 1 e 2 in quanto il processo di definizione e rilevazione degli standards di qualità presuppone l'acquisizione di esperienze verso le quali l'Amministrazione dovrà tendere.

E' evidente l'oggettiva difficoltà da parte di tutti gli enti nel dare puntuale attuazione a quanto previsto dal Decreto, soprattutto laddove le prassi e le metodologie già in essere sono in uno stato ancora "embrionale". E' possibile, però, gestire questa difficoltà tenendo conto di alcune considerazioni che compongono il quadro di riferimento valido per tutte le amministrazioni pubbliche.

Adottare il sistema significa formalizzare un documento all'interno del quale è descritta l'architettura complessiva (contenente il quadro coerente ed esaustivo delle metodologie e le relative schede, le modalità, le azioni, i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo) la cui attuazione consente all'Ente di misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.





L'elaborazione e, quindi, l'adozione del Sistema rappresenta, però, non solo un adempimento, ma anche l'occasione per dotarsi di una modalità coerente ed esaustiva attraverso la quale monitorare e valutare da una parte le strategie e il loro impatto, dall'altra la capacità dell'Ente di realizzarle attraverso un utilizzo ottimale delle risorse.

Da un punto di vista strettamente funzionale alle esigenze gestionali della Regione, l'elaborazione del Sistema diviene anche l'occasione per:

- a) Individuare con chiarezza quali sono le finalità e gli obiettivi del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance.
- b) Esplicitare, all'interno di un unico "contenitore" formale e tecnico, attraverso metodologie e strumenti, le diverse esigenze conoscitive e/o informative dei vari soggetti interni ed esterni all'Ente.
- c) Collocare le esperienze e le prassi già maturate incrementandone il valore aggiunto attraverso la loro razionalizzazione e coordinamento; evitando, quindi, duplicazioni o azioni che aumentino la complessità del Sistema senza incrementarne la funzionalità.
- d) Individuare quali aree di misurazione e valutazione della performance non sono ancora state sviluppate al proprio interno e quindi intraprendere delle azioni di miglioramento.





## LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione si sviluppa, dunque, su due dimensioni: la *performance individuale* e la *performance organizzativa*, laddove la prima si considera parte della seconda in quanto la *performance individuale* misura i contributi dei singoli dipendenti, la *performance organizzativa* misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. I due sistemi di misurazione si integrano rispetto all'oggetto in quanto entrambi mettono al centro le persone: la *performance organizzativa* mette al centro l'Ente e la sua capacità di conseguire, in termini di efficacia ed efficienza, gli obiettivi strategici dell'organo politico al fine di soddisfare le esigenze degli stakeholders (i portatori di interessi); la *performance individuale* mette al centro le persone in qualità di dipendenti.

E' da queste riflessioni che trae ispirazione il nuovo Sistema di valutazione della **performance individuale**, che non rappresenta una semplice risposta alle previsioni normative ma che parte dall'esigenza dell'ente di trovare nuove modalità di gestione del personale tenendo conto del particolare momento che sta attraversando. Detto documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della prestazione individuale dell'Amministrazione Regionale secondo i principi dettati:

- dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- dalla Legge Regionale 8 aprile 2011, n.6 "Misurazione e valutazione delle prestazioni delle strutture amministrative regionali";
- dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'art.13 del citato decreto legislativo 150/2009.

Il Sistema di misurazione della performance individuale, la cui decorrenza è fissata al 1° gennaio 2012, trova applicazione:

- per il personale dirigenziale
- per i titolari di posizione organizzativa
- per i dipendenti.





**La misurazione e valutazione della prestazione del personale dirigente riguarda due ambiti:**

1. gli obiettivi conseguiti
2. le competenze organizzative e gestionali dimostrate (performance). Nella valutazione delle competenze si fa riferimento anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori in maniera differenziata

**La misurazione e valutazione della prestazione del personale titolare di posizione organizzativa riguarda due principali ambiti:**

1. gli obiettivi conseguiti nel contesto del Servizio di appartenenza
2. i comportamenti professionali e organizzativi (performance) agiti nell'esercizio del ruolo attribuito con il conferimento dell'incarico, unitamente alla capacità di valutare i propri collaboratori in maniera differenziata

**La misurazione e valutazione della prestazione del personale dipendente di categoria A, B, C e D riguarda:**

1. I comportamenti professionali agiti (performance) nell'esercizio dei compiti assegnati

Il periodo di valutazione va dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno. In caso di avvicendamento del personale nel corso dell'anno, il valutatore finale provvederà alla compilazione della scheda di valutazione, avvalendosi, per il periodo di riferimento, del contributo del valutatore iniziale.

Le risultanze del Sistema di valutazione sono utilizzate:

- A) per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato al risultato secondo i criteri definiti in sede di contrattazione integrativa e nel rispetto dei principi fissati dalla legge regionale 8 aprile 2011, n.6
- B) per l'applicazione di tutti quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito.

Per le finalità di cui alla lettera B), sono acquisite le valutazioni del personale comandato presso altri enti. La valutazione complessiva si considera negativa per punteggi inferiori a 40. In caso di valutazione negativa dei dirigenti, si applicano le disposizioni dei contratti collettivi.



## 1 - L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Tenuto conto di quanto sopra esposto, si definisce un sistema di valutazione delle prestazioni individuali basato su un meccanismo che permetta di effettuare una valutazione finale che sia l'esito di una comparazione tra una pluralità di elementi, provenienti da fonti diverse.

I soggetti coinvolti nel percorso di valutazione saranno perciò:

- 1 L'Organo Politico;
- 2 I dirigenti di Servizio/delle Strutture Speciali di Supporto ed i direttori regionali;
- 3 Il personale titolare di posizione organizzativa;
- 4 Il personale dipendente
- 5 L'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) soggetto proponente "il Sistema di misurazione e valutazione dei risultati" ai sensi dell'art. 5 della L.R. 8 aprile 2011, n° 6.

Con riferimento alle valutazioni dei direttori e dei dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto, per le quali la legge regionale ed il presente Sistema prevedono come soggetto proponente l'O.I.V. e come soggetto valutatore l'organo politico, le relative schede sono predisposte dall'O.I.V. ed approvate con deliberazione della Giunta Regionale. Prima della formale approvazione da parte della Giunta Regionale, le schede contenenti la proposta di valutazione sono notificate ai direttori ed ai dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto per acquisire le eventuali osservazioni e consentire ai valutati di produrre eventuali richieste di riesame.

Con riferimento alle valutazioni dei dirigenti, per le quali la legge regionale prevede come soggetto proponente l'O.I.V. e come soggetto valutatore il direttore, le relative schede sono predisposte dall'O.I.V. e firmate congiuntamente con il direttore competente.

I giudizi che, a vario titolo, dovranno esprimersi avranno per oggetto ambiti di valutazione che fanno riferimento:

- Al grado di raggiungimento dei risultati (obiettivi)
- Alle competenze organizzative, gestionali e professionali (performance).

Tali ambiti verranno analizzati mediante percorsi di valutazione, finalizzati a massimizzare il coinvolgimento e la trasparenza dei risultati della valutazione e a ribadire la funzione di stimolo al cambiamento da parte del sistema di valutazione adottato.

Gli strumenti per l'applicazione della metodologia sono i seguenti:



- documenti ufficiali di programmazione e controllo (P.R.S. - D.P.E.F.R. - Bilanci ecc);
- Piano delle Prestazioni;
- Relazione sulle Prestazioni;
- relazione dei dirigenti sulle prestazioni e sui risultati raggiunti;
- colloqui con i dirigenti;
- atti e documentazioni specifici ritenuti utili.

Fatte tali premesse il percorso di valutazione proposto è il seguente:

### **1.1 - FASI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE**

Visionati i documenti ufficiali di programmazione strategica ed operativi dell'Ente, la valutazione si baserà:

#### **a) Rapporto sui risultati dell'esercizio:**

Relazione redatta dai direttori, dirigenti e titolari di posizione organizzativa, sulla base di un modello predisposto (Allegato 1.1 per i direttori, 1.2 per i dirigenti di servizio, 1.3 per i dirigenti delle strutture speciali di supporto, 1.4 per i titolari di posizione organizzativa), avente per oggetto le attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti nell'anno di riferimento. Questa fase non vedrà coinvolti i dipendenti.

Tale relazione dovrà tener conto di quanto previsto dal Piano delle Prestazioni, che dovrà individuare, su base triennale, gli obiettivi strategici e gestionali, finali e intermedi, assegnati alle unità organizzative, nonché le attività annuali.

Dette relazioni dovranno essere trasmesse con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione ed il funzionamento dell'O.I.V.

#### **B) Colloqui e conoscenza diretta dell'attività del valutato**

#### **c) Elementi aggiuntivi di valutazione:**

Ulteriore documentazione acquisita autonomamente dai valutatori



## **1.2 - VALUTAZIONE DEI DIRETTORI**

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite l' Allegato 1.1 relativo ai direttori, l'organo politico, su proposta dell'O.I.V., formula la valutazione del direttore sul modello Allegato 2.1

## **1.3 - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite l' Allegato 1.2 relativo ai dirigenti di servizio e 1.3 relativo ai dirigenti delle strutture speciali di supporto, il direttore per i primi e l'organo politico per i secondi, su proposta dell'O.I.V., formulano la valutazione dei dirigenti sui modelli Allegati 2.2 e 2.3 e le rimettono con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione e il funzionamento dell'O.I.V.

Nel caso in cui si evidenziassero dubbi in ordine alle risultanze della valutazione derivanti dalle fonti di informazione come sopra individuate, i valutatori si riservano la possibilità di un supplemento di analisi, al solo fine di acquisire ulteriori elementi di giudizio utili alla definizione della valutazione.

## **1.4 - VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

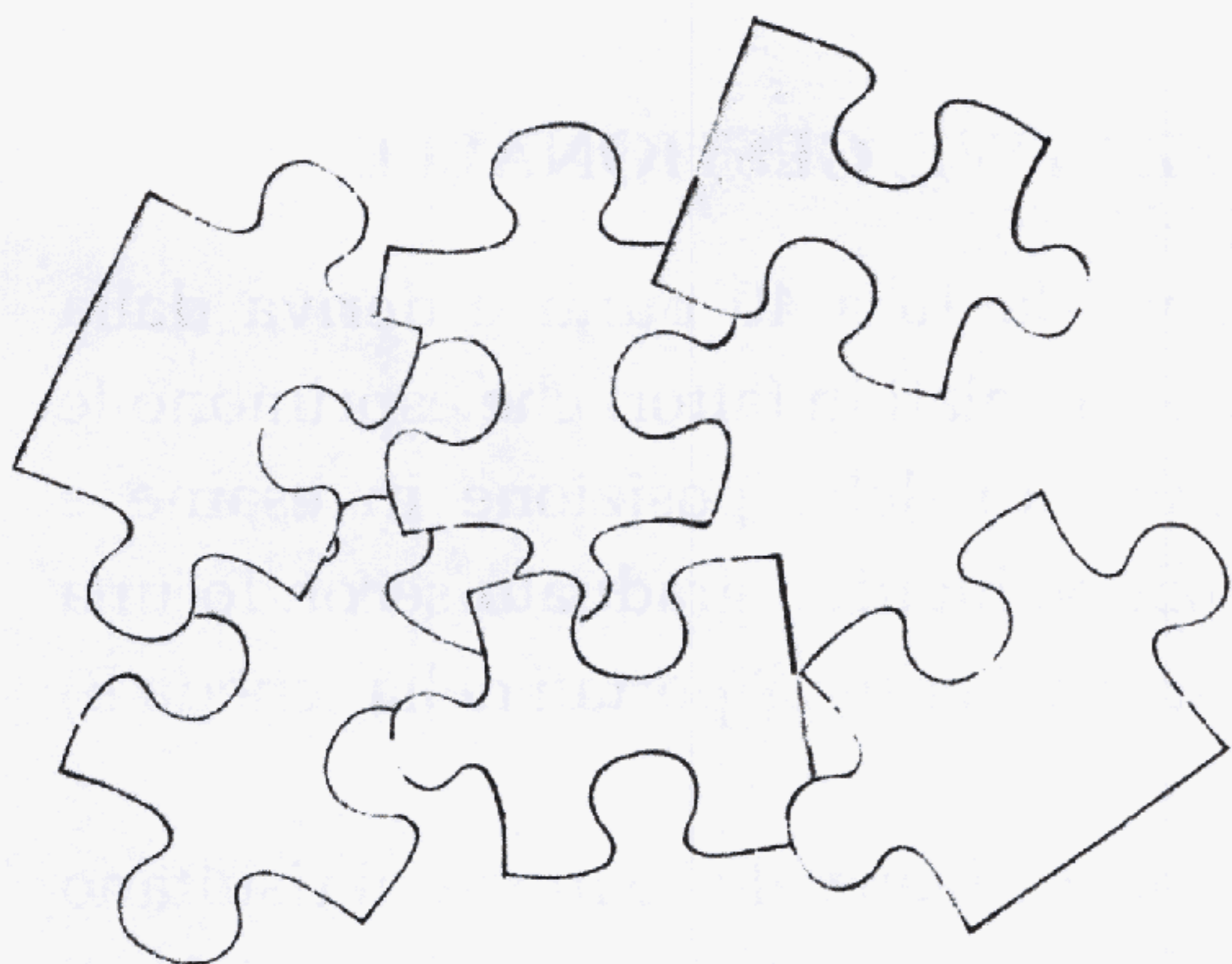
Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite l' Allegato 1.4, il dirigente formula la valutazione dei titolari di posizione organizzativa sul modello Allegato 2.4.

Nel caso in cui si evidenziassero dubbi in ordine alle risultanze della valutazione derivanti dalle fonti di informazione come sopra individuate, i valutatori si riservano la possibilità di un supplemento di analisi, al solo fine di acquisire ulteriori elementi di giudizio utili alla definizione della valutazione.



## 1.5 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il titolare di posizione organizzativa formula, sulla base delle attività svolte, la proposta di valutazione del personale dipendente sul modello Allegato 2.5 e la rimette al dirigente per l'approvazione.





## 2 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle prestazioni dei direttori, dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa viene sintetizzata in un indicatore percentuale ottenuto considerando i punteggi attribuiti a distinti fattori oggetto di valutazione. Tali punteggi sono riservati e visibili solo dal valutato.

In linea generale, l'insieme dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi assegnabili comporta un livello di valutazione massimo raggiungibile pari a 100 punti, in modo che l'espressione in termini percentuali risulti direttamente dalla sommatoria dei punteggi analitici assegnati. L'articolazione dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi è riportata nella seguente Tabella:

<b>Fattori</b>	<b>Punteggio massimo attribuibile</b>
1) Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	60
2) Competenze organizzative, gestionali e professionali (performance)	40
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

### 2.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Il punteggio assegnabile per i direttori, dirigenti e titolari di posizione organizzativa per gli obiettivi rilevabili dal piano delle prestazioni va da 0 a 60 punti e riguarda il livello di conseguimento dei diversi progetti assegnati.

### 2.2 - COMPETENZE ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E PROFESSIONALI (PERFORMANCE)

Il punteggio assegnabile va da 10 a 40 punti e deriva dalla sommatoria dei punteggi analitici articolati in fattori che esprimono le competenze coerenti con il significato della posizione in esame e facilitano l'espressione del giudizio valutativo graduato secondo una scala che va da 1 a 4 punti attribuiti con i criteri riportati nella scheda B) di ciascun allegato 2.

Per quanto concerne il personale dirigenziale, le funzioni risultano differenziate tra il direttore, il dirigente delle strutture speciali di



supporto ed il dirigente di servizio.

Si ritiene, pertanto, di attuare per detta valutazione i seguenti criteri differenziati per i direttori, i dirigenti delle strutture speciali di supporto, i dirigenti di servizio e titolari di posizione organizzativa.

### 2.2.1 - DIRETTORE REGIONALE

Competenze organizzative e gestionali (performance):

#### 1. Autonomia:

– Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dei Servizi della Direzione con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.

#### 2. Coordinamento delle risorse umane:

– Capacità di attuare la mobilità a livello di direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla direzione.

– Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.

#### 3. Soluzione dei problemi:

– Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione.

– Capacità di emanare direttive tecniche in relazione a questioni di particolare complessità.

#### 4. Programmazione:

– Capacità di proporre i programmi, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida generali della Giunta Regionale.

#### 5. Organizzazione della direzione:

– Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di



funzionamento della Direzione.

- Capacità di assicurare il monitoraggio dei risultati e della qualità dei servizi e proporre interventi di miglioramento.
- Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati

#### **6. Rapporti interni/esterni:**

- Capacità di gestione dei rapporti interni con altre Direzioni e Servizi.
- Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.
- Capacità di curare i rapporti sindacali.
- Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.

#### **7. Gestione:**

- Capacità di definire con i dirigenti di servizio gli standard di riferimento dei servizi erogati e la responsabilità di specifici progetti e gestioni;
- Capacità di coordinare i dirigenti di Servizi per la piena e tempestiva attuazione dei piani, programmi e progetti secondo gli indirizzi politico - amministrativi;
- Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.

#### **8. Sensibilità economica:**

- Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività della Direzione, valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati.

#### **9. Controllo:**

- Capacità di assicurare il controllo della realizzazione dei programmi e della gestione economica della Direzione, verificando la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei dirigenti delle Direzioni con l'esercizio del potere sostitutivo ed accertamento delle responsabilità.



### 10. Conoscenza dei processi:

- Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.

### 2.2.2 - DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO

Competenze organizzative e gestionali (performance):

#### 1. Autonomia:

- Capacità di esercitare il coordinamento delle attività della Struttura con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.

#### 2. Valorizzazione delle risorse umane:

- Capacità di attuare la mobilità a livello di struttura, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Struttura.

Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo della loro professionalità e promuovendo un clima disteso e amichevole favorendo il lavoro di gruppo.

#### 3. Soluzione dei problemi:

- Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione.

#### 4. Programmazione:

- Capacità di definire attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività degli Uffici e Servizi, proponendo piani e programmi.

#### 5. Gestione:

- Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate alle Strutture di Supporto, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa necessari.



### **6. Rapporti interni/esterni:**

- Capacità di gestione dei rapporti interni con Direzioni e Servizi.
- Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.
- Capacità di curare i rapporti sindacali.
- Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.

### **7. Negoziazione e gestione dei conflitti:**

- Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.

### **8. Organizzazione della Struttura:**

- Capacità di migliorare l'organizzazione e il funzionamento della Struttura.
- Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti.
- Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.

### **9. Controllo:**

- Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione della Struttura.

### **10. Conoscenza dei processi:**

- Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.

## **2.2.3 - DIRIGENTE DI SERVIZIO E TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

Competenze organizzative, gestionali e professionali (performance):

### **1. Autonomia:**

- Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e



responsabilità sulla scelta e impiego delle risorse.

## **2. Valorizzazione delle risorse umane:**

– Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo della loro professionalità, promuovendo un clima disteso e amichevole favorendo il lavoro di gruppo.

## **3. Soluzione dei problemi:**

– Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione.

## **4. Programmazione:**

– Capacità di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio o dell'Ufficio, proponendo piani e programmi.

## **5. Gestione:**

– Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate al Servizio o all'Ufficio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa necessari.

## **6. Rapporti interni/esterni:**

– Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.

– Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.

## **7. Negoziazione e gestione dei conflitti:**

– Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.

## **8. Organizzazione del Servizio:**

– Capacità di migliorare l'organizzazione e il funzionamento del Servizio o Ufficio.



- Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti.
- Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.

### **9. Controllo:**

- Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio o Ufficio.

### **10. Conoscenza dei processi:**

- Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.



### 3 - FASCE DI VALUTAZIONE

Le fasce di valutazione applicate sono le seguenti:

fascia A:	da 81 a 100 punti	Ottimo
fascia B:	da 61 a 80 punti	Buono
fascia C:	da 41 a 60 punti	Sufficiente
fascia D:	da 15 a 40 punti	Insufficiente

**Con riferimento ai dirigenti**, saranno oggetto di valutazione coloro che siano stati presenti in servizio effettivo, nel corso dell'anno di riferimento, per un periodo superiore a tre mesi.

**Con riferimento ai titolari di posizione organizzativa**, saranno oggetto di valutazione coloro i quali saranno stati presenti in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari almeno a 30 giorni lavorativi. Costituisce **servizio effettivo** quello prestato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno, la trasferta, i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione regionale, quelli per assemblea, i periodi di congedo per maternità obbligatoria e le assenze per infortunio per motivi di servizio.

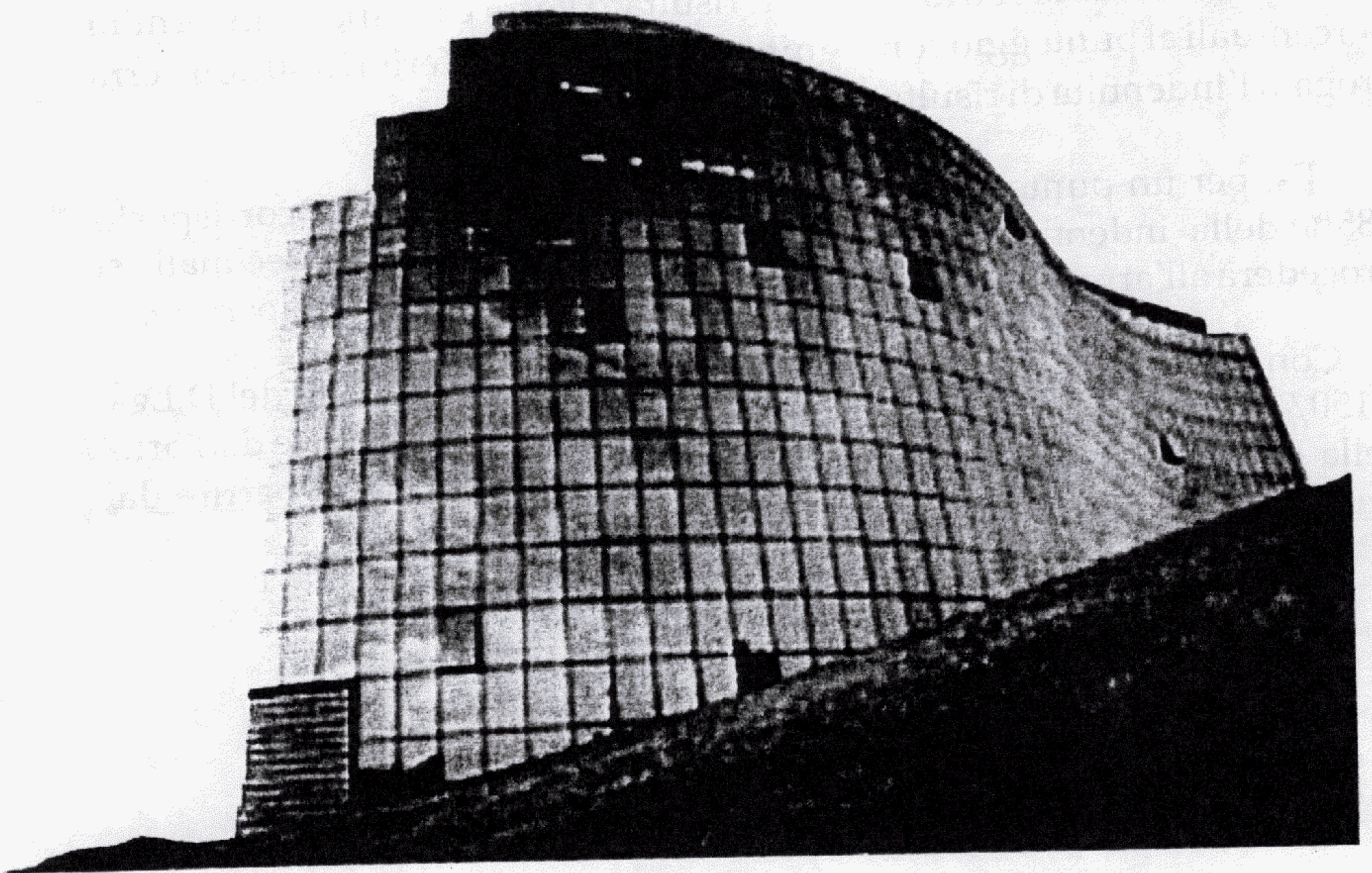
Si precisa che la retribuzione di risultato verrà corrisposta in termini percentuali al punteggio conseguito. Per punteggi inferiori a 40 non verrà erogata l'indennità di risultato.

Es. per un punteggio conseguito pari a 85 punti, verrà corrisposto l'85% della indennità di risultato. In presenza di valori decimali, si procederà all'arrotondamento del punteggio finale all'unità superiore.

Con riferimento alle **fasce di merito** introdotte dall'art. 19 del D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.141/2011, e previste dall'art.7 della L.R. 6/2011, si precisa che le stesse saranno attivate a partire dal rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro.



## Allegati





## **ALLEGATO 1.1**

### **TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRETTORI DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO**

La relazione dei direttori dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili dal Piano delle Prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati;
- 6) Indicazione delle attività svolte dalla Direzione, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai dirigenti;
- 8) Relazione sui punti di criticità rilevati sulle attività dei dirigenti della Direzione;
- 9) Indicazione sull'attività del Comitato di Direzione svolte nell'anno e sulle partecipazioni dei dirigenti;
- 10) Indicazione sulle attività della Conferenza dei Direttori svolte nell'anno e relative partecipazioni.



## ALLEGATO 1.2

### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO

La relazione dei dirigenti dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili dal Piano delle prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati;
- 6) Indicazione delle attività svolte dal Servizio, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai responsabili degli Uffici del Servizio;
- 8) Indicazione sulle attività del Comitato di Direzione dell'anno e relative partecipazioni.



### ALLEGATO 1.3

#### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO

La relazione dei dirigenti dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili dal Piano delle Prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati;
- 6) Indicazione delle attività svolte dalla Struttura, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai dirigenti e ai responsabili degli Uffici della Struttura;
- 8) Indicazione sulle attività della Conferenza dei direttori dell'anno e relative partecipazioni.



## ALLEGATO 1.4

### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO

La relazione dei titolari di posizione organizzativa dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

- 1) Indicazione degli obiettivi mutuati dagli obiettivi assegnati dal Servizio;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Indicazione di ogni altro elemento utile ad esprimere le criticità rilevate;
- 6) Indicazione delle attività svolte dall'Ufficio, anche con riferimento alle risorse assegnate dai propri dirigenti;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse al personale assegnato.



## ALLEGATO 2.1

### VALUTAZIONE DEL DIRETTORE REGIONALE

ANNO \_\_\_\_\_

#### DATI GENERALI

##### *Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

##### *Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



**A) OBIETTIVI DELLA DIREZIONE**

Direzione \_\_\_\_\_

Direttore \_\_\_\_\_

N°	Obiettivo Strategico	Obiettivo Gestionale	Peso % (a)	Durata (Annuale Pluriennale)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)
1									
2									
3									
4									
5									
<b>TOTALE</b>			100%					<b>TOTALE (MAX 60)</b>	
Eventuali criticità e Osservazioni									

Legenda del Grado di Raggiungimento degli obiettivi

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
Non raggiunto	0
Avviato	da 1 a 25
Parzialmente raggiunto	da 26 a 65
Raggiunto in gran parte ma non completamente	da 66 a 99
Raggiunto completamente	100

Data assegnazione Obiettivi \_\_\_\_\_

Data verifica Obiettivi \_\_\_\_\_

Per l'O.I.V. \_\_\_\_\_

Per l'O.I.V. \_\_\_\_\_

Il Direttore \_\_\_\_\_

Il Direttore \_\_\_\_\_



## B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (PERFORMANCE)

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	1	2	3	4	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dei servizi della Direzione con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.	1	2	3	4	
2 - <u>Coordinamento delle risorse umane</u> : Capacità di attuare la mobilità a livello di direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Direzione. Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.	1	2	3	4	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione. Capacità di emanare direttive tecniche in relazione a questioni di particolare complessità.	1	2	3	4	
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di proporre i programmi, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida generali della Giunta Regionale.	1	2	3	4	
5 - <u>Organizzazione della Direzione</u> : Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento della Direzione. Capacità di assicurare il monitoraggio dei risultati e della qualità dei servizi e proporre interventi di miglioramento. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni con altre Direzioni e Servizi. Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressioni di pareri. Capacità di curare i rapporti sindacali. Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.	1	2	3	4	
7 - <u>Gestione</u> : Capacità di definire con i dirigenti di Servizio gli standard di riferimento dei servizi erogati e la responsabilità di specifici progetti e gestioni. Capacità di coordinare i dirigenti di servizi per la piena e tempestiva attuazione dei piani, programmi e progetti secondo gli indirizzi politico-amministrativi; Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Sensibilità economica</u> : Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività della direzione, valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di assicurare il controllo della realizzazione dei programmi e della gestione economica della Direzione, verificando la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei dirigenti delle Direzioni con l'esercizio del potere sostitutivo ed accertamento delle responsabilità.	1	2	3	4	
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	1	2	3	4	



### C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio Assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Competenze organizzative e gestionali (performance) (max 40)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

#### L'organo politico

Delibera di G.R. n. \_\_\_ del \_\_\_



**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE  
COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Lì** \_\_\_\_\_

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

**L'organo politico**

Delibera di G.R. n. \_\_\_ del \_\_\_\_\_



ALLEGATO 2.2

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI SERVIZIO

ANNO \_\_\_\_\_

DATI GENERALI

*Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

*Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



A) OBIETTIVI DEL SERVIZIO

Direzione/Struttura speciale di Supporto \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

Dirigente \_\_\_\_\_

N°	Obiettivo	Peso % (a)	Durata (Annuale Pluriennale)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)	Eventuali criticità ed osservazioni
1									
2									
3									
4									
5									
<b>TOTALE</b>							<b>100%</b>	<b>TOTALE (MAX 60)</b>	

Legenda del Grado di Raggiungimento degli obiettivi

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
Non raggiunto	0
Avviato	da 1 a 25
Parzialmente raggiunto	da 26 a 65
Raggiunto in gran parte ma non completamente	da 66 a 99
Raggiunto completamente	100

Data assegnazione Obiettivi \_\_\_\_\_

Il Direttore \_\_\_\_\_

Per l'O.I.V. \_\_\_\_\_

Il Dirigente \_\_\_\_\_

Data verifica Obiettivi \_\_\_\_\_

Il Direttore \_\_\_\_\_

Per l'O.I.V. \_\_\_\_\_

Il Dirigente \_\_\_\_\_



**SCHEDA DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE PER OBIETTIVI**  
(Allegato Scheda A)

Direzione/Struttura Speciale di Supporto \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

Dirigente \_\_\_\_\_

Risorse Umane assegnate al Servizio

D titolari di P.O.	D non titolari di P.O.	C	B	A

Risorse Finanziarie assegnate dal Programma Operativo al Servizio

Tipologia Risorsa (Regionale, Statale, Comunitaria)	Entrata/Spesa	Capitolo	Stanziamiento

Prospetto di ripartizione delle Risorse Umane e Finanziarie per Obiettivi

N°	Obiettivo	Risorse Umane					Risorse Finanziarie	
		PO	D	C	B	A	Capitoli	Importi (espressi in valore assoluto o percentuale rispetto allo stanziamento)
1								
2								
3								
4								
5								



## B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	1	2	3	4	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla scelta e impiego delle risorse.	1	2	3	4	
2 - <u>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo delle loro professionalità, promuovendo un clima disteso e amichevole favorendo il lavoro di gruppo.	1	2	3	4	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione.	1	2	3	4	
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio, proponendo piani e programmi.	1	2	3	4	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate al Servizio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa necessari,.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri. Capacità di ottimizzare le relazioni con l'urgenza esterna.	1	2	3	4	
7 - <u>Negoziazione e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Organizzazione del servizio</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento del Servizio. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio.	1	2	3	4	
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'Ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	1	2	3	4	

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.



## C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

<b>Elementi</b>	<b>Punteggio Assegnato</b>
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Competenze organizzative e gestionali (performance) (max 40)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

**Il Direttore**  
-----



**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE  
COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Lì** \_\_\_\_\_

**Il Presidente O.I.V.**

**I Componenti O.I.V.**

**Il Direttore**



ALLEGATO 2.3

**VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DELLE  
STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO**

ANNO \_\_\_\_\_

**DATI GENERALI**

***Anagrafici***

Cognome e nome	
Titolo di studio	

***Professionali***

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



A) OBIETTIVI DELLA STRUTTURA SPECIALE DI SUPPORTO

Struttura Speciale di Supporto \_\_\_\_\_

Dirigente Responsabile \_\_\_\_\_

N°	Obiettivo Strategico	Obiettivo Gestionale	Peso % (a)	Durata (Annuale Pluriennale)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)
1									
2									
3									
4									
5									
		<b>TOTALE</b>	<b>100%</b>					<b>TOTALE (MAX 60)</b>	
Eventuali criticità e Osservazioni									

Legenda del Grado di Raggiungimento degli obiettivi

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
Non raggiunto	0
Avviato	da 1 a 25
Parzialmente raggiunto	da 26 a 65
Raggiunto in gran parte ma non completamente	da 66 a 99
Raggiunto completamente	100

Data assegnazione Obiettivi \_\_\_\_\_

Il Dirigente Responsabile \_\_\_\_\_

Per l'O.I.V. \_\_\_\_\_

Data verifica Obiettivi \_\_\_\_\_

Il Dirigente Responsabile \_\_\_\_\_

Per l'O.I.V. \_\_\_\_\_



## B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (PERFORMANCE)

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	1	2	3	4	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare il coordinamento delle attività della Struttura con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.					
2 - <u>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di attuare la mobilità a livello di Struttura, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Struttura. Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo della loro professionalità e promuovendo un clima disteso e amichevole favorendo il lavoro di gruppo.	1	2	3	4	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione.	1	2	3	4	
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività degli Uffici e Servizi, proponendo piani e programmi.	1	2	3	4	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse, finanziarie e strumentali affidate alla Struttura di supporto, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa necessari.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni con Direzioni e Servizi. Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri. Capacità di curare i rapporti sindacali. Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.	1	2	3	4	
7 - <u>Negoziazione e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Organizzazione della Struttura</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento della Struttura. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione della Struttura.	1	2	3	4	
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	1	2	3	4	

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.



### C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio Assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Competenze organizzative e gestionali (performance) (max 40)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

Giudizio complessivo \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

**L'Organo Politico**  
Delibera di G.R. n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE  
COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Lì** \_\_\_\_\_

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

**L'Organo Politico**  
Delibera di G.R. n. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



## ALLEGATO 2.4

### VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO \_\_\_\_\_

#### DATI GENERALI

##### *Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

##### *Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



A) OBIETTIVI DELL'UFFICIO

Direzione/Struttura speciale di Supporto \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

Ufficio \_\_\_\_\_

Titolare Posizione Organizzativa \_\_\_\_\_

N°	Obiettivo	Peso % (a)	Durata (Annuale Pluriennale)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)	Eventuali criticità ed osservazioni
1									
2									
3									
4									
5									
<b>TOTALE</b>							<b>100%</b>	<b>TOTALE (MAX 60)</b>	

Legenda del Grado di Raggiungimento degli obiettivi

RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVO	PUNTEGGIO
Non raggiunto	0
Avviato	da 1 a 25
Parzialmente raggiunto	da 26 a 65
Raggiunto in gran parte ma non completamente	da 66 a 99
Raggiunto completamente	100

Data assegnazione Obiettivi \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

Il Titolare della P.O. \_\_\_\_\_

Data verifica Obiettivi \_\_\_\_\_ Il Dirigente \_\_\_\_\_

Il Titolare della P.O. \_\_\_\_\_



**SCHEDA DI RIPARTIZIONE DELLE RISORSE PER OBIETTIVI**  
(Allegato Scheda A)

Direzione/Struttura Speciale di Supporto \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

Ufficio \_\_\_\_\_

Titolare Posizione Organizzativa \_\_\_\_\_

Risorse Umane assegnate all'Ufficio

D non titolari di P.O.	C	B	A

Prospetto di ripartizione delle Risorse Umane per Obiettivi

N°	Obiettivo	Risorse Umane			
		D	C	B	A
1					
2					
3					
4					
5					



## B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI (PERFORMANCE)

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	1	2	3	4	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla scelta e l'impiego delle risorse.	1	2	3	4	
2 - <u>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo della loro professionalità, promuovendo un clima disteso e amichevole favorendo il lavoro di gruppo.	1	2	3	4	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione.	1	2	3	4	
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di proporre attività funzionali al miglior conseguimento degli obiettivi assegnati.	1	2	3	4	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate all'Ufficio.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni. Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.	1	2	3	4	
7 - <u>Negoziazione e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Organizzazione dell'Ufficio</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento dell'Ufficio. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi e di impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione dell'Ufficio.	1	2	3	4	
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	1	2	3	4	

Il Dirigente

---



### C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio Assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Competenze organizzative e professionali (performance) (max 40)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**Il Dirigente**

-----



**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE  
COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Lì** \_\_\_\_\_

**Il Dirigente**

\_\_\_\_\_



SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI  
ALLEGATO 2.5

DIREZIONE/STRUTTURA  
SERVIZIO  
UFFICIO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_

PERIODO DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

PRESTAZIONE LAVORATIVA PARI A N° ORE \_\_\_\_\_ SETTIMANALI

DIPENDENTE \_\_\_\_\_ CAT \_\_\_\_\_ MATR. \_\_\_\_\_

**ELEMENTI DI VALUTAZIONE**

**A - PRESTAZIONI INDIVIDUALI – punti a disposizione 40**

- |    |  |             |            |
|----|--|-------------|------------|
| a) | Apporto professionale e livello di autonomia anche propositiva | Punti _____ | (da 2 a 8) |
| b) | Grado di responsabilità  | Punti _____ | “          |
| c) | Capacità di relazione  | Punti _____ | “          |
| d) | Qualità, precisione e quantità del lavoro                      | Punti _____ | “          |
| e) | Capacità di rispondere al cambiamento                          | Punti _____ | “          |

\* Totale punti \_\_\_\_\_

**B - RISULTATI DI ATTIVITA' – punti a disposizione 60**

Livello di realizzazione dei risultati rispetto ai programmi ed alle attività assegnate tenendo anche conto della assiduità in servizio:

- |                                  |             |                                |
|----------------------------------|-------------|--------------------------------|
| -attività interamente realizzata | Punti _____ | “                              |
| -attività realizzata in parte    | Punti _____ | (- 5 punti per ogni attività)  |
| -attività non realizzata         | Punti _____ | (- 10 punti per ogni attività) |

\* Totale punti \_\_\_\_\_

\* Totale punti (A + B) \_\_\_\_\_ G.d.R. \_\_\_\_\_

\*MOTIVAZIONI (Obbligatorie) \_\_\_\_\_

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO \_\_\_\_\_

IL RESPONSABILE DELL'UFFICIO \_\_\_\_\_

IL DIRIGENTE DEL SERVIZIO \_\_\_\_\_

Data notifica \_\_\_\_\_

Firma del dipendente \_\_\_\_\_



## Legende

### A) PRESTAZIONI INDIVIDUALI

#### a) APPORTO PROFESSIONALE E LIVELLO DI AUTONOMIA ANCHE PROPOSITIVA Punti max 8

- Si trova spesso in difficoltà di fronte agli imprevisti 2
- Se la cava discretamente 4
- Riesce quasi sempre ad affrontare e risolvere autonomamente le difficoltà 6
- Affronta e risolve autonomamente i problemi 8

#### b) GRADO DI RESPONSABILITA' Punti max 8

- Evita le responsabilità. Necessita di molto controllo 2
- Accetta normalmente le responsabilità e ne affronta le conseguenze 4
- Assume volentieri nuove responsabilità applicandosi ai problemi fino alla conclusione 6
- Cerca nuove responsabilità dando ottimi risultati 8

#### c) CAPACITÀ DI RELAZIONE Punti max 8

- Tende alla suscettibilità 2
- Va generalmente d'accordo con tutti 4
- E' cordiale ed affiatato 6
- Esprime capacità di leadership 8

#### d) QUALITÀ, PRECISIONE E QUANTITÀ DEL LAVORO Punti max 8

- Livello scarso. E' lento e discontinuo nella esecuzione del lavoro 2
- Livello normale di rendimento nei tempi previsti 4
- Livello buono. Si nota il suo impegno a realizzare anche di più di quanto gli viene richiesto 6
- Livello ottimo. La sua esperienza e il suo impegno gli permettono di raggiungere ottimi risultati 8

#### e) CAPACITÀ DI RISPONDERE AL CAMBIAMENTO Punti max 8

- Si mostra disorientato da qualsiasi cambiamento 2
- Pone qualche resistenza a svolgere compiti 4
- Accetta situazioni nuove 6
- Accetta molto positivamente situazioni nuove 8



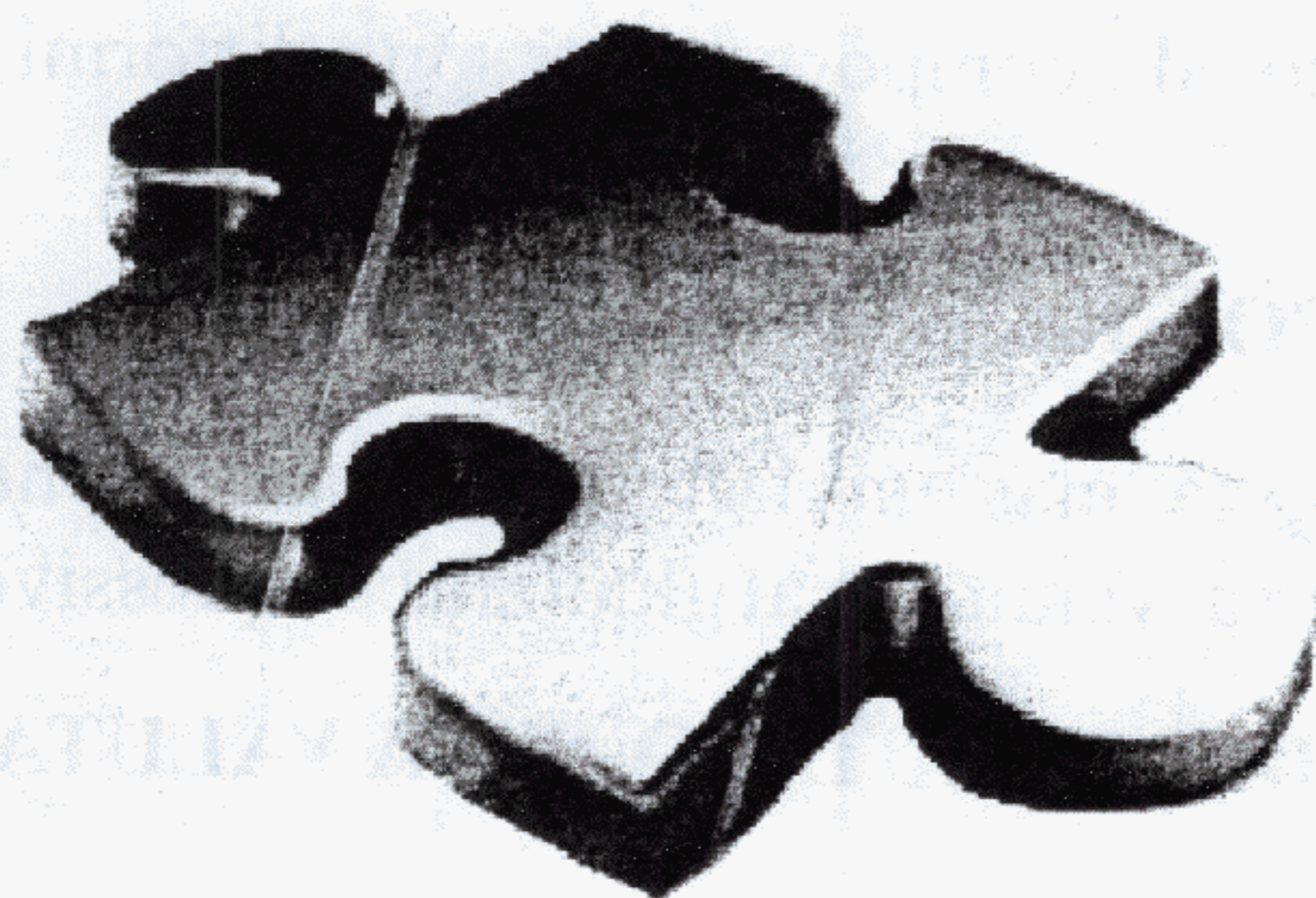
## B) GRADO DI RENDIMENTO

		* Totale punti	% di erogazione
I)	inadeguato	(fino a 10)	negativo
II)	appena adeguato	(da 11 a 40)	negativo
III)	sufficiente	(da 41 a 60)	★
IV)	buono	(da 61 a 80)	★
V)	ottimo	(da 81 a 100)	★

★ Per punteggi da 41 a 100, gli incentivi economici verranno corrisposti in termini percentuali al punteggio conseguito.

**Con riferimento al personale**, saranno oggetto di valutazione i dipendenti che siano stati presenti in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari almeno a 30 giorni lavorativi. Costituisce **servizio effettivo** quello prestato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno, la trasferta, i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione regionale, quelli per assemblea, i periodi di congedo per maternità obbligatoria e le assenze per infortunio per motivi di servizio.

Il Dirigente di riferimento, con la sottoscrizione della scheda di valutazione proposta dal titolare di posizione organizzativa per i dipendenti, conferma il giudizio espresso. Nel caso in cui ritenesse di non dover confermare il giudizio, predispone una nuova scheda di valutazione, sentito il titolare di posizione organizzativa.



REGIONE ABRUZZO



# **GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIRETTORI, DIRIGENTI E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

## **DATI GENERALI**

In questa sezione vengono indicati i dati anagrafici e professionali relativi al valutato, con riferimento al periodo preso in esame.

## **A – RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI**

In questa sezione devono essere indicati gli obiettivi assegnati al valutato rilevabili dal piano delle prestazioni ed i punti attribuiti, distinti secondo le categorie riportate nella sezione stessa.

## **B - COMPETENZE ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E PROFESSIONALI**

Tali categorie sono articolate in fattori analitici che esprimono potenziali attitudini coerenti con il significato delle stesse e facilitano l'espressione del giudizio valutativo. Il valutatore formulerà un giudizio graduandolo su ogni fattore analitico di valutazione secondo una scala che va da 1 a 4. La scala deve essere interpretata ed applicata secondo i seguenti criteri:

- valore 4 - prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- valore 3 - prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- valore 2 - prestazione sufficiente - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto e i comportamenti risultano in linea con quanto richiesto;
- valore 1 - prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

## **C – VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

Assegnati i punteggi a ciascun fattore di valutazione, si giungerà al punteggio totale attribuito al valutato e al giudizio complessivo.

## **D – OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

In questa sede il valutato può riportare eventuali osservazioni acquisite in sede di partecipazione della valutazione.



## **E - GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**

In questa sede oltre al giudizio complessivo finale, è possibile evidenziare elementi di analisi e di motivazione delle valutazioni espresse con riferimento a obiettivi e competenze, nonché fornire suggerimenti per migliorare il risultato e/o le competenze e i comportamenti collegandoli anche ad eventuali percorsi formativi.

## **GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIPENDENTI**

### **DATI GENERALI**

In questa sezione vengono indicati i dati anagrafici e professionali relativi al valutato, con riferimento al periodo preso in esame.

### **PRESTAZIONI INDIVIDUALI**

In questa sezione deve essere riportato il punteggio relativo alla qualità della prestazione.

### **RISULTATI DI ATTIVITA'**

In questa sezione deve essere riportato il punteggio relativo al livello di realizzazione dei risultati rispetto ai programmi ed alle attività.

### **OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

In questa sede il valutato può riportare eventuali osservazioni acquisite in sede di partecipazione della valutazione.

### **VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

La valutazione complessiva è data dalla somma del punteggio ottenuto per la prestazione individuale ed il risultato di attività.

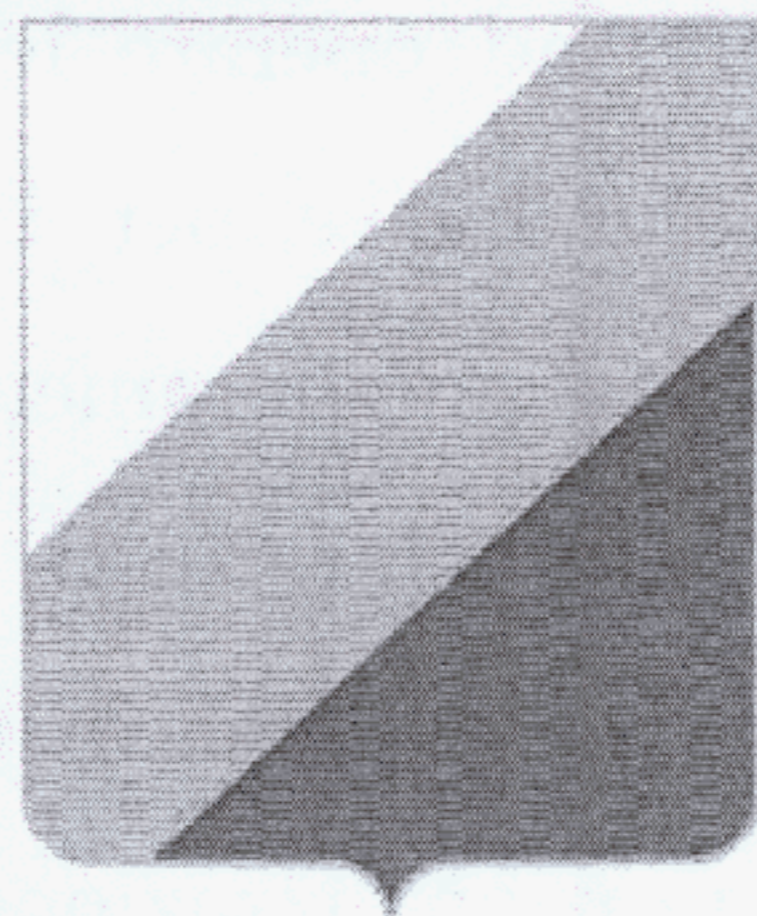


## **INDICE**

	PREMESSA.....	2
	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	4
1	L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	6
1.1	FASI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE.....	7
1.2	VALUTAZIONE DEI DIRETTORI.....	8
1.3	VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	8
1.4	VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	8
1.5	VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE.....	9
2	LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	10
2.1	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.....	10
2.2	COMPETENZE ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E PROFESSIONALI (PERFORMANCE).....	10
2.2.1	DIRETTORE REGIONALE.....	11
2.2.2	DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO.....	13
2.2.3	DIRIGENTE DI SERVIZIO E TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	14
3	FASCE DI VALUTAZIONE.....	17
ALLEGATO 1.1	TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRETTORI DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO,.....	19
ALLEGATO 1.2	TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO.....	20
ALLEGATO 1.3	TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO.....	21
ALLEGATO 1.4	TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO.....	22
ALLEGATO 2.1	VALUTAZIONE DEL DIRETTORE REGIONALE .....	23
ALLEGATO 2.2	VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI SERVIZIO .....	28
ALLEGATO 2.3	VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO .....	34
ALLEGATO 2.4	VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA....	39
ALLEGATO 2.5	SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	45
	GUIDA ALLA COMPILAZIONE.....	48



REGIONE  
ABRUZZO



REGIONE ABRUZZO

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI  
("SISTEMA")**



## PREMESSA

Il contesto in cui oggi si trovano ad operare le Regioni si caratterizza per una continua riduzione delle risorse disponibili e per i crescenti limiti alle assunzioni, accompagnati da una forte spinta verso il miglioramento complessivo della *performance*. Ciò che può in prima battuta rappresentare una vera e propria contraddizione, risparmiare e migliorare, assume invece un chiaro significato: il legislatore intende orientare le amministrazioni verso una razionalizzazione delle strutture ed un incremento della produttività del singolo, da realizzarsi attraverso l'introduzione di principi e strumenti di meritocrazia e premialità.

La riforma attuata con il D.Lgs. n.150/2009 (d'ora in avanti Decreto) collega il principio del merito al principio della misurazione, quindi della valutazione: esprime cioè la convinzione che la riforma della pubblica amministrazione debba passare in primo luogo dalla valutazione dei risultati, ossia che la valutazione della *performance* debba compiersi a partire dalla verifica delle attività previste dal ruolo in termini quantitativi e qualitativi.

Il processo di adeguamento al Decreto, e in particolare, a quanto contenuto nel Titolo I e II , deve avvalersi di tre importanti passaggi che devono essere rispettati se non contemporaneamente, almeno all'interno di una tempistica congrua:

- I. la presa consapevolezza e, quindi, l'accettazione dei principi di base di un approccio al Ciclo della performance;
- II. la formalizzazione, attraverso l'adozione di provvedimenti con i quali la Regione assume la responsabilità di quanto è richiesto dal processo di adeguamento, e con i quali stabilisce anche , in ottica di trasparenza interna ed esterna, le "regole" e gli strumenti che intende adottare e con quale gradualità;
- III. l'attuazione di processi e metodologie adeguati. Attuazione che può avvenire ex novo o attraverso la razionalizzazione e/o il completamento di quanto già fino ad oggi realizzato in questo ambito, percorso, quest'ultimo, scelto dalla Regione Abruzzo.



Le componenti di un tale adeguamento possono essere così elencate:

- a) L'adozione del Ciclo di gestione della performance.
- b) L'elaborazione e adozione del sistema di misurazione e valutazione della performance.
- c) L'elaborazione e l'adozione del Piano della performance.
- d) L'elaborazione e l'adozione della Relazione sulla performance.
- e) L'istituzione degli Organismi indipendenti di valutazione della performance ( di seguito anche OIV).
- f) L'adozione di un sistema di diagnosi (Check) per l'analisi dello stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance.

La performance viene intesa come contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

La misurazione della performance si effettua in presenza di:

- 1) Indicatori;
- 2) Target;
- 3) Standards di qualità.

Nella prima fase di avvio del Sistema, si terrà conto unicamente di quanto previsto ai punti 1 e 2 in quanto il processo di definizione e rilevazione degli standards di qualità presuppone l'acquisizione di esperienze verso le quali l'Amministrazione dovrà tendere.

E' evidente l'oggettiva difficoltà da parte di tutti gli enti nella fase di attuazione di quanto previsto dal Decreto, soprattutto laddove le prassi e le metodologie già in essere sono in uno stato ancora "embrionale". E' possibile, però, gestire questa difficoltà tenendo conto di alcune considerazioni che compongono il quadro di riferimento valido per tutte le amministrazioni pubbliche.

Adottare il sistema significa formalizzare un documento all'interno del quale è descritta l'architettura complessiva (contenente il quadro coerente ed esaustivo delle metodologie e le relative schede, le modalità, le azioni, i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo) la cui attuazione consente all'Ente di misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.



L'elaborazione e, quindi, l'adozione del Sistema rappresenta, però, non solo un adempimento, ma anche l'occasione per dotarsi di una modalità coerente ed esaustiva attraverso la quale monitorare e valutare da una parte le strategie e il loro impatto, dall'altra la capacità dell'Ente di realizzarle attraverso un utilizzo ottimale delle risorse.

Da un punto di vista strettamente funzionale alle esigenze gestionali della Regione, l'elaborazione del Sistema diviene anche l'occasione per :

- a) Individuare con chiarezza quali sono le finalità e gli obiettivi del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance.
- b) Esplicitare, all'interno di un unico "contenitore" formale e tecnico, attraverso metodologie e strumenti, le diverse esigenze conoscitive e/o informative dei vari soggetti interni ed esterni all'Ente.
- c) Collocare le esperienze e le prassi già maturate aumentandone il valore aggiunto attraverso la loro razionalizzazione e coordinamento; evitando, quindi, duplicazioni o azioni che aumentano la complessità del Sistema senza incrementarne la funzionalità.
- d) Individuare quali aree di misurazione e valutazione della performance non sono ancora state sviluppate al proprio interno e quindi intraprendere delle azioni di miglioramento.



## LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione si sviluppa, dunque, su due dimensioni: la *performance individuale* e la *performance organizzativa*, laddove la prima si considera parte della seconda in quanto la *performance* individuale misura i contributi dei singoli dipendenti, la *performance* organizzativa misura i risultati complessivi dell'azione amministrativa rispetto alle esigenze espresse dai cittadini. I due sistemi di misurazione si integrano rispetto all'oggetto in quanto entrambi mettono al centro le persone: la *performance* organizzativa mette al centro l'Ente e la sua capacità di conseguire, in termini di efficacia ed efficienza, gli obiettivi strategici dell'organo politico al fine di soddisfare le esigenze degli stakeholders (i portatori di interessi); la *performance* individuale mette al centro le persone in qualità di dipendenti.

E' da queste riflessioni che trae ispirazione il nuovo sistema di valutazione della *performance individuale*, che non rappresenta una semplice risposta alle previsioni normative ma che parte dall'esigenza dell'ente di trovare nuove modalità di gestione del personale tenendo conto del particolare momento che sta attraversando. Detto documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della prestazione individuale dell'Amministrazione Regionale secondo i principi dettati:

- dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n.150 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*";
- dalla Legge Regionale 8 aprile 2011, n.6 "*Misurazione e valutazione delle prestazioni delle strutture amministrative regionali*";
- dalle deliberazioni della Commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'art.13 del citato decreto legislativo 150/2009.

Il Sistema di misurazione della performance individuale, la cui decorrenza è fissata al 1° gennaio 2012, trova applicazione:

- per il personale dirigenziale
- per i titolari di posizione organizzativa



- per i dipendenti.

**La misurazione e valutazione della prestazione del personale dirigente riguarda tre ambiti:**

1. gli obiettivi conseguiti
2. le competenze manageriali dimostrate. Nella valutazione delle competenze si fa riferimento anche alla capacità di valutazione dei propri collaboratori in maniera differenziata
3. Valutazione della performance

**La misurazione e valutazione della prestazione del personale titolare di posizione organizzativa riguarda tre principali ambiti:**

1. gli obiettivi conseguiti
2. i comportamenti professionali e organizzativi agiti nell'esercizio del ruolo attribuito con il conferimento dell'incarico, unitamente alla capacità di valutare i propri collaboratori in maniera differenziata
3. valutazione della performance

**La misurazione e valutazione della prestazione del personale dipendente di categoria A, B, C e D riguarda due principali ambiti:**

1. valutazione della performance nell'ambito del servizio di appartenenza
2. i comportamenti organizzativi agiti nell'esercizio dei compiti assegnati



## 1 - L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Tenuto conto di quanto sopra esposto, si definisce un sistema di valutazione delle prestazioni individuali basato su un meccanismo che permetta di effettuare una valutazione finale che sia l'esito di una comparazione tra una pluralità di elementi, provenienti da fonti diverse.

I soggetti coinvolti nel percorso di valutazione saranno perciò:

1. L'Organo Politico;
2. I Dirigenti di servizio/delle strutture speciali di supporto ed i Direttori Regionali;
3. Il personale titolare di posizione organizzativa;
4. Il personale dipendente
5. L'Organismo indipendente di valutazione (O.I.V.) soggetto proponente "il sistema di misurazione e valutazione dei risultati" ai sensi dell'art. 5 della L.R. 8 aprile 2011, n° 6.

I giudizi che, a vario titolo, dovranno esprimersi avranno per oggetto ambiti di valutazione che fanno riferimento:

- ◆ Al grado di raggiungimento dei risultati (obiettivi)
- ◆ Alle competenze organizzative, gestionali e professionali
- ◆ Alla performance

Tali ambiti verranno analizzati mediante percorsi di valutazione, finalizzati a massimizzare il coinvolgimento e la trasparenza dei risultati della valutazione e a ribadire la funzione di stimolo al cambiamento da parte del sistema di valutazione adottato.

Gli strumenti per l'applicazione della metodologia sono i seguenti:

- documenti ufficiali di programmazione e controllo (P.R.S. - D.P.E.F.R. - Bilanci ecc);
- Piano delle Prestazioni;
- relazione sulle prestazioni;
- relazioni dei dirigenti sui risultati raggiunti;
- colloqui con i dirigenti;
- atti e documentazioni specifici ritenuti utili.

Fatte tali premesse il percorso di valutazione proposto è il seguente:



## 1.1 - FASI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

Visionati i documenti ufficiali di programmazione strategica ed operativi dell'Ente, la valutazione si baserà:

### a) **Rapporto sui risultati dell'esercizio (obiettivi e performance):**

Relazione redatta dai direttori regionali, dirigenti e titolari di posizione organizzativa, sulla base di un modello predisposto (Allegato 1.1 per i direttori, 1.2 per i dirigenti di servizio, 1.3 per i dirigenti delle strutture speciali di supporto, 1.4 per i titolari di posizione organizzativa), avente per oggetto le attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti nell'anno di riferimento. Questa fase non vedrà coinvolti i dipendenti.

Tale relazione dovrà tener conto di quanto previsto dal Piano delle Prestazioni, che dovrà individuare, su base triennale, gli obiettivi strategici e gestionali, finali e intermedi, assegnati alle unità organizzative, nonché le attività annuali. In tale Piano confluiranno sia il Documento di Budget che i Piani di Attività.

Dette relazioni dovranno essere trasmesse con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione ed il funzionamento dell'O.I.V.

### b) **Competenze organizzative e gestionali:**

Questionario (Allegato 2), redatto:

- dall'organo politico relativamente all'attività di Direzione svolta dai rispettivi Direttori (All. 2.1)
- dai Direttori relativamente alla attività svolta dai rispettivi Dirigenti (All. 2.2)
- dall'organo politico relativamente all'attività svolta dai Dirigenti delle strutture speciali di supporto (All.2.3)
- dai Dirigenti dei servizi e delle strutture speciali di supporto relativamente alla attività svolta dai rispettivi titolari di posizione organizzativa (All. 2.4)

### c) **Colloqui e conoscenza diretta dell'attività del valutato**

### d) **Elementi aggiuntivi di valutazione:**

Ulteriore documentazione acquisita autonomamente dai valutatori



## 1.2 - VALUTAZIONE DEI DIRETTORI

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite gli Allegati 1.1 e 2.1 relativi ai Direttori, l'organo politico, su proposta dell'O.I.V., formula la valutazione del Direttore sul modello All. 3.1

## 1.3 - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo gli Allegati 1.2 e 2.2 relativi ai dirigenti di servizio e 1.3 e 2.3 per i dirigenti delle strutture speciali di supporto, il Direttore e l'organo politico, su proposta dell'O.I.V., formulano la valutazione dei dirigenti sul modello Allegato 3.2 e 3.3 e le rimettono con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione e il funzionamento dell'O.I.V.

Nel caso in cui si evidenziassero dubbi in ordine alle risultanze della valutazione derivanti dalle fonti di informazione come sopra individuate, i valutatori si riservano la possibilità di un supplemento di analisi, al solo fine di acquisire ulteriori elementi di giudizio utili alla definizione della valutazione.

## 1.4 - VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite gli Allegati 1.4 e 2.4, il Dirigente formula la valutazione dei titolari di posizione organizzativa sul Modello (Allegato 3.4).

Nel caso in cui si evidenziassero dubbi in ordine alle risultanze della valutazione derivanti dalle fonti di informazione come sopra individuate, i valutatori si riservano la possibilità di un supplemento di analisi, al solo fine di acquisire ulteriori elementi di giudizio utili alla definizione della valutazione.

## 1.5 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il Titolare di posizione organizzativa formula, sulla base delle attività svolte, la valutazione del personale dipendente sul Modello (Allegato 3.5).



## 2 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle prestazioni dei direttori, dei dirigenti e dei titolari di posizione organizzativa viene sintetizzata in un indicatore percentuale ottenuto considerando i punteggi attribuiti a distinti fattori oggetto di Valutazione. Tali punteggi sono riservati e visibili solo dal valutato.

In linea generale, l'insieme dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi assegnabili comporta un livello di valutazione massimo raggiungibile pari a 100 punti, in modo che l'espressione in termini percentuali risulti direttamente dalla sommatoria dei punteggi analitici assegnati. L'articolazione dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi è riportata nella seguente Tabella:

Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1) Competenze organizzative e gestionali	30
2) Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	60
3) Performance	10
<b>TOTALE</b>	<b>100</b>

NOTA. In assenza di obiettivi, la valutazione interesserà solo le "competenze gestionali e organizzative", con attribuzione di un punteggio di max 80, e la "performance", con attribuzione di un punteggio di max 20.

### 2.1 - COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Il punteggio assegnabile va da 5 a 30 punti e deriva dalla sommatoria dei punteggi analitici articolati in fattori che esprimono le competenze coerenti con il significato della posizione in esame e facilitano l'espressione del giudizio valutativo graduato secondo una scala che va da 0,5 a 3 punti attribuiti con i criteri riportati nella scheda A) di ciascun allegato 3.

Per quanto concerne il personale dirigenziale, le funzioni risultano differenziate tra il direttore regionale, il dirigente delle strutture speciali di supporto ed il dirigente di servizio.

Si ritiene, pertanto, di attuare per detta valutazione i seguenti criteri differenziati per i Direttori, i Dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto, i Dirigenti di Servizio e titolari di Posizione Organizzativa.



## 2.1.1 - DIRETTORE REGIONALE

Competenze organizzative e gestionali:

### 1. Autonomia:

- Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dei Servizi della Direzione con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.

### 2. Coordinamento delle risorse umane:

- Capacità di attuare la mobilità a livello di direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla direzione.
- Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.

### 3. Soluzione dei problemi:

- Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse controllate.
- Capacità di emanare direttive tecniche in relazione a questioni di particolare complessità.

### 4. Programmazione:

- Capacità di proporre i programmi, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida generali della Giunta Regionale.

### 5. Organizzazione della direzione:

- Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento della direzione.
- Capacità di attribuire i poteri di spesa e di accertamento delle entrate ai dirigenti preposti al servizio.
- Capacità di assicurare il monitoraggio dei risultati e della qualità dei servizi e proporre interventi di miglioramento.

### 6. Rapporti interni:

- Capacità di gestione dei rapporti interni con altre direzioni e servizi.
- Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.
- Capacità di curare i rapporti sindacali.

### 7. Gestione:

- Capacità di definire con i dirigenti di servizio gli standards di riferimento dei servizi erogati e la responsabilità di specifici progetti e gestioni;
- Capacità di coordinare i dirigenti di servizi per la piena e tempestiva attuazione dei



- piani, programmi e progetti secondo gli indirizzi politico - amministrativi;
- Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.

#### **8. Sensibilità economica:**

- Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività della direzione, valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati.

#### **9. Controllo:**

- Capacità di assicurare il controllo della realizzazione dei programmi e della gestione economica della direzione, verificando la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei dirigenti delle direzioni con l'esercizio del potere sostitutivo ed accertamento delle responsabilità.

#### **10. Conoscenza dei processi:**

- Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.



## 2.1.2 - DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO

Competenze organizzative e gestionali:

### 1. Autonomia:

- Capacità di esercitare il coordinamento delle attività della struttura con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.

### 2. Valorizzazione delle risorse umane:

- Capacità di attuare la mobilità a livello di struttura, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla struttura.
- Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità.

### 3. Soluzione dei problemi:

- Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse controllate.

### 4. Programmazione:

- Capacità di proporre programmi e piani, di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività degli Uffici.

### 5. Gestione:

- Capacità di gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali affidate alle strutture di supporto, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa, comprensivi dell'individuazione dei responsabili di procedimento.
- Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.

### 6. Rapporti interni:

- Capacità di gestione dei rapporti interni con direzioni e servizi.
- Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.
- Capacità di curare i rapporti sindacali.

### 7. Negoziazione e gestione dei conflitti:

- Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.

### 8. Organizzazione della Struttura:

- Capacità di migliorare l'organizzazione e il funzionamento della Struttura.
- Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti, con l'attribuzione dei trattamenti economici accessori.

### 9. Controllo:

- Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione della Struttura.

### 10. Conoscenza dei processi:

- Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e



riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.



## 2.1.2 - DIRIGENTE DI SERVIZIO E TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Competenze organizzative e gestionali:

### 1. Autonomia:

- Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla scelta e impiego delle risorse.

### 2. Valorizzazione delle risorse umane:

- Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità.

### 3. Soluzione dei problemi:

- Capacità di affrontare e risolvere problemi attivando le risorse controllate.

### 4. Programmazione:

- Capacità di proporre programmi e piani, di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio o dell'Ufficio.

### 5. Gestione:

- Capacità di gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al Servizio o all'Ufficio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa, comprensivi dell'individuazione dei responsabili di procedimento.
- Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.

### 6. Rapporti interni:

- Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.

### 7. Negoziazione e gestione dei conflitti:

- Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.

### 8. Organizzazione del Servizio:

- Capacità di migliorare l'organizzazione e il funzionamento del Servizio.
- Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti, con l'attribuzione dei trattamenti economici accessori.

### 9. Controllo:

- Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio o Ufficio.

### 10. Conoscenza dei processi:

- Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.



## 2.2 -GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Il punteggio assegnabile per i Direttori regionali, i Dirigenti e i Titolari di Posizione Organizzativa per gli **obiettivi rilevabili dal Piano delle Prestazioni** va da 0 a 60 punti e riguarda il livello di conseguimento dei diversi progetti assegnati.



### 2.3 - PERFORMANCE

Il punteggio assegnabile per i Direttori regionali, i Dirigenti e i Titolari di Posizione Organizzativa per le **Attività rilevabili dal Piano delle Prestazioni e dall'atto di conferimento dell'incarico** va da 0 a 10 punti, attribuibili con i criteri riportati nella scheda C) di ciascun allegato 3, e riguarda l'espletamento dell'attività riferita a processi, procedimenti e progetti. Le funzioni risultano differenziate tra il personale dirigenziale e i titolari di posizione organizzativa.

Si ritiene, pertanto, di attuare per detta valutazione i seguenti criteri differenziati per i Direttori, i Dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto, i Dirigenti di Servizio da un lato e Titolari di Posizione Organizzativa dall'altro.



## 2.3.1 - DIRETTORI, DIRIGENTI STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO, DIRIGENTI

### 1. Preparazione professionale:

- Capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.

### 2. Flessibilità lavorativa:

- Ha dimostrato impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Ente.

### 3. Innovazione:

- Ha dimostrato capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.

### 4. Spirito di gruppo:

- Ha dimostrato capacità di trasmettere gli obiettivi e di coinvolgimento intorno agli stessi, promuovendo un clima disteso e amichevole, stimolando uno spirito di gruppo, ed il miglioramento della produttività.

### 5. Relazioni con l'utenza:

- Ha dimostrato capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna.



## 2.3.2 - TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### 1. Preparazione professionale:

- Ha dimostrato capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti, nonché impegno ed interesse per l'aggiornamento e motivazione.

### 2. Affidabilità lavorativa:

- Ha dimostrato affidabilità lavorativa intesa come puntualità e precisione nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro.

### 3. Organizzazione del lavoro:

- Ha dimostrato capacità di organizzazione efficace del lavoro e coordinamento; di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi.

### 4. Flessibilità:

- Ha dimostrato flessibilità intesa come adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali.

### 5. Relazioni con l'utenza:

- Ha dimostrato capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni.



### 3 - FASCE DI VALUTAZIONE

Le fasce di valutazione applicate sono le seguenti:

- fascia A: da 81 a 100 punti	Ottimo
- fascia B: da 61 a 80 punti	Buono
- fascia C: da 41 a 60 punti	Sufficiente
- fascia D: da 15 a 40 punti	Insufficiente

Con riferimento ai Dirigenti, saranno oggetto di valutazione coloro che avranno svolto le funzioni, nel corso dell'anno di riferimento, per un periodo superiore a tre mesi; in tal caso dovranno essere rilevabili dai piani di attività gli obiettivi raggiunti nel periodo di effettiva assegnazione delle funzioni, che consentano una valutazione significativa.

Si precisa che la retribuzione di risultato verrà corrisposta in termini percentuali al punteggio conseguito. Per punteggi inferiori a 40 non verrà erogata l'indennità di risultato.

Es. per un punteggio conseguito pari a 85 punti, verrà corrisposto l'85% della indennità di risultato. Per punteggi con cifre decimali, l'arrotondamento va fatto all'unità superiore (es. un punteggio di 82,5 si arrotonda a 83).

Con riferimento alle **fasce di merito** introdotte dall'art. 19 del D.Lgs. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.141/2011, e previste dall'art.7 della L.R. 6/2011, si precisa che le stesse saranno attivate a partire dal rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro.



## ALLEGATO 1.1

### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRETTORI DEL RAPPORTO SU OBIETTIVI E PERFORMANCE

La relazione dei direttori dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

#### *PERFORMANCE*

- 1) Indicazione delle attività svolte dalla direzione, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 2) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai dirigenti;
- 3) Indicazione sull'attività del Comitato di Direzione dell'anno sulle partecipazioni dei dirigenti;
- 4) Indicazione sulle attività della Conferenza dei direttori dell'anno e relative partecipazioni;
- 5) Relazione sui punti di criticità rilevati sull'attività dei dirigenti della direzione.

#### *OBIETTIVI*

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili anche dal piano delle prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati da esprimere attraverso la compilazione del questionario (allegato 2.1).



## ALLEGATO 1.2

### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO DEL RAPPORTO SU OBIETTIVI E PERFORMANCE

La relazione dei dirigenti dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

#### **PERFORMANCE**

- 1) Indicazione delle attività svolte dal servizio, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 2) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai responsabili degli Uffici del Servizio;
- 3) Indicazione sulle attività della Conferenza dei direttori dell'anno e relative partecipazioni;

#### **OBIETTIVI**

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili anche dal piano delle prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati da esprimere attraverso la compilazione del questionario (allegato 2.2).



## ALLEGATO 1.3

### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO DEL RAPPORTO SU OBIETTIVI E PERFORMANCE

La relazione dei dirigenti dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

#### *PERFORMANCE*

- 1) Indicazione delle attività svolte dalla struttura, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 2) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai responsabili degli Uffici del Servizio;
- 3) Indicazione sulle attività della Conferenza dei direttori dell'anno e relative partecipazioni;

#### *OBIETTIVI*

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili anche dal piano delle prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati da esprimere attraverso la compilazione del questionario (allegato 2.3).



## ALLEGATO 1.4

### TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL RAPPORTO SULLA PERFORMANCE

La relazione dei titolari di posizione organizzativa dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

#### *PERFORMANCE*

1. Indicazione delle attività svolte dall'Ufficio, anche con riferimento alle risorse assegnate dai propri dirigenti;
2. Indicazione sulle attribuzioni delle risorse al personale assegnato;
3. Indicazione di ogni altro elemento utile ad esprimere le criticità rilevate da esprimere attraverso la compilazione del questionario (allegato 2.4).



ALLEGATO 2  
QUESTIONARIO

Direzione/Struttura/Servizio di appartenenza

---

Data

Riservato personale



ALLEGATO 2.1

QUESTIONARIO DA COMPILARSI A CURA DELL'ORGANO POLITICO PER IL DIRETTORE

1. Ha assunto iniziative per promuovere un clima disteso e amichevole o per stimolare uno spirito di gruppo? In caso affermativo indicare quali:

---

---

---

2. Ha posto in essere processi o procedure specifiche per il raggiungimento degli obiettivi della Direzione? In caso affermativo indicare quali:

---

---

---

3. Ha posto in essere particolari rapporti interni con altre Direzioni per migliorare l'azione o l'attività amministrativa? In caso affermativo indicare quali:

---

---

---

4. Ha tenuto incontri di direzione per la verifica dello stato di attuazione di piani, programmi e progetti? In caso affermativo indicare quali e in che data:

---

---

---

5. Ha assunto decisioni, stabilito priorità o obiettivi valutandone i riflessi o le ricadute in termini di efficienza e/o di economicità? In caso affermativo indicare quali:

---

---

---

6. Ha proceduto alla verifica del grado di realizzazione dei programmi e della gestione degli stessi? Fornire congrue indicazioni:

---

---

---

7. Sulla base della conoscenza dei processi interni all'Ente e cogliendo di questi i cambiamenti e le opportunità offerte, ha suggerito proposte innovative e posto in essere specifiche iniziative nel corso dell'anno? In caso affermativo indicare quali:

---

---

---



## ALLEGATO 2.2

### QUESTIONARIO DA COMPILARSI A CURA DEI DIRETTORI PER I DIRIGENTI

1. Ha assunto iniziative per promuovere un clima disteso e amichevole o per stimolare uno spirito di gruppo? In caso affermativo indicare quali:  

---

---

---
2. Ha assegnato obiettivi specifici volti al perseguimento delle finalità del Servizio? In caso affermativo indicare quali:  

---

---

---
3. Ha attivato rapporti interni con altri Servizi o Direzioni con valido supporto all'attività amministrativa? In caso affermativo indicare quali:  

---

---

---
4. Ha partecipato sistematicamente ai Comitati di Direzione convocati dal Direttore? Indicare numero e date:  

---

---

---
5. Ha assunto decisioni, stabilito priorità o obiettivi valutandone i riflessi o le ricadute in termini di efficienza e/o di economicità? In caso affermativo indicare quali:  

---

---

---
6. Ha assunto iniziative per migliorare l'organizzazione ed il funzionamento del servizio che dirige? In caso affermativo indicare quali:  

---

---

---
7. Sulla base della conoscenza dei processi interni all'Ente e cogliendo di questi i cambiamenti e le opportunità offerte, ha suggerito proposte innovative e posto in essere specifiche iniziative nel corso dell'anno? In caso affermativo indicare quali:  

---

---

---



ALLEGATO 2.3

QUESTIONARIO DA COMPILARSI A CURA DELL'ORGANO POLITICO PER I DIRIGENTI DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO

8. Ha assunto iniziative per promuovere un clima disteso e amichevole o per stimolare uno spirito di gruppo? In caso affermativo indicare quali:

---

---

9. Ha assegnato obiettivi specifici volti al perseguimento delle finalità della Struttura? In caso affermativo indicare quali:

---

---

10. Ha attivato rapporti interni con altre Strutture, Servizi o Direzioni con valido supporto all'attività amministrativa? In caso affermativo indicare quali:

---

---

11. Ha partecipato sistematicamente ai Comitati di Direzione convocati dal Direttore? Indicare numero e date:

---

---

12. Ha assunto decisioni, stabilito priorità o obiettivi valutandone i riflessi o le ricadute in termini di efficienza e/o di economicità? In caso affermativo indicare quali:

---

---

13. Ha assunto iniziative per migliorare l'organizzazione ed il funzionamento della struttura che dirige? In caso affermativo indicare quali:

---

---

14. Sulla base della conoscenza dei processi interni all'Ente e cogliendo di questi i cambiamenti e le opportunità offerte, ha suggerito proposte innovative e posto in essere specifiche iniziative nel corso dell'anno? In caso affermativo indicare quali:

---

---



ALLEGATO 2.4

QUESTIONARIO DA COMPILARSI A CURA DEI DIRIGENTI PER I TITOLARI DI  
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Ha dimostrato capacità di pianificare attività/obiettivi e di definire la sequenza delle azioni necessarie al loro conseguimento, di predisporre e gestire le relative risorse tecniche, economiche, umane, nonché di valutare l'avanzamento dei programmi e di intraprendere azioni correttive? In caso affermativo indicare quali e in che modo:

---

---

---

2. Quale livello di preparazione teorico-pratico ha espresso nell'esercizio delle mansioni affidate?

---

---

---

3. Ha dimostrato capacità di ottimizzare le risorse umane assegnate? In caso affermativo indicare quali e in che modo:

---

---

---

4. Ha dimostrato capacità di formulare soluzioni originali dei problemi mediante ideazioni o miglioramento di metodi, procedure, processi, in campo tecnico, amministrativo, manageriale? In caso affermativo indicare quali e in che modo:

---

---

---

5. Ha dimostrato capacità di interagire nelle relazioni di lavoro con gli Uffici dell'amministrazione regionale o con l'ambiente esterno? In caso affermativo indicare quali e in che modo:

---

---

---



ALLEGATO 3.1

VALUTAZIONE DEL DIRETTORE REGIONALE A CURA DELL'ORGANO POLITICO

ANNO \_\_\_\_\_

DATI GENERALI

*Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

*Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



## DIRETTORE REGIONALE

### A) – COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione			Punteggio
	0,5	1	2	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dei servizi della Direzione con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.	0,5	1	2	3
2 - <u>Coordinamento delle risorse umane</u> : Capacità di attuare la mobilità a livello di direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Direzione. Capacità di differenziare la valutazione dei valutati	0,5	1	2	3
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere problemi attivando le risorse controllate. Capacità di emanare direttive tecniche in relazione a questioni di particolare complessità.	0,5	1	2	3
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di proporre i programmi, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida generali della Giunta Regionale	0,5	1	2	3
5 - <u>Organizzazione della Direzione</u> : Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento della direzione. Capacità di assicurare il monitoraggio dei risultati e della qualità dei servizi e proporre interventi di miglioramento.	0,5	1	2	3
6 - <u>Rapporti interni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni con altre direzioni e servizi. Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri. Capacità di curare i rapporti sindacali.	0,5	1	2	3
7 - <u>Gestione</u> : Capacità di definire con i dirigenti di servizio gli standards di riferimento dei servizi erogati e la responsabilità di specifici progetti e gestioni; Capacità di coordinare i dirigenti di servizi per la piena e tempestiva attuazione dei piani, programmi e progetti secondo gli indirizzi politico - amministrativi; Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti esterni attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	0,5	1	2	3
8 - <u>Sensibilità economica</u> : Attenzione agli aspetti economici connessi all'attività della direzione, valutandone i riflessi immediati e prospettici in termini di costi/benefici; efficienza/qualità; risorse/risultati.	0,5	1	2	3
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di assicurare il controllo della realizzazione dei programmi e della gestione economica della direzione, verificando la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei dirigenti delle direzioni con l'esercizio del potere sostitutivo ed accertamento delle responsabilità.	0,5	1	2	3
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	0,5	1	2	3



**B) – RISULTATI DELL'ATTIVITA' SVOLTA = GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (0 – 60)**

Obiettivi		Indicatori	Max Punt 60
<b>Rilevabili dal piano delle prestazioni</b>			60
a) .....			
b) .....			
c) .....			
d) .....			
Totale			
<b>Strategici</b>	<b>Gestionali</b>		
001	0001 0002		
002	0001 0002		
003	0001 0002		
<b>Totale punti assegnati</b>			

Si suggerisce di limitare il numero degli obiettivi a massimo 4/5



### C) PERFORMANCE

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Ente.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di trasmettere gli obiettivi e di coinvolgimento intorno agli stessi, promuovendo un clima disteso e amichevole, stimolando uno spirito di gruppo, ed il miglioramento della produttività.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna.	0,5	1	1,5	2	



**D) – VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

<b>Elementi</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Competenze organizzative e gestionali (max 30)	
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Performance (max 10)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**L'organo politico**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**5 – OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**6 – GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Li** \_\_\_\_\_

**L'organo politico**

_____
_____
_____



ALLEGATO 3.2

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI SERVIZIO A CURA DEL DIRETTORE

ANNO \_\_\_\_\_

DATI GENERALI

*Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

*Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



## DIRIGENTE DI SERVIZIO

### A) – COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla scelta e impiego delle risorse.	0,5	1	2	3	
2 - <u>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità.	0,5	1	2	3	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse controllate.	0,5	1	2	3	
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di proporre programmi e piani, di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio.	0,5	1	2	3	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al Servizio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa, comprensivi dell'individuazione dei responsabili di procedimento.	0,5	1	2	3	
6 - <u>Rapporti interni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.	0,5	1	2	3	
7 - <u>Negoziazione e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	0,5	1	2	3	
8 - <u>Organizzazione del Servizio</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento del Servizio. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti, con l'attribuzione dei trattamenti economici accessori.	0,5	1	2	3	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio.	0,5	1	2	3	
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	0,5	1	2	3	



**B) – RISULTATI DELL'ATTIVITA' SVOLTA = GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (0 – 60)**

Obiettivi		Indicatori	Max Punt Punti 60
<b>Rilevabili dal piano delle prestazioni</b>			60
a) .....			
b) .....			
c) .....			
d) .....			
Totale			
<b>Strategici</b>	<b>Gestionali</b>		
001	0001 0002		
002	0001 0002		
003	0001 0002		
<b>Totale punti assegnati</b>			

Si suggerisce di limitare il numero degli obiettivi a massimo 4/5



### C) PERFORMANCE

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Ente.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di trasmettere gli obiettivi e di coinvolgimento intorno agli stessi, promuovendo un clima disteso e amichevole, stimolando uno spirito di gruppo, ed il miglioramento della produttività.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna.	0,5	1	1,5	2	



**D) – VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

<b>Elementi</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Competenze organizzative e gestionali (max 30)	
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Performance (max 10)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**Il Direttore**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**5 – OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**6 – GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Li** \_\_\_\_\_

**Il Direttore**

_____
_____
_____



ALLEGATO 3.3

**VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DELLE  
STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO A CURA DELL'ORGANO POLITICO**

ANNO \_\_\_\_\_

**DATI GENERALI**

*Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

*Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



## DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO

### A) – COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione			Punteggio
	0,5	1	2	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare il coordinamento delle attività della Struttura con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee.	0,5	1	2	3
2 - <u>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di attuare la mobilità a livello di struttura, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Struttura. Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità.	0,5	1	2	3
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse controllate	0,5	1	2	3
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di proporre i programmi e piani, di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività degli Uffici.	0,5	1	2	3
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali affidate alle strutture di supporto, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa, comprensivi dell'individuazione dei responsabili di procedimento.	0,5	1	2	3
6 - <u>Rapporti interni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni con direzioni e servizi. Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri. Capacità di curare i rapporti sindacali.	0,5	1	2	3
7 - <u>Negoziare e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	0,5	1	2	3
8 - <u>Organizzazione delle strutture</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento della struttura. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti, con l'attribuzione dei trattamenti economici accessori.	0,5	1	2	3
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione della struttura.	0,5	1	2	3
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	0,5	1	2	3



**B) – RISULTATI DELL'ATTIVITA' SVOLTA = GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (0 – 60)**

Obiettivi		Indicatori	Max Punti 60
<b>Rilevabili dal piano delle prestazioni</b>			60
a) .....			
b) .....			
c) .....			
d) .....			
Totale			
Strategici	Gestionali		
001	0001 0002		
002	0001 0002		
003	0001 0002		
<b>Totale punti assegnati</b>			

Si suggerisce di limitare il numero degli obiettivi a massimo 4/5



### C) PERFORMANCE

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di applicazione pratica ed operativa della preparazione professionale.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato impegno e disponibilità ad adeguare il proprio tempo di lavoro alle esigenze dell'Ente.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità ed orientamento all'innovazione, finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di trasmettere gli obiettivi e di coinvolgimento intorno agli stessi, promuovendo un clima disteso e amichevole, stimolando uno spirito di gruppo, ed il miglioramento della produttività.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza interna/esterna.	0,5	1	1,5	2	



**D) – VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

<b>Elementi</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Competenze organizzative e gestionali (max 30)	
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Performance (max 10)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**L'organo politico**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**5 – OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**6 – GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Li** \_\_\_\_\_

**L'organo politico**

_____
_____
_____



ALLEGATO 3.4

**VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA A CURA DEL DIRIGENTE**

ANNO \_\_\_\_\_

**DATI GENERALI**

*Anagrafici*

Cognome e nome	
Titolo di studio	

*Professionali*

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--



## TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### A) – COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato finalizzato agli obiettivi e responsabilità sulla scelta e impiego delle risorse.	0,5	1	2	3	
2 - <u>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli valutandoli e curando lo sviluppo della loro professionalità.	0,5	1	2	3	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse controllate.	0,5	1	2	3	
4 - <u>Programmazione</u> : Capacità di proporre programmi e piani, di definire le attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio o dell'Ufficio.	0,5	1	2	3	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse umane, finanziarie e strumentali affidate al Servizio o all'Ufficio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa, comprensivi dell'individuazione dei responsabili di procedimento.	0,5	1	2	3	
6 - <u>Rapporti interni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.	0,5	1	2	3	
7 - <u>Negoziare e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	0,5	1	2	3	
8 - <u>Organizzazione del Servizio</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento del Servizio o Ufficio. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti, con l'attribuzione dei trattamenti economici accessori.	0,5	1	2	3	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio o Ufficio.	0,5	1	2	3	
10 - <u>Conoscenza dei processi</u> : Conoscenza delle procedure e dei processi interni all'ente e capacità di analisi e riprogettazione degli stessi, con particolare riguardo alla semplificazione delle procedure amministrative.	0,5	1	2	3	



**B) – RISULTATI DELL'ATTIVITA' SVOLTA = GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (0 – 60)**

Obiettivi		Indicatori	Max Punti 60
<b>Rilevabili dal piano delle prestazioni</b>			60
e) .....			
f) .....			
g) .....			
h) .....			
Totale			
Strategici	Gestionali		
001	0001 0002		
002	0001 0002		
003	0001 0002		
<b>Totale punti assegnati</b>			

Si suggerisce di limitare il numero degli obiettivi a massimo 4/5



### C) PERFORMANCE

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di applicare correttamente le conoscenze plurispecialistiche all'analisi e intervento sui casi concreti, nonché impegno ed interesse per l'aggiornamento e motivazione.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato affidabilità lavorativa intesa come puntualità e precisione nello svolgimento delle attività; riservatezza e serietà sul lavoro.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di organizzazione efficace del lavoro e coordinamento; di adattare, orientare, organizzare e coordinare risorse umane, finanziarie e temporali ai risultati attesi.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato flessibilità intesa come adattamento ai cambiamenti organizzativi e strutturali.	0,5	1	1,5	2	
Ha dimostrato capacità di intrattenere adeguati rapporti con colleghi, superiori, altri soggetti anche esterni.	0,5	1	1,5	2	



**D) – VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

<b>Elementi</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
Competenze organizzative e gestionali (max 30)	
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Performance (max 10)	
<b>Totale valutazione conseguita</b>	

**Giudizio complessivo** \_\_\_\_\_

**Data** \_\_\_\_\_

**Il Dirigente**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**5 – OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA**


**Data** \_\_\_\_\_

**Firma del valutato** \_\_\_\_\_

**6 – GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE**


**Lì** \_\_\_\_\_

**Il Dirigente**




ALLEGATO 3.5

**SCHEMA DA COMPILARSI A CURA DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA PER I DIPENDENTI**

DIREZIONE/STRUTTURA  
SERVIZIO  
UFFICIO

SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_

PERIODO DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

PRESTAZIONE LAVORATIVA PARI A N° ORE \_\_\_\_\_ SETTIMANALI

DIPENDENTE \_\_\_\_\_ CAT \_\_\_\_\_ MATR. \_\_\_\_\_

**ELEMENTI DI VALUTAZIONE**

**A - PRESTAZIONI INDIVIDUALI - punti a disposizione 40**

- |   |             |            |
|---|-------------|------------|
| a) Apporto professionale e livello di autonomia anche propositiva | Punti _____ | (da 2 a 8) |
| b) Grado di responsabilità  | Punti _____ | "          |
| c) Capacità di relazione  | Punti _____ | "          |
| d) Qualità, precisione e quantità del lavoro                      | Punti _____ | "          |
| e) Capacità di rispondere al cambiamento                          | Punti _____ | "          |

\* Totale punti \_\_\_\_\_

**B - RISULTATI DI ATTIVITA' - punti a disposizione 60**

livello di realizzazione dei risultati rispetto ai programmi ed alle attività assegnate tenendo anche conto della assiduità in servizio:

- |                                   |             |                                |
|-----------------------------------|-------------|--------------------------------|
| - attività interamente realizzata | Punti _____ | "                              |
| - attività realizzata in parte    | Punti _____ | (- 5 punti per ogni attività)  |
| - attività non realizzata         | Punti _____ | (- 10 punti per ogni attività) |

\* Totale punti \_\_\_\_\_

\* Totale punti (A + B) \_\_\_\_\_ G.d.R. \_\_\_\_\_

\* MOTIVAZIONI (Obbligatorie) \_\_\_\_\_

IL RESPONSABILE DELL'UFFICIO

IL DIRIGENTE DEL SERVIZIO

Data notifica \_\_\_\_\_

Firma del dipendente \_\_\_\_\_



## Legende

### A) PRESTAZIONI INDIVIDUALI

#### a) APPORTO PROFESSIONALE E LIVELLO DI AUTONOMIA ANCHE PROPOSITIVA Punti max 8

- Si trova spesso in difficoltà di fronte agli imprevisti 2
- Se la cava discretamente 4
- Riesce quasi sempre ad affrontare e risolvere autonomamente le difficoltà 6
- Affronta e risolve autonomamente i problemi 8

#### b) GRADO DI RESPONSABILITA'

- Evita le responsabilità. Necessita di molto controllo 2
- Accetta normalmente le responsabilità e ne affronta le conseguenze 4
- Assume volentieri nuove responsabilità applicandosi ai problemi fino alla conclusione 6
- Cerca nuove responsabilità dando ottimi risultati 8

#### c) CAPACITÀ DI RELAZIONE

- Tende alla suscettibilità 2
- Va generalmente d'accordo con tutti 4
- E' cordiale ed affiatato 6
- Esprime capacità di leadership 8

#### d) QUALITÀ, PRECISIONE E QUANTITÀ DEL LAVORO

- Livello scarso. E' lento e discontinuo nella esecuzione del lavoro 2
- Livello normale di rendimento nei tempi previsti 4
- Livello buono. Si nota il suo impegno a realizzare anche di più di quanto gli viene richiesto 6
- Livello ottimo. La sua esperienza e il suo impegno gli permettono di raggiungere ottimi risultati 8

#### e) CAPACITÀ DI RISPONDERE AL CAMBIAMENTO



- Si mostra disorientato da qualsiasi cambiamento 2
- Pone qualche resistenza a svolgere compiti 4
- Accetta situazioni nuove 6
- Accetta molto positivamente situazioni nuove 8

## B) GRADO DI RENDIMENTO

	<b>* Totale punti</b>	<b>% di erogazione</b>
I) inadeguato	(fino a 10)	negativo
II) appena adeguato	(da 11 a 40)	negativo
III) sufficiente	(da 41 a 60)	20%
IV) buono	(da 61 a 80)	50%
V) ottimo	(da 81 a 100)	100%

Il Dirigente di riferimento, con la sottoscrizione della scheda di valutazione proposta dal Titolare di posizione organizzativa per i dipendenti, conferma il giudizio espresso. Nel caso in cui ritenesse di non dover confermare il giudizio, predispone una nuova scheda di valutazione, sentito il Titolare di Posizione Organizzativa.



## **1 - DATI GENERALI**

In questa sezione vengono indicati i dati anagrafici e professionali relativi al valutato, con riferimento al periodo preso in esame.

### **A) - COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI**

Tali categorie sono articolate in fattori analitici che esprimono potenziali attitudini coerenti con il significato delle stesse e facilitano l'espressione del giudizio valutativo.

Il valutatore formulerà un giudizio graduandolo su ogni fattore analitico di valutazione secondo una scala che va da 0,5 a 3. La scala deve essere interpretata ed applicata secondo i seguenti criteri:

- valore 3 - prestazione ottima - la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- valore 2 - prestazione buona - la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;
- valore 1 - prestazione sufficiente - la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto e i comportamenti risultano in linea con quanto richiesto;
- valore 0,5 - prestazione insufficiente - la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

### **B) - RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI**

In questa sezione devono essere indicati gli obiettivi assegnati al valutato rilevabili dal piano di attività e dalle funzioni assegnate e rilevabili dal piano delle prestazioni ed i punti attribuiti, distinti secondo le categorie riportate nella Sezione stessa.

### **C) - PERFORMANCE**

Tale categoria è articolata in fattori analitici che esprimono le modalità attraverso le quali l'attività lavorativa è stata condotta, e facilitano l'espressione del giudizio valutativo.

Il valutatore formulerà un giudizio graduandolo su ogni fattore analitico di valutazione secondo una scala che va da 0,5 a 2. La scala deve essere interpretata ed applicata secondo i seguenti criteri:

- valore 2 - ottimo;
- valore 1,5 - buono;
- valore 1 - sufficiente;
- valore 0,5 - insufficiente.

### **D) - VALUTAZIONE COMPLESSIVA**

Assegnati i punteggi a ciascun fattore di valutazione, si giungerà al punteggio totale attribuito al valutato.



## **E) - GIUDIZIO COMPLESSIVO DEL VALUTATORE**

Effettuata la valutazione quantitativa il valutatore esprimerà un giudizio complessivo sul valutato.

## **F) - OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**

Entro 30 giorni dalla notifica della valutazione, il valutato può proporre opposizione esponendo in questa sezione eventuali osservazioni in merito alla valutazione complessiva.