

**“ALLEGATO GG”**  
(Rif. artt. 1, 34, 188, 189, 220)

# **Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati**

## Indice

<b>Premessa</b>	<b>3</b>
<b>1. Quadro di riferimento</b>	<b>6</b>
<b>2. Descrizione</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Contenuti</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Metodologia</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1 Performance organizzativa</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2 Performance individuale</b>	<b>16</b>
<b>3. Ciclo di gestione della <i>performance</i></b>	<b>21</b>
<b>4. Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Programmazione</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Monitoraggio</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Accesso alla premialità</b>	<b>32</b>
<b>5. Soggetti, funzioni e responsabilità</b>	<b>33</b>
<b>6. Casi particolari</b>	<b>35</b>
<b>7. Procedure di conciliazione</b>	<b>36</b>
<b>7.1 Coerenza e garanzie del Sistema</b>	<b>36</b>
<b>7.2 Gestione delle contestazioni</b>	<b>36</b>
<b>8. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo</b>	<b>37</b>
<b>9. Ciclo di gestione della <i>performance</i> e documenti di programmazione</b>	<b>38</b>
<b>10. Pari opportunità e differenze di genere</b>	<b>39</b>
<b>11. Trasparenza e rendicontazione</b>	<b>40</b>
<b>12. Processo di miglioramento</b>	<b>40</b>
<b>13. Benessere organizzativo e condivisione</b>	<b>40</b>
<b>Elenco degli allegati</b>	<b>41</b>

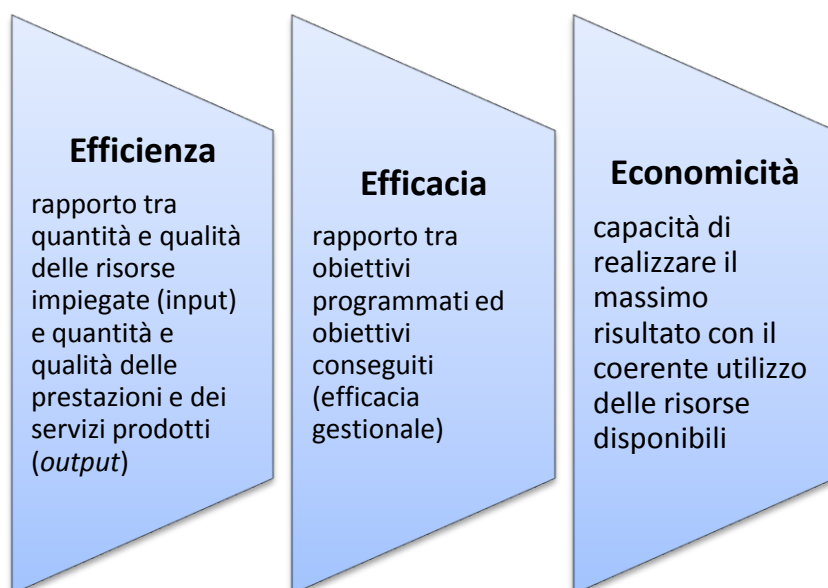
## Premessa

Il *Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati* della Regione Lazio viene predisposto ai sensi dell'articolo 7 della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1, che recepisce i principi di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, con l'obiettivo di promuovere la cultura del merito ed ottimizzare l'azione amministrativa regionale.

Per semplicità di esposizione l'espressione "prestazione e risultati", contenuta nella legge regionale n. 1/2011, in questo documento viene sostituita con quella di *performance*, in quanto tale terminologia è ormai invalsa nell'uso comune anche riguardo alle pubbliche amministrazioni italiane per indicare il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (sistema, organizzazione, unità organizzativa, *team* o singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima analisi, alla soddisfazione dei bisogni finali per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Con il concetto di *performance* si esprime la transizione da un'impostazione incentrata sui mezzi (*input*) e sull'impiego di risorse umane e finanziarie ad una cultura dei risultati (nel senso di *output* e di *outcome*). Si ritiene che una tale prospettiva, collegata ad una rinnovata sensibilità verso i temi dell'efficienza e dell'ottimizzazione gestionale, possa produrre un significativo miglioramento della qualità dei servizi prodotti dalle pubbliche amministrazioni, motivo per cui una specifica attenzione viene posta alla misurazione e valutazione dei risultati. Da ciò discende l'impegno nella individuazione di idonei indicatori, quali strumenti in grado di fornire informazioni puntuali sul grado di raggiungimento degli obiettivi.

La *performance* può essere considerata una sintesi dei seguenti fattori:



La misurazione della *performance* costituisce un percorso formalizzato rivolto ad ottenere ed esprimere informazioni descrittive riguardo alle proprietà più significative di un determinato oggetto (processo, attività, gruppo di persone, ecc.). Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* svolge dunque le funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni rilevanti sia ai fini delle determinazioni successive da parte dei decisori sia ai fini di una più completa e rigorosa rendicontazione delle attività.

Le finalità della misurazione e valutazione della *performance* sono principalmente le seguenti:

- ri-formulare e comunicare gli obiettivi strategici e operativi;
- verificare che gli obiettivi strategici ed operativi siano stati conseguiti;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- influenzare e valutare i comportamenti di gruppi ed individui;
- rafforzare l'*accountability* e la responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.

In un'ottica di miglioramento organizzativo, il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* si avvale di indicatori di *performance*, ossia di strumenti che rendono possibile l'attività di acquisizione delle informazioni indispensabili rispetto agli obiettivi di *performance*, verificando – attraverso un'analisi puntuale e circostanziata dei dati disponibili nei sistemi informativi – il grado di conseguimento dei risultati finali delle attività/processi rispetto al valore *target* inizialmente stabilito.

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (di seguito: *Sistema*) costituisce uno strumento essenziale per il miglioramento dei servizi pubblici e svolge un ruolo fondamentale nella definizione e nella verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione in relazione a specifiche esigenze della collettività, consentendo una migliore capacità di decisione da parte delle autorità competenti in ordine all'allocazione delle risorse, con riduzione di sprechi ed inefficienze.

La Regione Lazio, in conformità ai principi fondamentali enunciati nel decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, in materia di ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, in materia di controlli interni, nonché alla legge regionale 20 novembre 2001, n. 25, in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione, in cui viene disciplinata anche l'assegnazione degli obiettivi e delle risorse ai dirigenti, anche alla luce della situazione complessiva e delle criticità gestionali che hanno contrassegnato la vita dell'ente è interessata ad attuare una linea strategica che attraverso la semplificazione e la riorganizzazione delle strutture amministrative persegua una maggiore efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa.

Su tale base si innesta un indispensabile raccordo con le innovazioni introdotte dalla riforma della pubblica amministrazione in tema di efficienza e trasparenza,<sup>1</sup> nonché con i molteplici obblighi derivanti dalla legislazione in materia di contrasto all'illegalità e di prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione.<sup>2</sup> L'attuazione degli indirizzi previsti dalla legge regionale n. 1/2011 costituisce dunque occasione e stimolo anche per un deciso salto di qualità rivolto a garantire il funzionamento dell'intero sistema organizzativo della Giunta Regionale nel rispetto dei principi generali dell'intervento in materia di *spending review*.<sup>3</sup> Pertanto, l'adozione del *Sistema* rappresenta non soltanto un doveroso adempimento normativo ma, soprattutto, uno strumento fondato sulla stretta interconnessione tra programmazione, attività, risorse, obiettivi e risultati.

<sup>1</sup> Cfr. 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", recepito con legge regionale n. 1/2011.

<sup>2</sup> Cfr. decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni"; legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione".

<sup>3</sup> Cfr. decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135.

L'esigenza di mettere a punto un *set* di strumenti in grado di fornire gli elementi richiesti di rappresentazione della *performance* diventa ancora più pressante in un quadro di difficoltà derivanti dalla grave situazione economica nazionale, in cui occorrono interventi incisivi e soluzioni innovative per un miglioramento generale delle funzioni delle pubbliche amministrazioni. In tale prospettiva, il *Sistema* contiene strumenti, metodi e procedure di misurazione e valutazione della *performance*, sia organizzativa che individuale, applicabili nell'ambito del vasto sistema organizzativo della Giunta Regionale.

Il *Sistema* è sviluppato, in virtù di quanto previsto dalla delibera CiVIT<sup>4</sup> n. 104/2010, per:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, del livello di *performance* atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi delle cause specifiche legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento generale dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della *performance* dell'amministrazione nel suo complesso e delle singole strutture amministrative, anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della *performance*, sia agli attori interni all'amministrazione alla collettività ed agli osservatori qualificati esterni;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione, verifica e rendicontazione della *performance*;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed agli scostamenti tra *performance* attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale rispetto all'andamento dell'amministrazione.

Ai sensi dell'articolo 15, comma 1, della legge regionale n. 1/2011, l'Organismo indipendente di valutazione (OIV)<sup>5</sup> monitora il funzionamento complessivo del *Sistema* e, a tal fine, elabora una relazione annuale sull'applicazione dello stesso e sulla situazione generale dei controlli interni con riferimento alla trasparenza e integrità, da pubblicare sul sito *web* istituzionale della Regione Lazio all'interno di un'apposita sotto-sezione della sezione denominata "Amministrazione trasparente".<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> All'epoca Commissione *indipendente* per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT), oggi diventata Autorità Nazionale AntiCorruzione (ANAC).

<sup>5</sup> Nominato con DGR n. 153 del 19 giugno 2013 ed insediato il 12 luglio 2013.

<sup>6</sup> Cfr. decreto legislativo n. 33/2013, articolo 9.

## 1. Quadro di riferimento

La Regione Lazio costituisce un'articolazione territoriale della Repubblica Italiana. È un ente autonomo con un proprio Statuto e con poteri e funzioni che esercita in base ai principi fissati dalla Costituzione. L'autonomia della Regione si esprime nell'esercizio della potestà legislativa, regolamentare e amministrativa, così come nel fatto che istituisce tributi ed entrate proprie e dispone di un proprio demanio e di un proprio patrimonio.

Lo Statuto della Regione Lazio, in virtù di quanto previsto dall'articolo 123 della Costituzione, stabilisce che la stessa provveda, tra l'altro:

- ❖ alla tutela dei diritti della cittadinanza, attraverso l'affermazione della centralità e della dignità di ogni essere umano: in proposito, l'articolo 6 dello Statuto prevede che la Regione, tra gli altri, fa propri i principi della *Dichiarazione universale dei diritti umani* riconoscendo il primato della persona e della vita, i diritti dell'infanzia e dell'adolescenza, nonché il diritto degli anziani ad un'esistenza dignitosa ed indipendente nell'ambito familiare e sociale;
- ❖ allo sviluppo civile e sociale: in virtù dell'articolo 7 dello Statuto, la Regione ha il compito di promuovere le iniziative volte ad assicurare ad ogni persona condizioni per una vita libera e dignitosa, promuovendo la salvaguardia della salute, la piena occupazione e la tutela delle lavoratrici e dei lavoratori, la disponibilità abitativa, la mobilità, la diffusione dell'istruzione e della cultura;
- ❖ allo sviluppo economico: l'articolo 8 dello Statuto attribuisce alla Regione l'obiettivo dello sviluppo economico e del miglioramento della qualità della vita della popolazione secondo criteri di compatibilità ecologica e di agricoltura sostenibile riconoscendo il mercato e la concorrenza e allo stesso tempo prevedendo che l'iniziativa economica privata non possa svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana;
- ❖ alla valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale: in virtù di quanto previsto dall'articolo 9 dello Statuto, la Regione ha il compito di valorizzare e tutelare l'ambiente, il paesaggio, il patrimonio naturale, culturale, artistico e monumentale.

Lo Statuto determina, altresì, la forma di governo e i principi fondamentali di organizzazione e funzionamento. In particolare, gli organi della Regione sono:

- Consiglio Regionale, che esercita la funzione legislativa attribuita dalla Costituzione alla Regione, concorre a determinare l'indirizzo politico regionale ed esplica le funzioni di controllo sull'attività dell'esecutivo;
- Presidente della Regione, che rappresenta la Regione, dirige la politica dell'esecutivo, convoca, presiede e dirige la Giunta Regionale della cui azione è responsabile;
- Giunta Regionale, che è l'organo esecutivo della Regione, realizza gli obiettivi stabiliti nel programma politico e amministrativo del Presidente della Regione e negli atti di indirizzo del Consiglio Regionale ed esercita la funzione regolamentare nelle materie di competenza legislativa della Regione e le funzioni amministrative riservate o conferite alla Regione.

Lo Statuto prevede, inoltre, che la Giunta Regionale eserciti le funzioni amministrative concernenti:

- adozione dei provvedimenti generali attuativi degli strumenti della programmazione economico-sociale e della pianificazione territoriale regionale approvati dal Consiglio;
- direttive per la raccolta e l'elaborazione, con la collaborazione degli enti locali, delle informazioni utili all'esercizio delle funzioni amministrative o derivanti da esso;
- verifica complessiva dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa nell'ambito del territorio del Lazio, in relazione al perseguimento degli obiettivi della programmazione regionale ed alla realizzazione di specifici interventi finanziati dalla Regione.

Nell'esercizio delle funzioni amministrative si applica il principio della distinzione tra indirizzo politico-amministrativo e controllo, spettanti agli organi di governo, mentre l'attuazione e la gestione spettano alla dirigenza.

L'attività di indirizzo politico-amministrativo consiste nella determinazione delle finalità, degli obiettivi, dei tempi e dei risultati attesi dell'azione amministrativa e dell'allocazione delle risorse in relazione ai programmi ed agli obiettivi; l'attività di controllo consiste nella comparazione tra gli obiettivi, i tempi ed i risultati programmati e quelli effettivamente conseguiti al termine dell'esercizio previsto, tenuto conto delle condizioni organizzative e delle risorse messe a disposizione. L'attività di attuazione e gestione, esercitata attraverso atti e provvedimenti amministrativi, consiste nelle attività strumentali, finanziarie, tecniche e amministrative poste in essere dalle differenti strutture organizzative.

In particolare, in base a quanto previsto dal vigente regolamento regionale 6 settembre 2002, n. 1, l'attività di indirizzo politico-amministrativo si riferisce alle seguenti strutture:

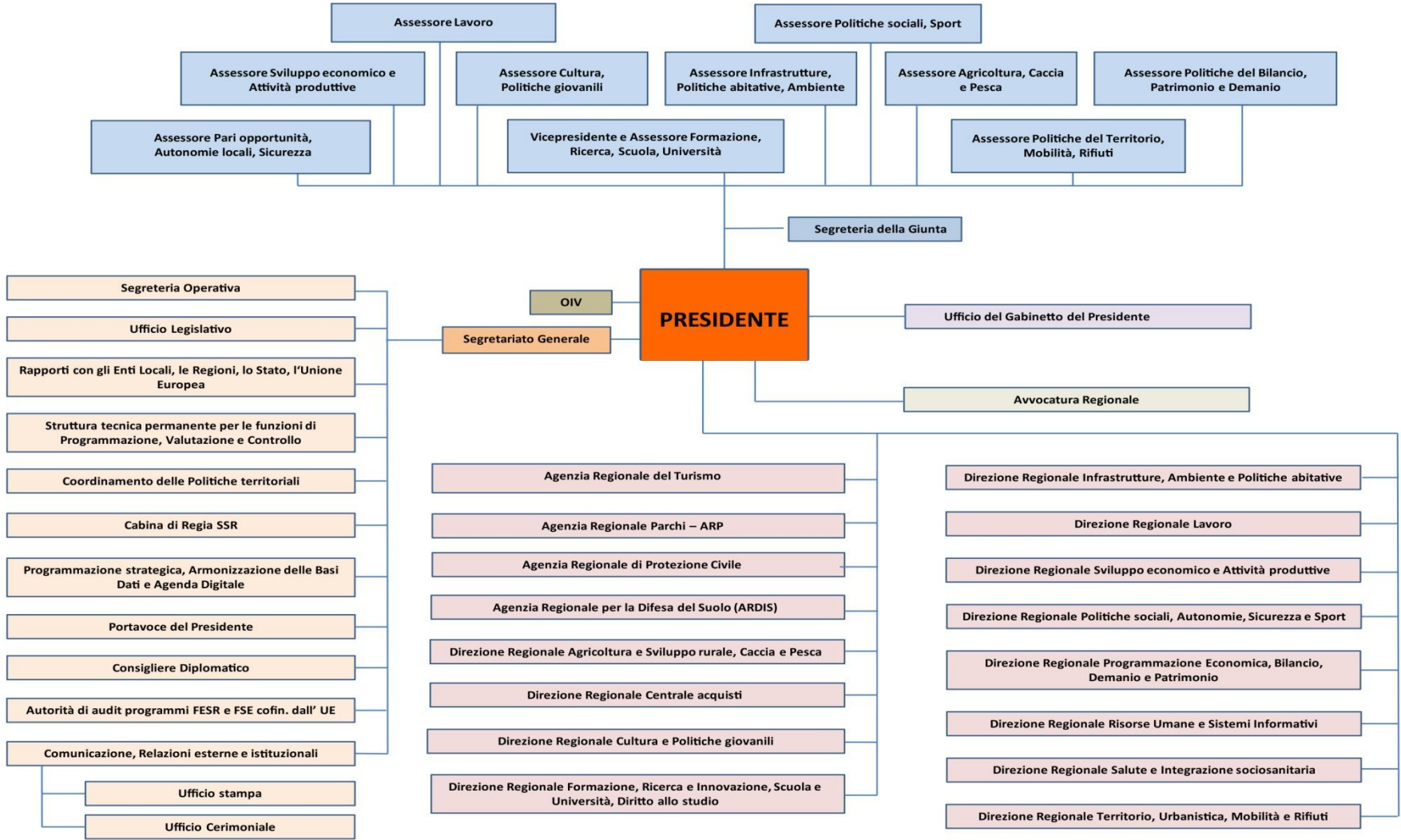
- Ufficio di Gabinetto del Presidente;
- Segretariato Generale;
- Segreteria della Giunta.

Sono poi istituite strutture con specifici compiti di segreteria e assistenza operativa al Presidente, al Vice-Presidente ed agli Assessori.

Per quanto riguarda l'attività di attuazione e gestione, il sistema organizzativo della Giunta Regionale è articolato come segue:

- Direzioni/Agenzie regionali, individuate come strutture di I° livello, preposte all'assolvimento di funzioni di direzione, coordinamento e verifica delle strutture organizzative subordinate, in ordine al raggiungimento degli obiettivi, garantendo la gestione organica ed integrata di materie omogenee;
- Aree, individuate come strutture di II° livello, preposte all'assolvimento di funzioni di direzione, coordinamento e verifica delle attività della struttura e delle eventuali articolazioni organizzative interne;
- Strutture di *staff*, a responsabilità dirigenziale, individuate come strutture di II° livello per l'espletamento di funzioni di supporto alle attività proprie del direttore regionale;
- Uffici, individuati come strutture di II° livello ed inserite all'interno delle aree, addetti allo svolgimento di attività collegate a singole materie o gruppi di funzioni rientranti nelle competenze delle strutture sovraordinate;
- Strutture esterne, a responsabilità dirigenziale, collocate al di fuori del territorio regionale e/o nei territori provinciali della Regione Lazio;
- Posizioni dirigenziali individuali, con funzioni ispettive, di studio, ricerca e consulenza;
- Servizi, a responsabilità non dirigenziale, preposti allo svolgimento di attività amministrative definite sulla base di criteri di omogeneità e con riguardo a finalità specifiche in funzione del raggiungimento degli obiettivi propri della struttura cui appartengono.

# Organigramma della Giunta Regionale





## 2. Descrizione

Il *Sistema* organizza le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni in modo da consentire all'amministrazione di:

- migliorare l'individuazione degli obiettivi più significativi e qualificanti;
- verificare che gli obiettivi programmati siano stati effettivamente realizzati;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse ed i processi organizzativi;
- valutare i comportamenti di individui e gruppi;
- rafforzare l'*accountability* e le responsabilità ai diversi livelli gerarchici;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo.<sup>7</sup>

La metodologia prevalentemente adottata è la *Balanced Scorecard* (BSC). La BSC è uno strumento strategico di *management* attraverso il quale tradurre la *mission* istituzionale in azioni, pianificare e fissare obiettivi qualificanti dell'azione amministrativa in base al programma della Giunta Regionale, potenziare il *feedback* e l'apprendimento nell'organizzazione (*learning organization*). La BSC è un sistema multidimensionale che prevede la costruzione di un forte legame tra obiettivi, indicatori e azioni, ossia – per analogia – tra risorse, processi e risultati.

Nelle sezioni successive sono specificati i contenuti del *Sistema*, l'oggetto su cui si focalizza la misurazione e della valutazione, gli ambiti di riferimento per la misurazione e la valutazione e il posizionamento del *Sistema* all'interno del ciclo di gestione della *performance*.

### 2.1 Contenuti

In conformità a quanto disposto dall'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009 e ai sensi di quanto stabilito dall'articolo 7, comma 3, della legge regionale n. 1/2011, il *Sistema* individua:

- a) fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della *performance*;
- b) procedure di conciliazione relative all'applicazione del *Sistema*;
- c) modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

I principi generali del *Sistema* consentono di qualificarlo come:<sup>8</sup>

- a) *premiabile*, attraverso il riconoscimento delle professionalità e delle eccellenze e la distinzione tra le prestazioni e i risultati dei singoli;
- b) *flessibile*, evitando l'irrigidimento delle valutazioni delle prestazioni e dei risultati, dovuto all'utilizzo di strumenti che agiscono in maniera preordinata senza rilevare in maniera realistica la qualità e il merito;
- c) *motivante*, per migliorare le prestazioni e i risultati e suscitare comportamenti positivi;
- d) *aggregante*, attraverso lo sviluppo della coesione all'interno delle strutture amministrative, che eviti le contrapposizioni e favorisca una concorrenza emulativa, anche attraverso la diffusione di buone prassi;
- e) *realistico*, in quanto rapportato all'assetto reale dell'organizzazione regionale, tenendo conto degli elementi che influenzano le prestazioni e i risultati, quali l'entità delle risorse umane,

---

<sup>7</sup> Cfr. delibera CiVIT n. 89/2010.

<sup>8</sup> Cfr. legge regionale n. 1/2011, articolo 7, comma 4.

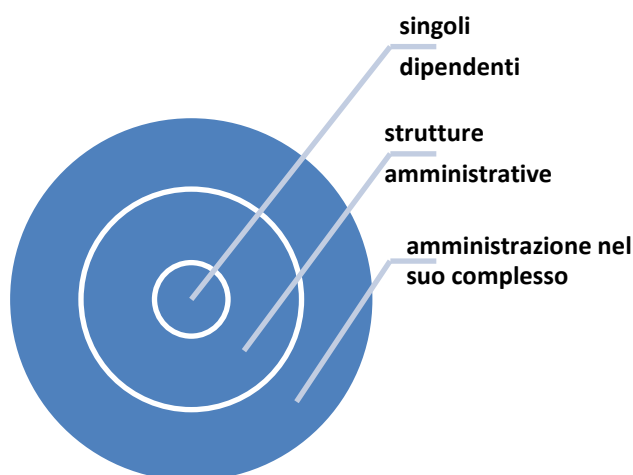
finanziarie e strumentali messe a disposizione e le modalità organizzative prescelte dall'amministrazione;

- f) *trasparente*, in modo che sia garantita la massima diffusione delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle prestazioni e dei risultati;
- g) *attuabile facilmente*, evitando modalità e strumenti complessi che richiedano l'ausilio di esperti;
- h) *definito*, attraverso l'utilizzo di una metodologia che misuri le prestazioni e i risultati limitando il grado di discrezionalità del valutatore.

## 2.2 Metodologia

Come previsto dagli articoli 8 e 9 della legge regionale n. 1/2011, il *Sistema* ha per oggetto la *performance* organizzativa e la *performance* individuale. In tale prospettiva, i soggetti e le strutture dell'organizzazione a cui si applica il *Sistema* sono esemplificati nella figura seguente.

Misurazione e valutazione della *performance*



Per singoli dipendenti si intende tutto il personale, dirigenziale e non dirigenziale, che opera nell'amministrazione. Per strutture amministrative si intendono le strutture organizzative di I° livello (direzioni regionali, agenzie regionali equiparate a direzioni regionali, avvocatura regionale) e le strutture organizzative di II° livello (aree, uffici). Per l'amministrazione nel suo complesso si intende l'intero sistema organizzativo della Giunta Regionale.

Nella configurazione organizzativa della Giunta Regionale il *Sistema* si applica a:

- ❖ Dirigenti apicali delle strutture amministrative
  - Direttori di direzioni regionali
  - Direttori di agenzie regionali, equiparate a direzioni regionali
  - Avvocato coordinatore dell'Avvocatura regionale
- ❖ Dirigenti di II° livello (area, ufficio)
- ❖ Dirigenti non preposti ad unità organizzativa
- ❖ Personale delle categorie (o non dirigenziale)

### 2.2.1 Performance organizzativa

La *performance* organizzativa è determinata dal contributo che le strutture amministrative della Giunta Regionale – attraverso l'azione delle singole strutture organizzative di I° livello (direzioni regionali, agenzie regionali, avvocatura regionale) articolate in strutture organizzative di II° livello (aree, uffici) – apportano al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi individuati in base alle priorità politiche ed alle linee di indirizzo definite dall'organo di vertice.

La *performance* organizzativa riguarda gli ambiti di misurazione e valutazione di cui all'articolo 8 della legge regionale n. 1/2011:<sup>9</sup>

- attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli *standard* qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali;
- sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- qualità e quantità delle *performance* e dei servizi erogati;
- raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa:

- è rivolta a quantificare tutte le dimensioni (efficacia, efficienza, qualità, ecc.) dell'azione amministrativa regionale in relazione all'attuazione del programma della Giunta Regionale;
- si articola secondo una logica multi-livello;
- ha come scopo di supportare il processo decisionale a livello strategico ed operativo nonché di rendere possibile la valutazione della *performance* e la rendicontazione interna ed esterna.

La *performance* organizzativa del sistema organizzativo della Giunta Regionale è misurata in base alla *performance* delle unità organizzative apicali (UO<sub>ap</sub>)<sup>10</sup> ed è calcolata come segue.

$$\text{Perf}_{\text{GReg}} = \frac{\sum \text{Perf}_{\text{Org (UOap 1-n)}}}{\sum \text{Perf}_{\text{Org max}}} * 100$$

in cui:

Perf<sub>GReg</sub> rappresenta la *performance* del sistema organizzativo della Giunta Regionale

Perf<sub>Org (UOap 1-n)</sub> rappresenta la *performance* organizzativa derivante dalla realizzazione degli obiettivi organizzativi delle unità organizzative 1-n

Perf<sub>Org max</sub> rappresenta il punteggio *max* attribuibile a ciascuna unità organizzativa apicale (50 \* n)

<sup>9</sup> In cui si fa esplicito rinvio ai principi di cui all'articolo 8 del decreto legislativo n. 150/2009.

<sup>10</sup> Si tratta delle strutture amministrative affidate alla titolarità di un dirigente apicale.

Gli ambiti di misurazione della *performance* e la logica multi-livello che supporta la valutazione della *performance* organizzativa può essere rappresentata dalla figura seguente.

#### Articolazione degli ambiti di misurazione e valutazione



In base alla delibera CiVIT n. 104/2010, per l'amministrazione nel suo complesso gli ambiti di misurazione e valutazione sono costituiti da:

- A) attuazione della strategia
- B) portafoglio di attività e servizi
- C) stato di salute
- D) indicatori di impatto dell'azione amministrativa (*outcome*)
- E) confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

\*\*\*

#### A) *attuazione della strategia*

L'amministrazione identifica, sulla base delle priorità politiche indicate dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, gli obiettivi strategici ed operativi e la loro relativa articolazione. Lo scopo è di rappresentare *ex ante* le scelte politiche e gli indirizzi programmatici, per poi valutare *ex post* l'effettiva realizzazione degli obiettivi strategici da parte dell'amministrazione.

La valutazione del grado di attuazione della strategia nell'arco del triennio, si evince da:

- monitoraggio *in itinere* degli obiettivi strategici ed operativi definiti in sede di programmazione;
- verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi in conclusione dell'esercizio di riferimento, ossia dell'arco di tempo stabilito per la loro realizzazione;
- eventuali interventi di ri-programmazione della strategia pluriennale.

#### B) *portafoglio di attività e servizi*

L'amministrazione determina *ex ante* l'insieme di attività e servizi messi a disposizione degli utenti – secondo le esigenze informative delle diverse categorie di portatori di interesse (*stakeholders*) – ed *ex post* il livello di attività ed i servizi effettivamente realizzati secondo canoni prestabiliti.

Attraverso il sistema di controllo di gestione viene definito un modello di raccolta e di elaborazione dei dati, rivolto all'analisi della realtà organizzativa e gestionale, in grado di migliorare ed ottimizzare l'impiego delle risorse pubbliche (umane, finanziarie e strumentali) attraverso la verifica degli eventuali scostamenti. Il modello prevede l'inserimento di dati previsionali nella fase di *budgeting* e l'analisi della reportistica a consuntivo, individuando attività e prodotti. In particolare, a ciascuna unità organizzativa corrisponde la descrizione delle attività svolte a cui devono essere ricondotte le risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie al loro espletamento, nonché gli *outputs* misurabili attraverso il ricorso ad appositi indicatori di efficienza e di efficacia.

### C) *stato di salute*

L'amministrazione valuta *ex ante* ed *ex post* se:

- a) è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, garantendo un utilizzo equilibrato delle risorse, lo sviluppo delle competenze e dell'organizzazione, il miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (*stakeholders*);
- b) i processi interni che rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia.

Una buona amministrazione dovrebbe disporre di un preciso grado di conoscenza del proprio livello di equilibrio finanziario, organizzativo e relazionale. Ne consegue che essa dovrebbe essere in grado di stabilire in anticipo e controllare in corso d'opera, nonché verificare a consuntivo, i fattori rilevanti rispetto all'attività svolta.

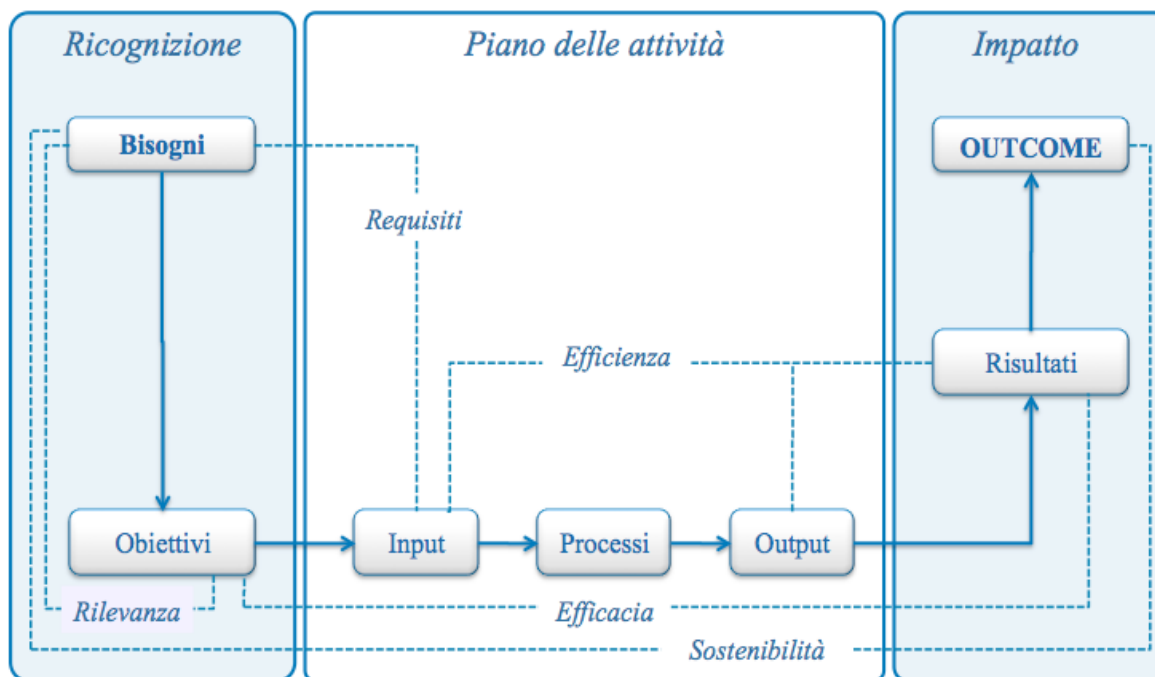
Per la definizione dello stato di salute finanziaria deve essere presa in considerazione la situazione contabile, strumentale e patrimoniale dell'amministrazione allo scopo di verificare il grado di utilizzazione delle risorse e la capacità di spesa, il livello di equilibrio economico-finanziario e definire eventuali correttivi gestionali. Per la definizione della salute organizzativa va identificato un complesso di fattori necessari a realizzare condizioni ambientali ottimali per il personale in termini di motivazione, partecipazione, relazione, comunicazione e sicurezza. In particolare, per promuovere iniziative di valorizzazione del capitale umano è indispensabile anche il ricorso alla rilevazione del benessere organizzativo nelle sue diverse dimensioni (*comfort* dell'ambiente di lavoro, valorizzazione delle competenze, ecc.). Inoltre, l'amministrazione deve prestare attenzione allo sviluppo ed al consolidamento di una cultura delle pari opportunità attraverso la costruzione di un sistema adeguato a misurarne e valutarne il grado di attuazione.

### D) *indicatori di impatto dell'azione amministrativa*

L'amministrazione identifica *ex ante* gli impatti che l'attività si propone di produrre sull'ambiente di riferimento e sui bisogni della collettività, svolge un attento monitoraggio *in itinere* rispetto all'andamento degli obiettivi assegnati ed effettua *ex post* una verifica puntuale sull'effettivo raggiungimento dei risultati secondo i valori prestabiliti.

Soprattutto con riferimento alla valutazione della *performance* organizzativa, si rende necessario costruire un sistema di indicatori di impatto, tenendo conto dei tempi necessari alla realizzazione di azioni e misure finalizzate ad incidere su fenomeni sociali complessi, nonché del fatto che l'attività amministrativa si colloca in ampio contesto istituzionale. Da tale punto di vista, nell'apprezzamento degli indicatori di *policy* occorre considerare che l'impatto è condizionato da variabili intervenienti e fattori esogeni, per cui l'incidenza sulla realtà sociale rimane soltanto parzialmente ascrivibile all'attuazione dei piani d'intervento.

### Percorso per l'individuazione degli *outcome*



Fonte: Delibera CIVIT n. 89/2010

#### E) confronti con altre amministrazioni (*benchmarking*)

L'amministrazione identifica i soggetti rispetto ai quali intende svolgere una comparazione della *performance*. Ciò consente di fornire un quadro del posizionamento dell'amministrazione rispetto a soggetti – a livello nazionale e/o internazionale – che svolgono attività simili, consentendo di valutare i punti di forza e le principali carenze.

Il *benchmarking* è finalizzato all'apprendimento di nuove prassi ed al miglioramento generale dell'amministrazione. Si fonda sul confronto tra prodotti, *performance* e processi tra organizzazioni caratterizzate da una *mission* istituzionale simile, favorendo l'abbandono di logiche auto-referenziali e consentendo meccanismi di innovazione rispetto al *modus operandi* cristallizzato. L'esigenza riguarda la costruzione di strumenti per misurare efficienza, efficacia ed impatti dei servizi affinché si possano analizzarne le condizioni operative di erogazione/funzionamento in vista di nuove soluzioni organizzative.

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* vengono rappresentati nel grafico seguente in associazione con i corrispondenti strumenti di controllo/verifica.

**Ambiti/strumenti di misurazione e valutazione**

Ambiti	Strumenti		
	Controllo strategico	Controllo di gestione	Sistema di valutazione del personale
Attuazione della strategia	▲	▲	
Portafoglio delle attività e dei servizi		▲	
Stato di salute dell'amministrazione		▲	
Impatti dell'azione amministrativa	▲		
Confronti con le altre amministrazioni	▲	▲	
Performance individuale	▲	▲	▲

\*\*\*

Con riferimento agli ambiti sopra specificati, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è condotta in modo da favorire un'immediata intelligibilità delle informazioni ed un'efficace comunicazione interna ed esterna, in osservanza del principio di massima trasparenza e coinvolgimento degli *stakeholders*. Ciò consente anche di utilizzare la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa come leva per il miglioramento dei processi decisionali e della rendicontazione sociale.

Per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si utilizzano tre strumenti fondamentali:

- indicatori
- *target*
- infrastruttura di supporto

La definizione di indicatori e valori *target* idonei a consentire la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa avviene utilizzando come essenziale riferimento metodologico quanto riportato nelle schede di cui agli allegati tecnici. L'infrastruttura di supporto è costituita da banche dati e sistemi informativi integrati, da cui è possibile ricavare rilevanti informazioni di carattere prettamente gestionale così come sviluppare analisi ed elaborazioni specifiche rispetto alla reportistica/documentazione riguardante lo svolgimento generale all'attività amministrativa.

In base alle priorità politiche indicate nei documenti programmatici ed all'individuazione delle aree strategiche che fanno riferimento alla *mission* istituzionale si definiscono obiettivi strategici ed operativi, con i corrispondenti indicatori e valori *target*, che l'amministrazione si propone di raggiungere in un arco temporale determinato. L'insieme di tali aspetti trova coerente e compiuta rappresentazione nel Piano triennale della *performance*, mentre i risultati effettivamente conseguiti al termine di ciascun esercizio annuale vengono rappresentati nella Relazione sulla *performance*.

### 2.2.2 Performance individuale

La *performance* individuale è il contributo fornito dai dipendenti regionali (personale dirigenziale e personale delle categorie) rispetto all'andamento generale dell'azione amministrativa. In generale, essa viene misurata e valutata sulla base di due fattori fondamentali: grado di realizzazione degli obiettivi e comportamenti organizzativi.

La *performance* individuale è dunque composta dalla *performance* operativa e dai comportamenti organizzativi.

Per i dirigenti, con riferimento all'esercizio annuale, la misurazione e valutazione della *performance* individuale è collegata agli indicatori di *performance* relativi a:<sup>11</sup>

- grado di realizzazione di specifici obiettivi operativi (organizzativi e individuali);
- comportamenti organizzativi.

Per il personale delle categorie, con riferimento all'esercizio annuale, la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie è collegata agli indicatori di *performance* relativi a:

- grado di realizzazione di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.

Nella misurazione e valutazione della *performance* individuale occorre evidenziare il contributo dei singoli dipendenti sia rispetto agli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza sia rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo complesso.

Le finalità della valutazione individuale sono:

- *gestionali* – si rileva il contributo prodotto da ogni persona, al fine di valutarne la coerenza rispetto alle aspettative dell'organizzazione e individuare gli incentivi necessari per motivare;
- *organizzative* – si individuano le responsabilità di ruolo e si chiariscono interdipendenze e legami con altre posizioni. In tal modo risulta possibile allineare le azioni delle persone rispetto ai medesimi obiettivi regionali;
- *di sviluppo* – si intercettano le aree nelle quali la persona manifesta delle carenze e ciò permette di individuare un percorso di formazione mirato, nonché eventuali progressioni in termini di carriera.

Ai fini della misurazione e valutazione della *performance* individuale, la *performance* operativa si riferisce ai risultati calcolati in base ai punteggi e pesi preventivamente attribuiti agli obiettivi operativi (organizzativi, individuali) ed ai piani operativi di gruppo nella fase di programmazione; mentre i comportamenti organizzativi sono riferiti a competenze e capacità contraddistinte da ambiti (specificati da fattori) e punteggi ad essi corrispondenti.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Cfr. legge regionale n. 1/2011, articolo 9.

<sup>12</sup> Cfr. negli allegati tecnici, la “Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti” e la “Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale delle categorie”.



La procedura di valutazione della *performance* individuale è incardinata su:

- precisa identificazione dei soggetti coinvolti nel processo di valutazione e dei loro ruoli;
- conoscenza diretta dell'attività dei valutati da parte dei valutatori;
- trasparenza dei criteri, delle procedure e degli esiti;
- criteri di selettività e riconoscimento del merito;
- precisa determinazione dell'arco temporale di riferimento (annuale o *infra*-annuale);
- definizione di obiettivi specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- rigorosa osservanza delle direttive generali;
- monitoraggio degli andamenti gestionali con corrispondente verifica dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati;
- utilizzo delle risultanze del controllo di gestione;
- valutazione dei comportamenti organizzativi;
- corretta applicazione degli strumenti di valutazione;
- partecipazione attiva del valutato al procedimento di valutazione;
- possibilità di contraddittorio e riesame della valutazione entro termini prestabiliti.

\*\*\*

La procedura di valutazione della *performance* individuale richiede:

- ✓ verifica da parte dei valutatori dell'osservanza di specifici obblighi da parte dei valutati;
- ✓ completa ed accurata rendicontazione, rispettosa della tempistica prestabilita, da parte di coloro che devono essere valutati;
- ✓ misurazione/attribuzione di punteggi, da parte dei valutatori, sul grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ai valutati;
- ✓ misurazione/attribuzione di punteggi, da parte dei valutatori, riguardo ai comportamenti organizzativi dimostrati dai valutati;
- ✓ compilazione da parte dei valutatori di una scheda di valutazione finale, con chiara attribuzione dei punteggi specifici corrispondenti alla *performance* operativa ed ai comportamenti organizzativi, da notificare ai valutati entro termini prestabiliti unitamente alle schede relative a ciascun obiettivo ed ai comportamenti organizzativi;
- ✓ svolgimento da parte dei valutatori, del contraddittorio o delle procedure di conciliazione con i valutati sulla base di istanza formale sottoposta entro tempi prestabiliti, anche in vista di un eventuale riesame della valutazione;
- ✓ trasmissione agli uffici competenti dell'amministrazione e all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), da parte dei dirigenti apicali, degli elenchi finali riguardanti i valutati – distinti per dirigenti e per ciascuna tipologia di personale non dirigenziale (AP, PO e altro personale delle categorie) – appartenenti alla propria struttura/unità organizzativa, con precisa indicazione dei punteggi attribuiti.

In considerazione del fatto che ordinarie attività amministrative possono non essere direttamente collegate ad obiettivi specificamente definiti nell'ambito della programmazione strategico-operativa e/o di altre pianificazioni predisposte dall'amministrazione, la valutazione dei dirigenti comprende l'accertamento della continuità, regolarità e buon andamento dell'attività amministrativa, le responsabilità dirigenziali e disciplinari derivanti da norme di legge e l'osservanza dei codici di comportamento, nonché qualsiasi altro elemento ritenuto utile ed opportuno per la tutela dell'amministrazione.<sup>13</sup>

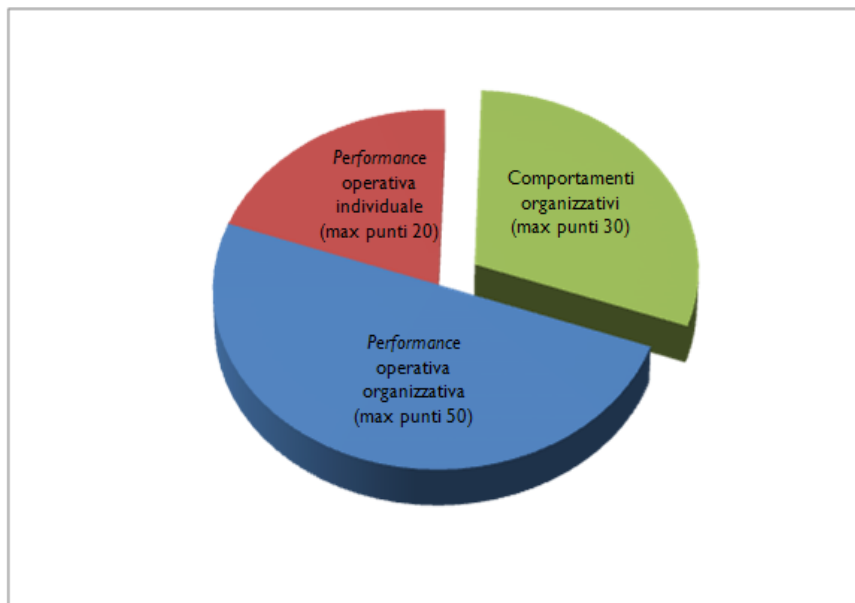
<sup>13</sup> Per quanto riguarda i requisiti generali di accesso alla premialità, si rimanda a quanto disposto dal "Codice di comportamento del personale della Giunta Regionale e delle Agenzie regionali", adottato con Deliberazione della Giunta Regionale del 21 gennaio 2014, n. 33.

## Performance individuale dei dirigenti

La *performance* individuale (max punti 100) dei dirigenti è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 70) e dei comportamenti organizzativi (max punti 30).

La *performance* operativa (max punti 70) è data dalla somma dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa organizzativa (max punti 50) e dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa individuale (max punti 20).<sup>14</sup>

La *performance* individuale dei dirigenti è esemplificata nel grafico seguente.



La *performance* individuale dei dirigenti è dunque calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

in cui,

$$\text{Perf}_{\text{Op}} = \text{Perf}_{\text{Op Org}} (\text{Ob}_{\text{Org } 1-n}) + \text{Perf}_{\text{Op Ind}} (\text{Ob}_{\text{Ind } 1-n})$$

Nella formula, la *performance* operativa organizzativa è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi organizzativi ( $X_{\text{Ob Org } 1-n}$ ) moltiplicati per il rispettivo peso ( $f_{1-n}$ ):

$$\text{Perf}_{\text{Op Org}} = (X_{\text{Ob Org } 1} * f_1 + X_{\text{Ob Org } 2} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Org } n} * f_n)$$

La *performance* operativa individuale è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali ( $X_{\text{Ob Ind } 1-n}$ ) moltiplicati per il rispettivo peso ( $f_{1-n}$ ):

$$\text{Perf}_{\text{Op Ind}} = (X_{\text{Ob Ind } 1} * f_1 + X_{\text{Ob Ind } 2} * f_2 + \dots + X_{\text{Ob Ind } n} * f_n)$$

<sup>14</sup> Se, in ragione delle peculiarità dell'incarico conferito al dirigente, vengono assegnati esclusivamente obiettivi individuali, questi ultimi possono essere parametrati con il punteggio massimo attribuibile alla *performance* operativa, pari a 70 punti.

La *performance* operativa organizzativa riguarda la realizzazione di specifici obiettivi organizzativi e costituisce il contributo fornito dall'unità organizzativa di diretta responsabilità.

La *performance* operativa individuale riguarda la realizzazione di specifici obiettivi individuali assegnati ai singoli dirigenti.<sup>15</sup>

I comportamenti organizzativi sono articolati in capacità/competenze di tipo tecnico-professionale e valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori associati, come riportato nella "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti".

Ferma restando l'applicazione delle misure disponibili negli ordinamenti/codici ecc. e l'attribuzione di punteggi relativi alla classificazione in ambiti e fattori riportati nell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, a fronte di specifiche circostanze si segnala la possibilità per il soggetto valutatore di procedere alla decurtazione dell'intero punteggio relativo ai comportamenti organizzativi del soggetto valutato. A titolo di esempio, la misura può essere adottata in caso di inerzia o grave ritardo nell'esercizio delle responsabilità relative alla programmazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione degli obiettivi; in caso di mancato riscontro alle direttive impartite; in caso di ripetuto richiamo/sollecito rispetto alla scadenza di rilevanti adempimenti amministrativi; in caso di mancato intervento rispetto a criticità verificatesi all'interno dei propri uffici; in caso di rilievi degli organi di controllo interni ed esterni inerenti gli andamenti gestionali oppure la regolarità amministrativa; in caso di mancata adozione delle misure previste per la prevenzione della corruzione; ecc.<sup>16</sup>

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

- il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa ed accurata rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita;<sup>17</sup>
  - *l'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi*
  - *i ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi pari a punti 0,5 per ogni giorno di ritardo*
- qualora si verificano cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 15 giorni dal termine dell'incarico;<sup>18</sup>
- l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.

<sup>15</sup> Ai sensi dell'articolo 5, comma 11, del decreto-legge n. 95/2012, convertito dalla legge n. 135/2012.

<sup>16</sup> Senza escludere l'applicazione di più gravi sanzioni nei casi previsti da norme e/o codici di comportamento. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi si rimanda anche ai contenuti ed agli aspetti attuativi esplicitati all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e all'interno del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed all'interno (P.T.T.I.).

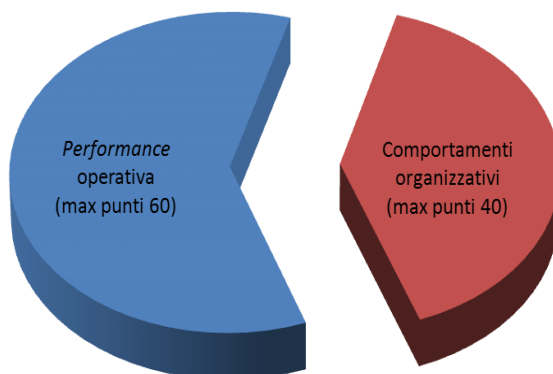
<sup>17</sup> Cfr. articolo 5 del CCNL del 22 febbraio 2010.

<sup>18</sup> La rendicontazione riguarda tutti gli aspetti collegati allo svolgimento dell'incarico dirigenziale, compresa l'attività di valutazione del personale.

## Performance individuale del personale delle categorie

La *performance* individuale (max punti 100) del personale delle categorie è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max punti 60) e dei comportamenti organizzativi (max punti 40).

La *performance* individuale del personale delle categorie è esemplificata nel grafico seguente.



La *performance* individuale del personale delle categorie è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

La *performance* operativa discende dallo svolgimento di compiti nell'ambito di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali che determinano il contributo fornito alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, mentre la qualità generale della prestazione del singolo dipendente è riscontrabile attraverso i comportamenti organizzativi.

La *performance* operativa è determinata dal contributo fornito da ciascuno all'unità organizzativa di appartenenza, attraverso lo svolgimento di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali.

I comportamenti organizzativi si riferiscono a competenze, capacità e attitudini e vengono valutati in base ad ambiti predefiniti, con fattori e punteggi associati, secondo quanto riportato nella "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi – Personale delle categorie".

La continuità della presenza in servizio, che non va comunque intesa come fattore determinante, va considerata nella valutazione della *performance* individuale, soprattutto quando consiste in assiduità rispetto alla prestazione lavorativa. Accede alla procedura di valutazione il dipendente che abbia effettuato almeno 60 giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno solare, al netto delle ferie spettanti su base annua.

## **Attribuzione dei punteggi**

Per l'attribuzione dei punteggi di valutazione, nel caso degli obiettivi individuali ed organizzativi si fa ricorso – attraverso la misura degli indicatori associati – alla percentuale di realizzazione degli obiettivi a fine anno, moltiplicati per i rispettivi pesi; mentre nel caso dei comportamenti organizzativi si utilizza una semplice scala numerata:

- con estensione di punteggi 0-30 per i dirigenti;
- con estensione di punteggi 0-40 per il personale delle categorie.

Nella misurazione e valutazione della *performance* operativa, in corrispondenza del grado di conseguimento dei singoli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) i punteggi devono essere riportati soltanto fino al primo decimale. L'eventuale esigenza di procedere ad arrotondamenti riguardanti la prima cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la seconda cifra decimale è  $\geq 5$ ; alla cifra inferiore quando la seconda cifra decimale è  $< 5$ .<sup>19</sup> Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente i singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi oppure di una pluralità di essi. Per la compilazione della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi non è possibile fare ricorso a punteggi con cifre decimali.

Gli strumenti per procedere alla misurazione e valutazione della *performance* sono esemplificati negli allegati tecnici, unitamente al manuale operativo.

## **3. Ciclo di gestione della *performance***

Il *Sistema* interviene nell'ambito del ciclo di gestione della prestazione e dei risultati (*performance*), di cui agli articoli 4-10 della legge regionale n. 1/2011,<sup>20</sup> che si sviluppa nelle fasi che vengono di seguito individuate:

1. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
2. collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
4. misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
5. utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti apicali nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il ciclo di gestione della *performance* prende avvio con la programmazione economico-finanziaria e con la successiva adozione del Piano triennale della *performance*, il quale rappresenta il documento programmatico in cui, in base al mandato istituzionale ed alle priorità politiche, sono definiti gli obiettivi strategici triennali e gli obiettivi operativi annuali per l'azione amministrativa e la gestione.

<sup>19</sup> Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,48%, il valore viene arrotondato a 84,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,45%, il valore viene arrotondato a 48,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 97,34%, il valore viene arrotondato a 97,3%.

<sup>20</sup> Corrispondente al "ciclo di gestione della performance", di cui agli articoli 4-10 del decreto legislativo n. 150/2009.

Al fine di garantire il necessario raccordo con la programmazione economico-finanziaria, i contenuti della programmazione strategico-operativa sono definiti entro trenta giorni dall'entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale.<sup>21</sup>

Gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli obiettivi individuali vengono assegnati dalla Giunta Regionale ai dirigenti apicali delle direzioni/agenzie regionali e dell'avvocatura regionale entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore della legge di approvazione del bilancio, attraverso la formale adozione del Piano triennale della prestazione e dei risultati (o Piano triennale della *performance*).

I dirigenti apicali procedono a loro volta all'assegnazione di obiettivi operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti delle unità organizzative di II° livello appartenenti alla propria struttura attraverso i Programmi annuali direzionali (PAD).

Il *Sistema* contiene gli strumenti che consentono la misurazione, la valutazione e la rappresentazione della *performance* organizzativa e individuale. In particolare, esso descrive come avviene la definizione degli obiettivi, la misurazione, la valutazione e la rappresentazione della *performance* organizzativa e individuale. Inoltre, il *Sistema* prevede il periodico monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi al fine di individuare gli scostamenti rispetto alle realizzazioni previste e di assumere con tempestività eventuali decisioni o interventi correttivi.

Il ciclo di gestione della *performance* si conclude con l'adozione della Relazione sulla *performance*, con cui la Giunta Regionale prende atto degli andamenti realizzati ed illustra ai cittadini ed altri *stakeholders*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente. La Relazione evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con il corredo dei dati relativi alle risorse umane e finanziarie impiegate, con la rilevazione degli eventuali scostamenti nonché con il bilancio di genere realizzato. La Relazione rappresenta dunque lo strumento principale attraverso il quale l'amministrazione svolge un'attività di rendicontazione sociale di ampio raggio rispetto ai documenti di programmazione. La Relazione viene adottata dalla Giunta Regionale entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento dell'esercizio amministrativo e la relativa stesura è ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.<sup>22</sup>

La Giunta Regionale garantisce la trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, anche tramite il sito *web* istituzionale, con la pubblicazione, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente",<sup>23</sup> delle informazioni sull'organizzazione, degli indicatori selezionati e dei risultati delle attività di misurazione e valutazione della *performance*. Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) ed il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (P.T.T.I., contenuto nel P.T.P.C.) costituiscono altri importanti strumenti operanti nel ciclo della *performance* per garantire trasparenza, legalità e sviluppo della cultura dell'integrità.<sup>24</sup>

Nel grafico seguente è rappresentata la collocazione della fase relativa alla misurazione e valutazione rispetto ai processi caratteristici del ciclo di gestione della *performance*.

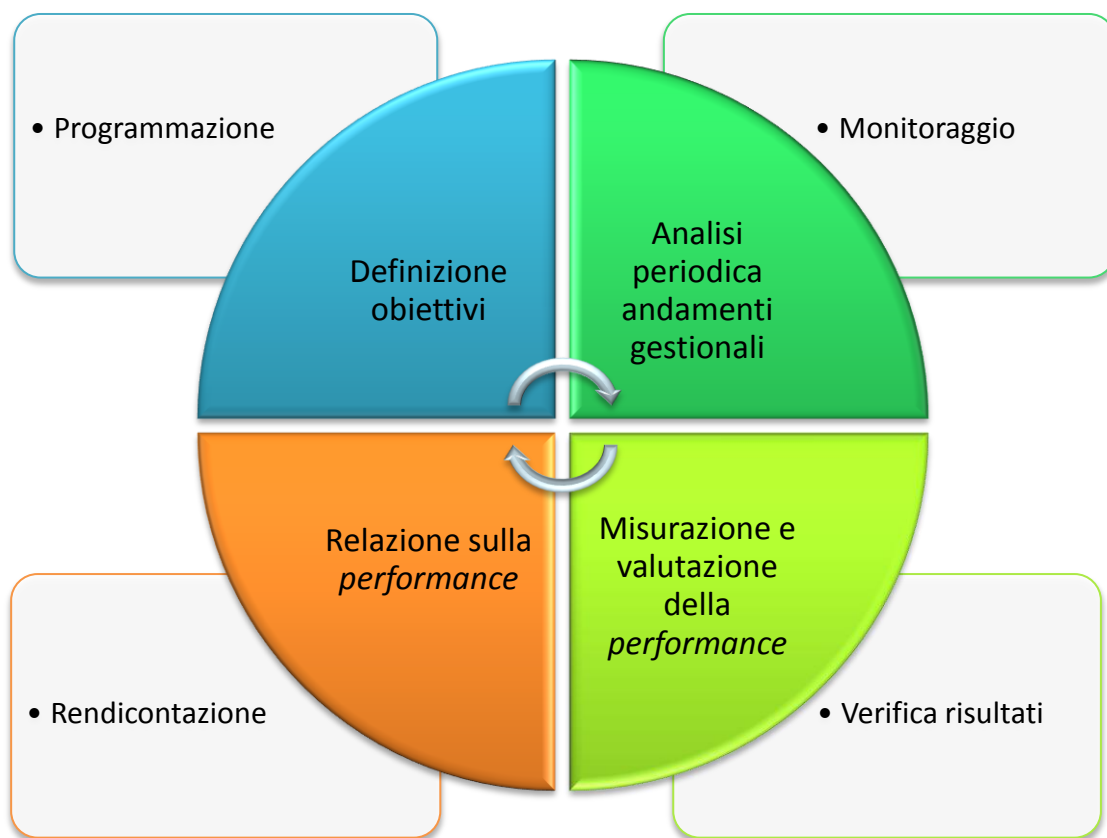
<sup>21</sup> Legge regionale n. 1/2011, articolo 10, comma 1, lettera a).

<sup>22</sup> In conformità alla delibera CiVIT n. 5/2012.

<sup>23</sup> Cfr. decreto legislativo n. 33/2013.

<sup>24</sup> Il P.T.P.C. relativo al triennio 2014-2016 è stato adottato con DGR del 28 gennaio 2014, n. 38.

### Aspetti del ciclo di gestione della *performance*



#### Performance organizzativa

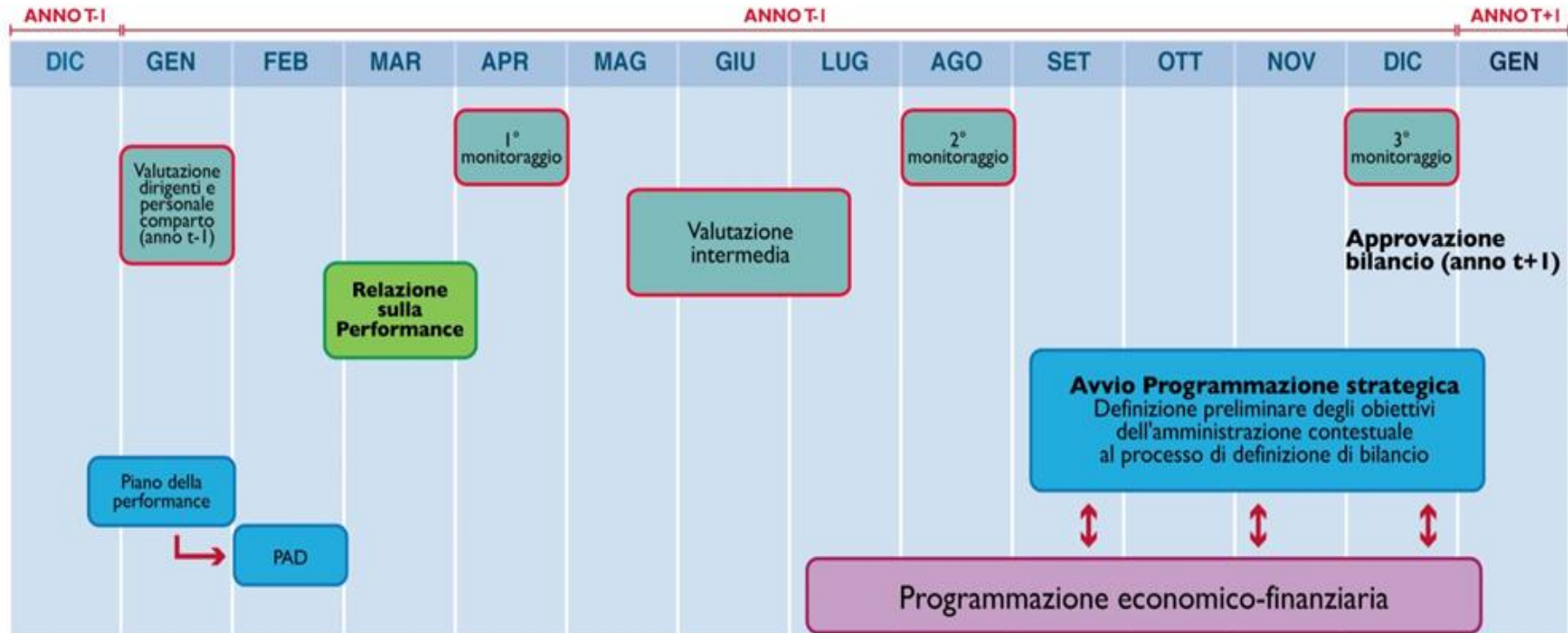
- Attuazione strategia
- Portafoglio attività
- Stato di salute
- Indicatori di impatto
- Benchmarking

#### Performance individuale

- Dirigenti apicali
- Dirigenti II° livello
- Personale categorie



Fasi, tempi e strumenti del ciclo della *performance*





#### 4. Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione

Il processo di misurazione e valutazione della *performance* si colloca all'interno del ciclo di gestione della *performance* che, in base all'articolo 4 della legge regionale n. 1/2011, si articola secondo le seguenti fasi:

- a) definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- d) misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti apicali, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Nella fase riguardante la programmazione strategico-operativa, ossia nella fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei singoli indicatori, prevale l'approccio *top-down*, contraddistinto dai passaggi (*steps*) richiamati di seguito.

1. Negoziazione/condivisione e assegnazione formale, da parte della Giunta Regionale, degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti apicali delle strutture amministrative.
2. In osservanza del principio del *cascading*, assegnazione da parte dei dirigenti apicali della struttura amministrativa degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti delle unità organizzative di II° livello (aree, uffici).
3. Attribuzione da parte dei dirigenti delle unità organizzative di II° livello (aree, uffici) dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali al personale delle categorie dell'unità organizzativa di appartenenza.

Durante lo svolgimento delle attività collegate ai piani di azione ai diversi livelli, viene effettuato un periodico monitoraggio degli andamenti amministrativi, con verifica *in itinere* del conseguimento dei risultati attesi in corrispondenza delle scadenze fissate, al fine di adottare interventi correttivi in presenza di scostamenti rispetto alle condizioni previste per la realizzazione degli obiettivi.

Nella fase di misurazione e valutazione della *performance* prevale l'approccio *bottom-up*, contraddistinto dai passaggi (*steps*) richiamati di seguito.

1. Verifica da parte dei dirigenti delle unità organizzative di II° livello (area, ufficio) dello svolgimento dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali assegnati al personale delle categorie della propria unità organizzativa, con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi.
2. Verifica da parte dei dirigenti apicali delle strutture amministrative del conseguimento dei risultati rispetto agli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II° livello delle unità organizzative (area, ufficio), con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi.
3. Verifica da parte della Giunta Regionale, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), del conseguimento dei risultati rispetto agli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti apicali delle strutture amministrative, con procedura di valutazione anche per quanto attiene ai comportamenti organizzativi.

Per completare l'intera procedura di valutazione della *performance* individuale della dirigenza apicale, ossia la verifica dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) da parte dei dirigenti apicali, nonché l'attribuzione dei punteggi rispetto ai loro comportamenti organizzativi, occorre che siano state eseguite le seguenti operazioni:

- ✓ verifica da parte dei dirigenti apicali, rispetto ai dirigenti di II° livello, dell'osservanza dei codici di comportamento e/o di specifici obblighi derivanti da norme che determinano responsabilità dirigenziale rispetto alla valutazione della *performance*;
- ✓ verifica da parte dei dirigenti apicali dei risultati degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II° livello preposti alle unità organizzative in cui si articola la struttura amministrativa di diretta responsabilità, nonché completo svolgimento della procedura di valutazione con riferimento anche all'attribuzione dei punteggi rispetto ai comportamenti organizzativi dei dirigenti di II° livello;
- ✓ verifica da parte dei dirigenti di II° livello dei risultati dei piani operativi di gruppo assegnati e/o degli obiettivi individuali al personale delle categorie, nonché completo svolgimento della procedura di valutazione con riferimento anche all'attribuzione dei punteggi rispetto ai comportamenti organizzativi del personale delle categorie.

Il dirigente apicale può essere valutato dalla Giunta Regionale, su proposta dell'OIV, soltanto dopo che egli abbia concluso l'intera procedura di valutazione dei dirigenti di II° livello appartenenti alla propria struttura di competenza.

Il dirigente di II° livello può essere valutato dal dirigente apicale soltanto dopo che egli abbia concluso l'intera procedura di valutazione del personale delle categorie appartenente alla propria struttura di competenza.

In linea di principio, si ritiene opportuno segnalare che, al termine delle procedure di valutazione, l'accesso ai meccanismi premiali – ossia al trattamento accessorio corrispondente alla retribuzione di risultato<sup>25</sup> – sia adeguatamente temperato in relazione alla complessiva situazione dell'amministrazione ed avvenga tenendo in doverosa considerazione eventuali criticità gestionali rilevate dagli organi di controllo esterno. Per la valutazione finale della dirigenza apicale, ossia del *top management* dell'amministrazione – designato per l'attuazione degli indirizzi generali, con le connesse elevate responsabilità – non si può comunque prescindere nell'erogazione della retribuzione di risultato dall'andamento generale dell'attività amministrativa né dall'analisi di fattori (evidenze/elementi riscontrabili nel contesto interno ed esterno) che possono arrecare nocimento alla reputazione istituzionale, anche quando tali fattori di particolare gravità non siano direttamente riconducibili al raggiungimento di obiettivi, oppure non siano stati anticipatamente codificati rispetto alle verifiche contemplate nell'ordinaria procedura di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti.

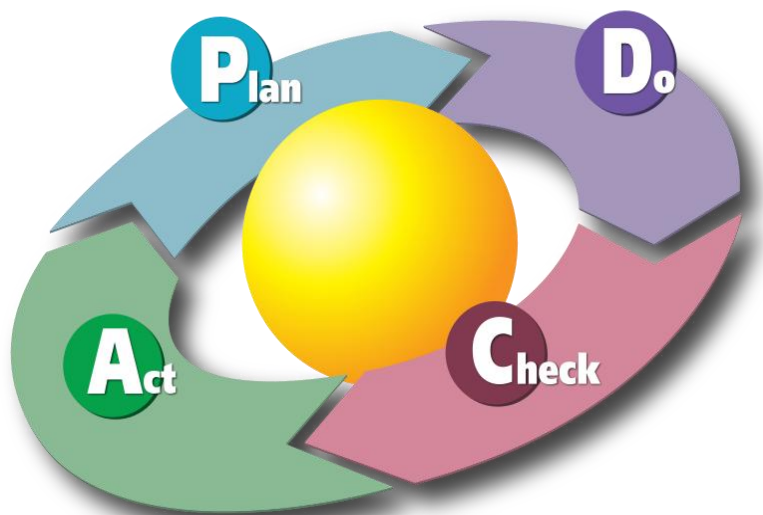
---

<sup>25</sup> In base all'articolo 29 del CCNL – Area dirigenza 1998-2001, la retribuzione di risultato può essere erogata solo a seguito di preventiva definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e certificazione dei risultati di gestione conseguiti in coerenza con tali obiettivi.

**Tavola di sintesi del ciclo di gestione della *performance***

	<b>FASI</b>	<b>MODALITÀ</b>	<b>TEMPISTICA</b>	<b>SOGGETTI</b>
<b>PROGRAMMAZIONE STRATEGICO-OPERATIVA</b>	Piano triennale della prestazione e dei risultati (Piano triennale della <i>performance</i> )	Programmazione strategico-operativa in raccordo con altri documenti Piano triennale di prevenzione della corruzione, Programma triennale della trasparenza e integrità, Piano delle azioni positive, ecc.), con corrispondente assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti apicali	Entro 31 gennaio (anno t) e comunque entro 30 gg. dall'entrata in vigore della legge di bilancio	Giunta Regionale
	Programma annuale direzionale (PAD)	Assegnazione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) ai dirigenti di II° livello	Entro 15 febbraio (anno t) e comunque entro 15 gg. dall'adozione del Piano triennale della <i>performance</i>	Dirigenti apicali
	Piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali	Assegnazione dei piani operativi di gruppo e/o di obiettivi individuali al personale delle categorie	Entro 25 febbraio (anno t) e comunque entro 10 gg. dal PAD	Dirigenti di II° livello (area, ufficio)
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	Monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi	Relazioni sugli andamenti degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali)	Ogni quadrimestre (anno t)	Dirigenti apicali, dirigenti di II° livello (area, ufficio)
	Monitoraggio dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali	Verifica intermedia dei risultati dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali del personale delle categorie	Ogni trimestre (anno t)	Dirigenti di II° livello (area, ufficio)
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Verifica dei risultati dei piani operativi di gruppo e/o di obiettivi individuali assegnati al personale delle categorie + comportamenti organizzativi	Entro 10 gennaio (anno t+1)	Dirigenti di II° livello (area, ufficio)
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Verifica degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II° livello (area, ufficio) + comportamenti organizzativi	Entro 20 gennaio (anno t+1)	Dirigenti apicali
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Verifica dei risultati degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti apicali + comportamenti organizzativi	Entro 31 gennaio (anno t+1)	Giunta Regionale (su proposta OIV)
<b>RENDICONTAZIONE</b>	Presentazione all'esterno della <i>performance</i> generale del sistema organizzativo della Giunta Regionale	Relazione sulla <i>performance</i>	Entro 31 marzo (anno t+1)	Giunta Regionale (validazione OIV)

In un'ottica di miglioramento continuo della *performance* della struttura e/o unità organizzativa di diretta responsabilità, a supporto dell'esecuzione delle fasi nell'ambito della pianificazione operativa, può essere utile richiamare – a titolo di esempio di una corretta impostazione nello svolgimento/osservazione dei compiti – i principi del *management* sintetizzati nel cosiddetto ciclo PDCA (o ciclo di Deming).



Fonte: Wikipedia

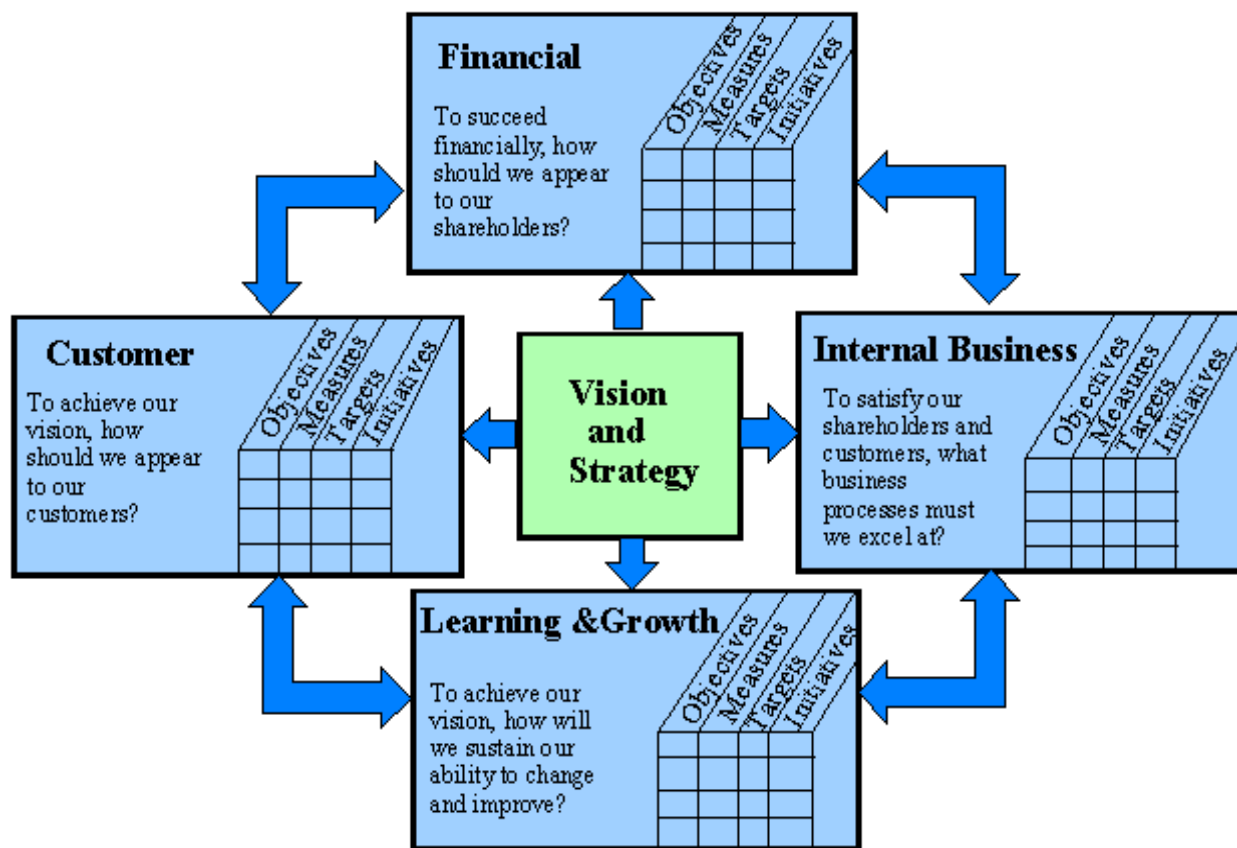
Nel grafico di cui sopra vengono individuate le operazioni essenziali relative a:

Plan	Pianificare, identificando i settori di intervento – nell'ottica di un'analisi preliminare e successiva della situazione – ed i soggetti responsabili dei risultati, definendo con precisione modalità e tempistiche delle azioni
Do	Fare, attuando il piano d'azione previsto e svolgendo i compiti assegnati entro la tempistica stabilita
Check	Controllare, verificando periodicamente gli interventi attuati rispetto agli obiettivi e misurando gli <i>outputs</i>
Act	Agire, adottando eventuali interventi di aggiustamento rispetto alla situazione e preparando gli stadi successivi della pianificazione

Sempre nell'ottica di fornire un'adeguata strumentazione di misurazione e valutazione della *performance*, al di là dell'utilizzo secondo tipici schemi aziendalistici, per l'analisi del raccordo tra le dimensioni interconnesse rispetto alla *vision* ed alla strategia di azione può essere utile fare riferimento alla *Balanced Scorecard* (BSC), esemplificata nell'immagine.

La BSC focalizza l'attenzione del *management* su un'ampia gamma di fattori-chiave e/o indicatori di *performance*, in modo da fornire una visione equilibrata dell'andamento delle differenti attività dell'organizzazione. La rappresentazione delle interdipendenze e l'analisi contestuale della pluralità di parametri operativi ritenuti più importanti consente di rendersi conto se il miglioramento, oppure il progresso in una determinata area avviene a scapito di altre e, tramite le informazioni di ritorno (il cosiddetto circuito di *feedback*), mettere in condizione di correggere gli andamenti e/o impostare nuove azioni.

## Balanced Scorecard Framework\*



\* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

Opportunamente tradotte dall'ambito aziendale a quello della pubblica amministrazione, le prospettive enucleate per valutare in modo integrato i risultati sono sostanzialmente quattro:

- Prospettiva della collettività o degli utenti
- Prospettiva economico-finanziaria
- Prospettiva dei processi interni
- Prospettiva dell'apprendimento e della crescita

### 4.1 Programmazione

La Giunta Regionale definisce gli obiettivi strategici triennali e procede all'assegnazione degli obiettivi operativi annuali, previo esame della Conferenza di coordinamento<sup>26</sup> tra indirizzo politico e gestione amministrativa e previa verifica della coerenza interna ed esterna della programmazione strategico-operativa da parte dell'OIV.

Gli obiettivi vengono definiti sulla base della missione istituzionale (*mission*), del contesto, dei vincoli finanziari, delle relazioni con gli *stakeholders* ed in corrispondenza delle "aree strategiche" di intervento individuate sulla scorta delle priorità politiche indicate nel programma della Giunta Regionale. La formulazione degli obiettivi, degli indicatori e dei valori *target*, in relazione ai diversi livelli dell'unità organizzativa di riferimento avviene attraverso il coinvolgimento dei dirigenti apicali, dei dirigenti di II° livello e del personale delle categorie.

<sup>26</sup> Cfr. regolamento regionale n. 1/2002.

Con il Piano triennale della *performance*, che ha un ampio orizzonte attuativo, vengono identificate le aree strategiche e definiti gli obiettivi strategici collegati a ciascuna area strategica. Gli obiettivi strategici sono quindi attribuiti alle strutture amministrative di I° livello e costituiscono gli assi portanti per la definizione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti apicali, ai fini della valutazione annuale della *performance* individuale ed organizzativa. Gli obiettivi vengono elaborati secondo un modello *standard* ed assegnati mediante apposite schede di programmazione. Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di indicatori e valori *target* significativi e misurabili, espressi per quanto possibile in termini quantitativi.

Nel Programma annuale direzionale (PAD) vengono definiti gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti di II° livello, derivati dagli obiettivi assegnati alla struttura amministrativa di I° livello.<sup>27</sup> Il PAD contiene la presentazione degli obiettivi, degli indicatori, dei risultati attesi o valori *target*, nonché l'indicazione delle risorse umane e finanziarie assegnate per la realizzazione dei singoli obiettivi, in linea con i dati inseriti nel sistema di controllo di gestione a livello del centro di costo. Gli obiettivi vengono elaborati secondo un modello *standard* ed assegnati mediante apposite schede di programmazione. Anche in questo caso, ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di indicatori e valori *target* significativi e misurabili, espressi per quanto possibile in termini quantitativi.<sup>28</sup>

Successivamente all'adozione del PAD si procede all'assegnazione dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali al personale delle categorie. I piani operativi di gruppo e/o gli obiettivi individuali assegnati al personale delle categorie devono essere correlati – sia pure in forma indiretta, secondo le inevitabili gradazioni di rapporto – agli obiettivi definiti nell'ambito del PAD. Il dirigente al quale sono assegnate unità di personale delle categorie provvede ad assegnare piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali in base al quale sarà valutata la singola prestazione ed il contributo fornito all'unità organizzativa di riferimento.

Il dirigente apicale assegna gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) al dirigente di II° livello mediante l'adozione del PAD, in cui sono raccolte le schede contenenti le informazioni relative agli obiettivi ed in cui sono esplicitati gli elementi indispensabili per la verifica dei risultati conseguiti.

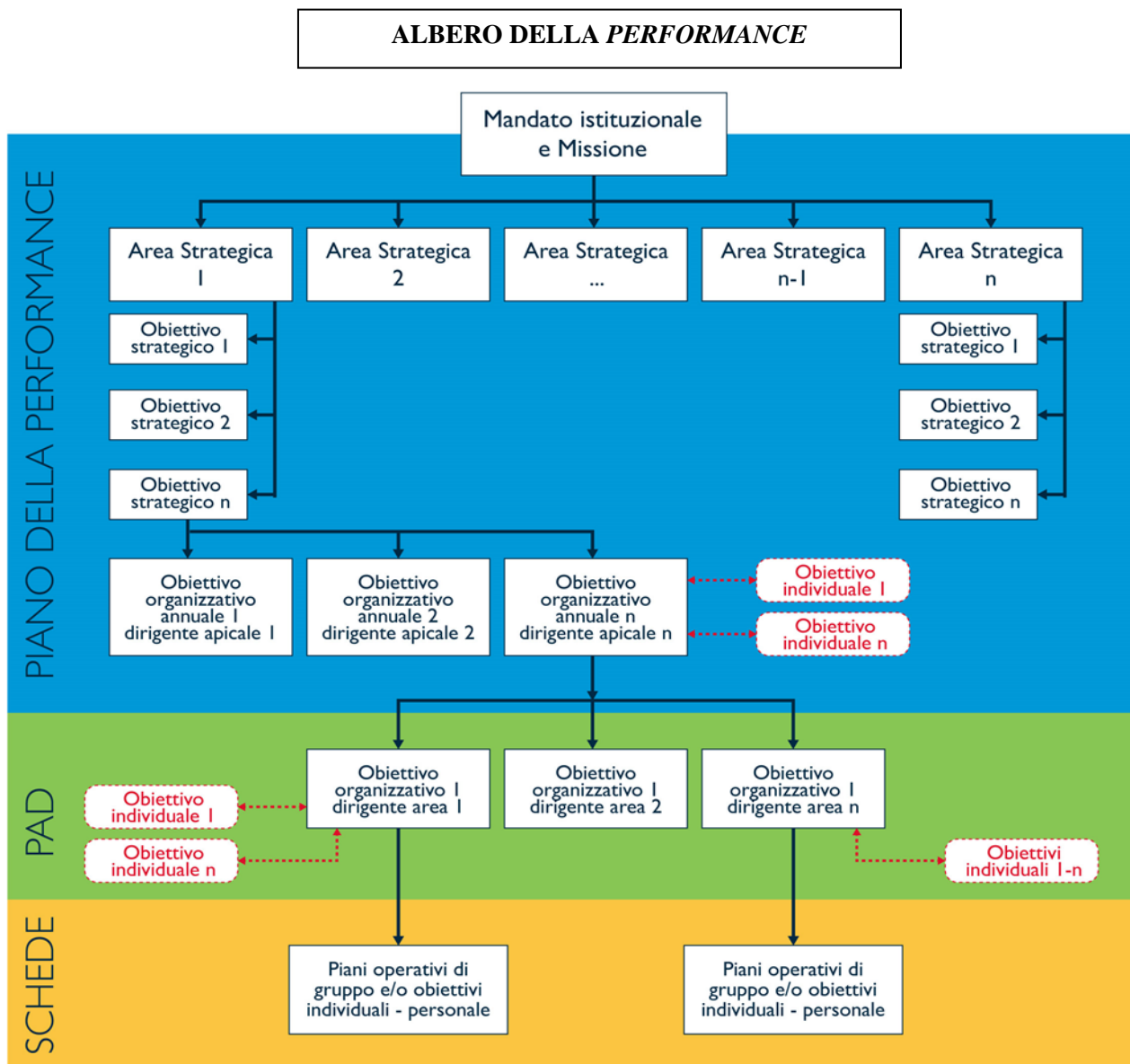
I piani operativi di gruppo e/o gli obiettivi individuali sono formalizzati ed assegnati al personale delle categorie attraverso schede contenenti informazioni indispensabili per la verifica dei risultati.

Al fine di instaurare un costante dialogo interno che possa essere proficuo per il miglioramento generale della *performance* complessiva, anche attraverso un maggiore livello motivazionale e di benessere organizzativo, nel rispetto dei ruoli e delle responsabilità i processi di assegnazione degli obiettivi/piani operativi sono basati in linea di massima sulla consultazione e sulla condivisione.

Di seguito viene presentato l'albero della *performance*, in cui si evidenzia come il mandato istituzionale determini l'identificazione di aree strategiche omogenee, a cui sono agganciati, gli obiettivi (strategici ed operativi) che concorrono alla realizzazione del disegno istituzionale, articolati ai diversi livelli dell'impianto organizzativo secondo il principio del *cascading*.

<sup>27</sup> Si ritiene opportuno sottolineare che gli obiettivi dei dirigenti di II° livello sono collegati a quelli assegnati ai dirigenti apicali, ma non possono essere coincidenti.

<sup>28</sup> In modo da pervenire ad una verifica univoca dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati.



## 4.2 Monitoraggio

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della *performance* della struttura di propria competenza, al fine di attivare eventuali azioni correttive. In particolare il soggetto valutatore deve:

- verificare l'avanzamento della realizzazione degli obiettivi rispetto a quanto pianificato;
- con riferimento ai comportamenti, osservare gli "episodi critici" (momenti di lavoro che producono risultati evidenti, negativi o positivi) nello svolgimento dell'attività assegnata;
- confronto con i soggetti valutati sull'avanzamento della realizzazione degli obiettivi e sugli "episodi critici";
- rinegoziare/sostituire gli obiettivi, nel momento in cui situazioni impreviste ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

### Monitoraggi quadrimestrali

Entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre, i dirigenti apicali trasmettono all'OIV, per il tramite della "Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione valutazione e controllo", una relazione sull'attività svolta rispetto agli obiettivi ricevuti oltre alle schede di monitoraggio debitamente compilate in tutte le loro parti, con dettagliata indicazione della documentazione di corredo.

Il monitoraggio della *performance* dei dirigenti di II° livello avrà luogo attraverso l'analisi delle schede di monitoraggio debitamente compilate dal singolo dirigente e trasmesse al dirigente apicale entro 15 giorni successivi ad ogni quadrimestre.

### Incontro semestrale valutatore-valutato

Al fine di una corretta valutazione finale alla conclusione dell'esercizio annuale e prevenire situazioni di mancata realizzazione degli obiettivi, entro il mese di luglio, il soggetto valutatore incontra il soggetto valutato, per verificare, con l'ausilio dalle schede di monitoraggio debitamente compilate e delle relazioni di attività (nel caso dei dirigenti apicali), lo stato di avanzamento delle attività intraprese per il raggiungimento degli obiettivi assegnati e/o per definire eventuali azioni correttive.

Previo incontro con i dirigenti apicali, entro il mese di luglio, l'OIV trasmette agli organi di indirizzo politico-amministrativo una propria relazione con elementi desunti dai rapporti di monitoraggio che consentono di analizzare il funzionamento delle strutture amministrative e lo stato di realizzazione di medio-termine degli obiettivi.

### Ri-pianificazione operativa

In caso di mutamenti significativi rispetto ai piani d'azione prestabiliti, per effetto di modifiche normative, di direttive interne, di fattori esogeni non prevedibili, ecc., una nuova formulazione degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) della dirigenza per l'anno di riferimento è possibile a condizione che la ri-pianificazione operativa venga opportunamente formalizzata ed approvata dal soggetto incaricato della valutazione.

Per i dirigenti apicali, le eventuali proposte di ri-pianificazione operativa devono essere tempestivamente sottoposte all'OIV che, una volta effettuata la verifica di coerenza interna ed esterna dei nuovi obiettivi rispetto all'indirizzo politico-amministrativo ed alla indicazione delle priorità politiche, trasmette la formulazione dei nuovi obiettivi alla Giunta Regionale per la successiva approvazione.

## **4.3 Accesso alla premialità**

Per i dirigenti apicali il procedimento di valutazione della *performance* individuale si conclude con l'adozione di un'apposita deliberazione da parte della Giunta Regionale. Per tutti gli altri dipendenti (dirigenti di II° livello e personale delle categorie), la valutazione della *performance* individuale si conclude con la notifica e la sottoscrizione della "Scheda di valutazione finale" sia da parte del soggetto valutatore sia da parte del soggetto valutato, fatto salvo quanto previsto per eventuali richieste di riesame.



Uno specifico e dettagliato *report* sull'andamento delle valutazioni finali, riguardanti tutto il personale delle proprie strutture/unità organizzative,<sup>29</sup> deve essere trasmesso all'OIV da ciascun dirigente apicale tramite la "Struttura tecnica permanente per le funzioni di programmazione valutazione e controllo" presso il Segretariato Generale, ai fini della compilazione dell'elenco delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale.

L'accesso alla premialità, ossia al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale, è regolato secondo un principio di proporzionalità in base al punteggio finale conseguito all'esito delle verifiche annuali, per cui:

- al di sotto della soglia minima di 60 punti non è consentito l'accesso al trattamento accessorio;
- alla soglia minima di 60 punti corrisponde una quota predefinita del trattamento accessorio;
- al di sopra della soglia minima di 60 punti il trattamento accessorio è incrementato, rispetto alla quota predefinita per la soglia minima, in una misura percentuale predefinita per ogni punto in più da 60 punti a 100 punti.

L'OIV compila gli elenchi delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e non dirigenziale, risultanti alla conclusione dei distinti procedimenti, presentando in forma aggregata i dati sulla collocazione dei dipendenti distinti per ciascuna tipologia.

## 5. Soggetti, funzioni e responsabilità

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* sono coinvolti diversi soggetti con specifiche funzioni e responsabilità.

### Giunta Regionale

- Entro 30 giorni dall'approvazione della legge di bilancio e comunque entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento (anno t), adotta la programmazione strategico-operativa (Piano triennale della *performance*) individuando gli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.
- Entro il 31 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), su proposta dell'OIV, provvede alla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.
- Entro il 31 marzo dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), adotta la Relazione sulla *performance* che evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi ed alle risorse impiegate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

### Dirigenti apicali

- Entro 15 giorni dall'assegnazione degli obiettivi strategici ed operativi (organizzativi e individuali) da parte della Giunta Regionale, adottano i Programmi annuali direzionali (PAD), con gli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II° livello.
- Entro il 20 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno t), provvedono alla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti delle unità organizzative di II° livello (area, ufficio) afferenti alla propria struttura.

---

<sup>29</sup> Gli elenchi si riferiscono a ciascuna tipologia di personale dipendente: dirigenti di II° livello; personale di categoria D titolare di AP o PO; altro personale distinto per singola categoria.

Dirigenti di II° livello (area, ufficio)

- Entro 10 giorni dall'adozione del PAD, assegnano i piani operativi di gruppo e/o gli obiettivi individuali al personale delle categorie assegnato alla propria unità organizzativa.
- Entro il 10 gennaio dell'anno successivo (anno t+1), con riferimento all'esercizio annuale precedente, provvedono alla valutazione finale della *performance* individuale del personale delle categorie assegnato alla propria unità organizzativa.

#### Organismo indipendente di valutazione (OIV)

All'OIV, costituito ai sensi dell'articolo 14 della legge regionale n. 1/2011, è demandato il controllo di prima istanza su conformità, appropriatezza ed effettività del ciclo di gestione della *performance*. Un monitoraggio sistematico viene svolto anche al fine di segnalare agli organi di indirizzo politico-amministrativo eventuali ritardi e criticità rispetto al conseguimento dei risultati previsti.

In dettaglio, l'OIV svolge le seguenti funzioni:

- effettua la verifica dell'avvio del ciclo di gestione della *performance*;
- valida l'assegnazione degli obiettivi durante il ciclo di gestione della *performance*;
- verifica la coerenza interna ed esterna degli obiettivi del Piano triennale della *performance*;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente della Giunta Regionale;
- verifica il rispetto dei requisiti del *Sistema* fissati dalla legge regionale n. 1/2011;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, al fine dell'accesso ai meccanismi premiali secondo le disposizioni contenute nella normativa vigente, nei codici di comportamento e nella contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone alla Giunta Regionale la valutazione annuale dei dirigenti apicali;
- promuove e verifica l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità di cui alle disposizioni contenute nella normativa vigente;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- cura la realizzazione di indagini sul personale dipendente rivolte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del *Sistema*;
- monitora e redige la relazione annuale sul funzionamento complessivo del *Sistema* di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, con riferimento al ciclo di gestione della *performance* dell'anno precedente;
- valida la Relazione sulla *performance*.

#### Struttura tecnica permanente

La Struttura tecnica permanente, di cui all'articolo 15 della legge regionale n. 1/2011, svolge le seguenti funzioni:

- fornisce il supporto l'OIV nello svolgimento delle attività di propria competenza;
- fornisce il supporto tecnico-metodologico alle strutture amministrative nell'ambito della programmazione strategico-operativa per la definizione degli obiettivi e degli indicatori;
- svolge l'attività di controllo strategico, mediante il monitoraggio periodico degli andamenti gestionali, sia in ordine alla realizzazione degli obiettivi assegnati in fase di programmazione che all'esigenza di eventuali interventi correttivi degli scostamenti evidenziati;
- interagisce con i dirigenti apicali e/o con i loro referenti in modo che vengano rispettate le scadenze prefissate in occasione dei monitoraggi e della valutazione conclusiva, verificando

che venga assicurata una corretta trasmissione delle schede di valutazione, come di tutta la documentazione contenente gli elementi indispensabili per procedere alla valutazione.<sup>30</sup>

## 6. Casi particolari

### Posizione dirigenziale individuale

Il dipendente a cui è stato conferito un incarico dirigenziale individuale sottopone al soggetto valutatore, con cadenza semestrale, una dettagliata relazione sulle attività svolte rispetto ai compiti assegnati. In considerazione delle peculiarità dell'incarico, in cui non si prevede la responsabilità di una struttura organizzativa, al dirigente sono assegnati esclusivamente obiettivi individuali, parametrati con il punteggio massimo attribuibile alla *performance* operativa, pari a 70 punti. Per la determinazione del punteggio finale della *performance* individuale il soggetto valutatore attribuisce comunque anche il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi (max 30 punti), avvalendosi dell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi.

### Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 15 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

### Individuazione del soggetto competente per la valutazione

In caso di assenza del dirigente di II° livello responsabile dell'unità organizzativa (area, ufficio), la valutazione del personale delle categorie appartenente all'unità organizzativa viene effettuata dal dirigente apicale. In caso di cessazione/sostituzione del dirigente di II° livello durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal nuovo responsabile dell'unità organizzativa sulla base della rendicontazione prodotta dal precedente responsabile e dei dati desumibili dai sistemi informativi.

### Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale dirigenziale o non dirigenziale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il dirigente responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione degli obiettivi.

### Dipendenti destinatari di provvedimento disciplinare

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

---

<sup>30</sup> Al fine di consentire lo svolgimento in tempo utile dell'istruttoria di accertamento dei dati da sottoporre all'OIV, eventuali ritardi, incompletezze o mancanza di accuratezza nella trasmissione degli elementi previsti, per cui si dovesse rendere indispensabile l'invio di note di sollecito o la reiterazione di richieste di documentazione, costituisce di per sé fattore da considerare sotto il profilo della valutazione dei comportamenti organizzativi (vedi *infra*).

Sanzione disciplinare	Riduzione percentuale del punteggio totale <i>performance</i>
Licenziamento	Esclusione dalla valutazione
Sospensione dal servizio oltre 3 mesi a 6 mesi	Riduzione dal 26% al 40%
Sospensione dal servizio da 11 giorni a 3 mesi	Riduzione dal 16% al 25%
Sospensione dal servizio fino a 10 giorni	Riduzione dal 6% al 15%
Rimprovero scritto	Riduzione fino al 5%

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

### Personale delle strutture e degli uffici di diretta collaborazione

In relazione alla natura fiduciaria del rapporto e dell'assenza di diretta partecipazione ad attività di carattere prettamente operativo/gestionale, per il personale operante presso le strutture e gli uffici di diretta collaborazione la procedura valutazione non è collegata alla realizzazione di piani operativi di gruppo e/o obiettivi individuali, bensì alla continuità nello svolgimento della prestazione.

## **7. Procedure di conciliazione**

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

### **7.1 Coerenza e garanzie del Sistema**

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

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

### **7.2 Gestione delle contestazioni**

È possibile richiedere una verifica di seconda istanza della valutazione per i dirigenti di II° livello e per il personale delle categorie. La richiesta va inoltrata da ciascun soggetto interessato, entro 10 giorni dalla data di notifica della valutazione, al soggetto valutatore di seconda istanza, ossia:

- al Nucleo di valutazione dei dirigenti apicali<sup>31</sup> per il dirigente di II° livello, tramite la “Struttura tecnica permanente” presso il Segretariato Generale;
- al dirigente apicale della struttura amministrativa di appartenenza per il personale delle categorie.

Per la compilazione degli elenchi delle valutazioni riguardanti il personale dirigenziale ed il personale delle categorie, al termine dei procedimenti i dirigenti coinvolti avranno cura di riportare le casistiche relative alla valutazione di seconda istanza, sia in caso di conferma sia in caso di modifica della valutazione di prima istanza.<sup>32</sup>

### Personale dirigenziale

Per il personale dirigenziale, la verifica di seconda istanza è effettuata dal soggetto valutatore entro 15 giorni dalla data di ricevimento della richiesta di riesame. Il procedimento di valutazione individuale – come stabilito dalle disposizioni regolamentari – si ritiene concluso quando:

- sia intervenuta la sottoscrizione della scheda di valutazione da parte del valutato in segno di accettazione della valutazione;
- pur non sottoscrivendo la scheda di valutazione, il valutato non abbia richiesto la verifica in seconda istanza entro il termine di 10 giorni dalla data di notifica della prima valutazione;
- sia intervenuta la valutazione di seconda istanza,<sup>33</sup> anche quando non accettata dal valutato;
- sia intervenuta la decisione della Giunta Regionale per le valutazioni in cui è prevista la definizione in un’unica istanza.

### Personale delle categorie

Per il personale delle categorie, dopo aver svolto la fase del contraddittorio con il dirigente responsabile dell’unità organizzativa di appartenenza, è possibile richiedere individualmente al dirigente apicale una revisione della propria valutazione. Tali richieste vanno sottoposte al dirigente apicale in forma scritta entro 10 giorni dalla conoscenza della propria valutazione ed inviate per conoscenza al dirigente di II° livello che ha effettuato la prima valutazione. Il dirigente apicale, esaminati gli atti ed informato il dirigente valutatore di prima istanza, esprime formalmente la propria valutazione finale.

## **8. Raccordo e integrazione con i sistemi di controllo**

Condizione necessaria per lo svolgimento del processo di valutazione della *performance* è il raccordo del *Sistema* con il cruscotto del controllo strategico e quello del controllo di gestione. A regime, si prevede che struttura e contenuti dei sistemi di controllo siano idonei a soddisfare tutte le

---

<sup>31</sup> Il Nucleo di valutazione è composto da tre dirigenti apicali e viene nominato *ad hoc* dal Segretario Generale. I tre componenti del Nucleo sono estratti a sorte all’interno della “Conferenza inter-direzionale” (articolo 3 del regolamento regionale n. 1/2002) tra quelli non coinvolti nella valutazione di prima istanza. A tal fine, la Conferenza si ritiene valida con la presenza di almeno cinque dirigenti apicali e del Segretario Generale o suo delegato. Il Nucleo, costituito senza oneri, è attivato con l’esclusiva finalità di risolvere le controversie relative alle valutazioni dei dirigenti di II° livello, con richieste sottoposte al Segretario Generale. Terminati i propri lavori, il Nucleo si intende soppresso.

<sup>32</sup> Ciò anche al fine di monitorare il funzionamento del *Sistema* e rilevare eventuali criticità nell’applicazione delle procedure e degli strumenti. In tal modo sarà possibile acquisire informazioni significative sull’andamento delle valutazioni (concentrazioni di punteggi elevati, scarsa differenziazione, numerosità dei contenziosi, ecc.).

<sup>33</sup> Il Nucleo di valutazione attribuisce e sottoscrive i punteggi sulla “Scheda di valutazione finale” del dirigente, trasmettendo per gli ulteriori seguiti tutti gli atti alla direzione/agenzia regionale di appartenenza del dirigente.

necessità informative richieste dalla piena applicazione del *Sistema*. Nel raccordare i sistemi di programmazione e controllo si rimanda alla normativa regionale in materia: il controllo strategico ed il controllo di gestione sono disciplinati dalla legge regionale n. 6/2002,<sup>34</sup> dalla legge regionale n. 25/2001<sup>35</sup> e dal regolamento regionale n. 1/2002.

Il raccordo con i sistemi di controllo sopra richiamati si sviluppa a tre livelli:

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

### Controllo di gestione

Il controllo di gestione consiste nella verifica dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione amministrativa sulla base del rapporto tra costi sostenuti e risultati raggiunti, in termini di attività e prodotti. In virtù dell'articolo 54 della legge regionale n. 25/2001, il controllo di gestione costituisce il supporto per l'esercizio dell'attività amministrativa e gestionale di competenza dei dirigenti delle strutture organizzative apicali. Le risultanze del controllo di gestione devono essere rese disponibili alla "Struttura tecnica permanente" presso il Segretariato Generale, anche ai fini della formulazione da parte dell'OIV della proposta di valutazione della dirigenza apicale alla Giunta Regionale.

### Controllo strategico

Il controllo strategico supporta l'attività degli organi di indirizzo politico-amministrativo e, pertanto, consente di osservare gli andamenti generali dell'azione amministrativa e la verifica delle operazioni svolte dal *management*, soprattutto in termini di congruenza tra linee strategiche, obiettivi assegnati e risultati effettivamente conseguiti. In base a quanto previsto dall'articolo 14 della legge regionale n. 6/2002, concerne l'adeguatezza delle scelte gestionali compiute e dei risultati conseguiti in sede di attuazione dell'indirizzo politico-amministrativo. Il regolamento regionale n. 1/2002 ne disciplina le modalità e prevede che venga svolto attraverso la verifica dell'attuazione dei programmi strategici della Giunta Regionale e del conseguimento degli obiettivi, conformemente agli indirizzi ed alle scelte politiche, individuando gli scostamenti e le relative cause. Al controllo strategico si rimanda per la definizione degli obiettivi annuali/pluriennali e dei corrispondenti indicatori, per il monitoraggio *in itinere* e la verifica finale degli obiettivi annuali/pluriennali.

## **9. Ciclo di gestione della *performance* e documenti di programmazione**

Condizione necessaria al funzionamento del ciclo di gestione della *performance* e del *Sistema* è l'integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio, in virtù di quanto previsto dall'articolo 4 della legge regionale n. 1/2011. Si tratta di un elemento di fondamentale importanza dato che la programmazione è efficace quando le risorse finanziarie sono collegate agli obiettivi ed agli indicatori di realizzazione. Allo stesso modo, la valutazione della *performance* è significativa se i risultati raggiunti sono messi a confronto sia con le risorse disponibili che con quelle effettivamente utilizzate. L'integrazione ed il collegamento tra la pianificazione della

---

<sup>34</sup> Cfr. legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6, recante "Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale".

<sup>35</sup> Cfr. legge regionale 20 novembre 2001, n. 25, recante "Norme in materia di programmazione, bilancio e contabilità della Regione".

*performance* ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio sono garantiti quando si riscontra un'effettiva coerenza tra i contenuti programmatici dei documenti strategici e lo svolgimento nel tempo delle azioni concretamente verificabili.

La coerenza si riferisce in particolare al fatto che gli obiettivi e gli indicatori esplicitati nel Piano triennale della *performance* e nei documenti di bilancio previsionale devono essere chiaramente collegati gli uni agli altri. Ciò si realizza facendo in modo che la predisposizione delle note preliminari al bilancio di previsione annuale e pluriennale (con la definizione degli obiettivi e degli indicatori, ai sensi della legge 31 dicembre 2009, n. 196) sia pressoché contestuale alla definizione dei contenuti del Piano triennale della *performance*. Ciò implica che, restando invariato l'attuale calendario della programmazione finanziaria e di bilancio, il Piano triennale della *performance* debba essere predisposto di fatto entro la fine di dicembre di ogni anno, tenendo conto del DPEFR, delle note preliminari della spesa di cui all'articolo 17, comma 9-ter, della legge regionale n. 25/2001 e della legge di bilancio adottata dalla Giunta Regionale. L'OIV, con il supporto della *Struttura tecnica permanente*, verifica durante tutte le fasi del ciclo della *performance* la coerenza dei documenti previsti dalla legge regionale n. 1/2011 con i documenti di programmazione economico-finanziaria previsti nella legge regionale n. 25/2001.

Altri strumenti di programmazione e pianificazione considerati nel ciclo di programmazione della *performance* sono il Piano triennale dei fabbisogni di personale e il Piano di formazione interna, che vengono considerati anche nei processi di rendicontazione previsti.

La Relazione sulla *performance* evidenzia a consuntivo, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, in un'ottica di rigorosa e trasparente rendicontazione sociale dell'amministrazione rispetto all'universo degli *stakeholders*, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati ed alle risorse, oltre al bilancio di genere.

## **10. Pari opportunità e differenze di genere**

La misurazione e la valutazione della *performance* è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, la Giunta Regionale adotta azioni rivolte a:

- attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;
- favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;
- prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;
- monitorare gli incarichi conferiti, al personale dirigenziale a quello non dirigenziale, nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;
- promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;
- favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del *part-time*, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.

## 11. Trasparenza e rendicontazione

La Giunta Regionale garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della *performance*, anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione dei risultati raggiunti dall'amministrazione. Il *Sistema*, il Piano e la Relazione sulla *performance* sono quindi pubblicati sul sito *web* istituzionale della Regione Lazio, nell'apposita sezione informativa. L'incremento dei dati e delle informazioni produce effetti positivi anche a livello organizzativo, consentendo una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'amministrazione regionale.

## 12. Processo di miglioramento

Il miglioramento della *performance* è uno degli obiettivi principali dell'amministrazione. A tal fine è stato ampiamente ridisegnato l'assetto organizzativo delle strutture regionali e si è investito in infrastrutture tecnologiche a supporto delle funzioni di programmazione e controllo degli obiettivi strategici e gestionali. In linea con l'esigenza di semplificazione e riorganizzazione amministrativa, l'implementazione del *Sistema* avviene secondo un processo graduale e continuo, in stretto raccordo con gli strumenti di controllo interno e compatibilmente con le risorse ad esso destinate.

Il presente *Sistema* è da intendersi di natura sperimentale. Dopo il primo anno di applicazione può essere sottoposto a verifica complessiva di funzionamento per eventuali revisioni/integrazioni.

## 13. Benessere organizzativo e condivisione

Le indagini sul personale dipendente sono rivolte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del *Sistema*, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, ai sensi dell'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150/2009. I risultati di tali indagini rappresentano validi strumenti per un miglioramento della *performance* dell'organizzazione e per una gestione più adeguata del personale dipendente.

Per "benessere organizzativo" si intende lo stato di salute di un'organizzazione in riferimento alla qualità della vita, al grado di benessere fisico, psicologico e sociale della comunità lavorativa, finalizzato al miglioramento qualitativo e quantitativo dei propri risultati. L'indagine sul benessere organizzativo mira alla rilevazione e all'analisi degli scostamenti dagli *standard* normativi, organizzativi e sociali dell'ente, nonché della loro percezione da parte dei dipendenti. Per "grado di condivisione del Sistema di valutazione" si intende la misura della condivisione del *Sistema* da parte del personale dipendente (dirigenziale e non). Per "valutazione del superiore gerarchico" si intende la rilevazione della percezione del dipendente rispetto allo svolgimento, da parte del superiore gerarchico, delle funzioni finalizzate alla gestione del personale ed al miglioramento della *performance*. Il superiore gerarchico corrisponde alla figura del dirigente che assegna gli obiettivi ed effettua la valutazione della *performance* individuale.

In virtù dell'articolo 14, comma 5, del decreto legislativo n. 150/2009 e in linea con i modelli a suo tempo approvati dalla CiVIT,<sup>36</sup> l'OIV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale volte a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del *Sistema*. Gli esiti delle indagini sono pubblicati nella Relazione sulla *performance*.

---

<sup>36</sup> Cfr. "Modelli per la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico" (decreto legislativo n. 150/2009, articolo 14, comma 5).



## **Elenco degli allegati**

Allegato 1 – Manuale operativo

Allegato 2 – Indicatori

- Tabella 1 – Tipologia di indicatori (fonte RGS)
- Tabella 2 – Scheda anagrafica degli indicatori
- Tabella 3 – Test di validazione della qualità dell'indicatore
- Tabella 4 – Test della qualità dei *target*

Allegato 3 – Schede di programmazione – Dirigenti e Personale delle categorie

Allegato 4 – Schede di valutazione

- Scheda valutazione dei comportamenti organizzativi – Dirigenti
- Scheda finale di valutazione – Dirigenti
- Scheda valutazione comportamenti organizzativi – Personale delle categorie
- Scheda finale di valutazione – Personale delle categorie

ALLEGATO 1

**MANUALE OPERATIVO**

## Premessa

Il presente Manuale operativo è stato realizzato per facilitare l'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati (anche denominato Sistema di misurazione e valutazione della *performance*) della Regione Lazio, predisposto ai sensi dell'articolo 7 della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1, che recepisce principi e contenuti essenziali del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

## Soggetti, tempistica e modalità di applicazione

Come previsto dagli articoli 8 e 9 della legge regionale n. 1/2011, il Sistema di misurazione e valutazione (di seguito: *Sistema*) ha per oggetto la valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

Nel sistema organizzativo della Giunta Regionale, il *Sistema* si applica a:

- ❖ Dirigenti apicali delle strutture amministrative
  - Direttori di direzioni regionali
  - Direttori di agenzie regionali equiparate a direzioni regionali
  - Avvocato coordinatore dell'Avvocatura regionale
- ❖ Dirigenti di II° livello (di area, di ufficio)
- ❖ Dirigenti con posizione individuale – non responsabili di unità organizzativa
- ❖ Personale delle categorie

In relazione allo svolgimento dell'attività di valutazione si descrivono i diversi e concatenati passaggi procedurali, identificando i soggetti coinvolti ai diversi livelli e la corrispondente tempistica.

- ❖ I dirigenti di II° livello (area, ufficio), entro il 10 gennaio dell'anno successivo (anno t+1) a quello cui si riferisce l'esercizio annuale (anno t), provvedono alla valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie assegnato all'unità organizzativa di propria competenza.
- ❖ I dirigenti apicali, entro il 20 gennaio dell'anno successivo (anno t+1) a quello a cui si riferisce l'esercizio annuale (anno t), provvedono alla valutazione della *performance* individuale dei dirigenti delle unità organizzative di II° livello (area, ufficio, *staff*) afferenti alla propria struttura amministrativa.
- ❖ La Giunta Regionale, entro il 31 gennaio dell'anno successivo (anno t+1) a quello cui si riferisce l'esercizio annuale (anno t), riceve dall'OIV la proposta di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti apicali delle strutture amministrative.

In conclusione dell'esercizio annuale di riferimento (anno t), la procedura valutazione della *performance* individuale consiste di fatto, per ciascun soggetto valutatore, nell'accurata compilazione della "Scheda di valutazione della *performance* operativa" e della "Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi" relativa ai soggetti valutati. I punteggi attribuiti alla *performance* operativa ed i punteggi attribuiti ai comportamenti organizzativi sono quindi riportati nella "Scheda di valutazione finale" della *performance* individuale.

Di seguito viene presentato uno schema esemplificativo relativo ai soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance*, con l'indicazione della corrispondente fase del ciclo di gestione della *performance*, così come della modalità e della tempistica di svolgimento.

	<b>FASE</b>	<b>SOGGETTI</b>	<b>MODALITÀ</b>	<b>TEMPISTICA</b>
<b>MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	Monitoraggio degli obiettivi strategici e operativi (organizzativi e individuali)	Dirigenti apicali, dirigenti di II° livello	Relazioni sugli andamenti degli obiettivi strategici e operativi (organizzativi e individuali)	Quadrimestre (anno t)
	Monitoraggio dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali	Dirigenti di II° livello (area, ufficio)	Verifica intermedia dei risultati dei piani operativi di gruppo e/o degli obiettivi individuali del personale delle categorie	Ogni trimestre (anno t)
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Dirigenti di II° livello	Verifica dei risultati dei piani operativi di gruppo e/o di obiettivi individuali assegnati al personale delle categorie + comportamenti organizzativi	Entro 10 gennaio (anno t+1)
	Misurazione e valutazione della <i>performanc</i>	Dirigenti apicali	Verifica dei risultati degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) assegnati ai dirigenti di II° livello + comportamenti organizzativi	Entro 20 gennaio (anno t+1)
	Misurazione e valutazione della <i>performance</i>	Giunta Regionale (su proposta OIV)	Verifica dei risultati degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi (organizzativi e individuali) dei dirigenti apicali + comportamenti organizzativi	Entro 31 gennaio (anno t+1)

### ***Performance organizzativa***

La *performance* organizzativa del sistema organizzativo della Giunta Regionale – inteso come il complesso delle strutture amministrative che fanno riferimento alla Giunta Regionale (Direzioni regionali, agenzie equiparate e direzioni regionali, Avvocatura Regionale) – è misurata in base alla *performance* delle singole unità organizzative apicali.<sup>37</sup> Essa è calcolata come il rapporto tra la somma dei risultati finali degli obiettivi organizzativi di ciascuna unità organizzativa apicale e il punteggio massimo disponibile per il complesso degli obiettivi organizzativi, moltiplicati per 100.

### ***Performance individuale***

In linea generale, la *performance* individuale è composta dalla *performance* operativa e dai comportamenti organizzativi.

#### ***Performance individuale dei dirigenti***

La *performance* individuale (max 100 punti) dei dirigenti è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max 70 punti) e dei comportamenti organizzativi (max 30 punti).

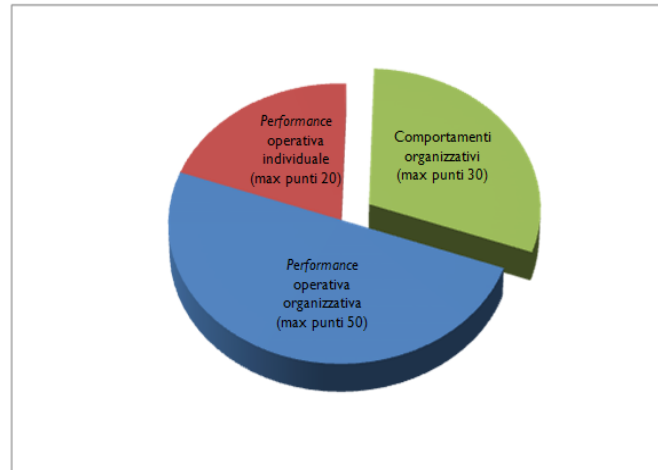
La *performance* operativa (max 70 punti), a sua volta, è data dalla somma dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa organizzativa (max 50 punti) – intesa come contributo fornito dall'unità organizzativa di diretta responsabilità – e dei punteggi attribuiti alla *performance* operativa individuale (max 20 punti).<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Si tratta delle strutture amministrative affidate alla titolarità di un dirigente apicale.

<sup>38</sup> Se, in ragione delle peculiarità dell'incarico conferito al dirigente, vengono assegnati esclusivamente obiettivi individuali, questi ultimi possono essere parametrati con il punteggio massimo attribuibile per la *performance* operativa, pari a 70 punti.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è dunque collegata agli indicatori relativi a:<sup>39</sup>

- grado di realizzazione di specifici obiettivi organizzativi;
- grado di realizzazione di specifici obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.



In termini applicativi, la *performance* individuale dei dirigenti è dunque calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

La *performance* operativa organizzativa è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi organizzativi moltiplicati per il rispettivo peso.

La *performance* operativa individuale è determinata dalla somma delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi individuali moltiplicati per il rispettivo peso.

I comportamenti organizzativi sono determinati dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascun ambito/fattore riportato nell'apposita scheda di valutazione.

Ferma restando sia l'applicazione delle misure disponibili negli ordinamenti, nei codici di comportamento, ecc., sia l'attribuzione di punteggi relativi alla classificazione in ambiti/fattori riportati nell'apposita scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi, si segnala la possibilità per il soggetto valutatore – in presenza di particolari circostanze – di procedere alla decurtazione dell'intero punteggio relativo ai comportamenti organizzativi del soggetto valutato. A titolo di esempio, la misura può essere adottata in caso di inerzia o grave ritardo nell'esercizio delle responsabilità relative alla programmazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione degli obiettivi; in caso di mancato riscontro alle direttive impartite; in caso di ripetuto richiamo/sollecito rispetto alla scadenza di rilevanti adempimenti amministrativi; in caso di mancato intervento rispetto a criticità verificatesi all'interno dei propri uffici; in caso di rilievi degli organi di controllo interni ed esterni inerenti gli andamenti gestionali oppure la regolarità amministrativa; in caso di mancata adozione delle misure previste per la prevenzione della corruzione; ecc.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Cfr. legge regionale n. 1/2011, articolo 9.

<sup>40</sup> Senza escludere l'applicazione di più gravi sanzioni nei casi previsti da norme e/o codici di comportamento. Peraltro, sia per quanto espressamente stabilito nell'ambito della pianificazione operativa e degli obiettivi assegnati ai singoli, sia per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi, si rimanda ai contenuti ed agli aspetti attuativi esplicitati all'interno del Piano triennale per la prevenzione della corruzione (P.T.P.C.) e all'interno del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (P.T.T.I.).

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

- il soggetto valutato deve sottoporre al valutatore una completa ed accurata rendicontazione, secondo la tempistica prestabilita;<sup>41</sup>
  - l'assenza totale di rendicontazione determina l'esclusione dalla procedura di valutazione; la mancata rendicontazione si configura quando siano trascorsi 30 giorni dalla scadenza stabilita per l'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi
  - i ritardi ingiustificati nell'invio degli elementi di conoscenza indispensabili per la verifica degli obiettivi comportano l'applicazione di una penalità supplementare nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi pari a punti 0,5 per ogni giorno di ritardo
- qualora si verificino cessazioni anticipate dall'incarico, il soggetto valutato trasmette la rendicontazione al soggetto valutatore entro 15 giorni dal termine dell'incarico;<sup>42</sup>
- l'incarico conferito ha una durata superiore a 90 giorni.

A titolo di esempio si esegue la simulazione del calcolo della *performance* operativa organizzativa per un dirigente della ipotetica "Unità Organizzativa A" al quale siano stati assegnati n. 5 obiettivi organizzativi (ciascuno con peso determinato al momento dell'assegnazione), in base alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi.

	Obiettivo organizzativo	Peso	% raggiungimento	Punteggio
Dirigente "UO A"	Ob Org 1	10	75,0%	7,5
	Ob Org 2	10	82,0%	8,2
	Ob Org 3	15	85,0%	12,8
	Ob Org 4	5	58,0%	2,9
	Ob Org 5	10	97,0%	9,7
	<b>TOTALE</b>	<b>50</b>		<b>41,1</b>

A titolo di esempio si esegue la simulazione del calcolo della *performance* operativa individuale per un dirigente della ipotetica "Unità Organizzativa A" al quale siano stati assegnati n. 2 obiettivi individuali (ciascuno con peso determinato al momento dell'assegnazione), in base alla percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi.

	Obiettivo individuale	Peso	% raggiungimento	Punteggio
Dirigente "UO A"	Ob Ind 1	5	56,0%	2,8
	Ob Ind 2	15	84,0%	12,6
	<b>TOTALE</b>	<b>20</b>		<b>15,4</b>

Sempre a titolo di esempio, ipotizzando che rispetto alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi il punteggio attribuito al dirigente della ipotetica "Unità Organizzativa A" sia pari a 20, la *performance* individuale complessiva del dirigente è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}} = (\text{Perf}_{\text{Op org}} + \text{Perf}_{\text{Op ind}}) + \text{Comp}_{\text{Org}} = (41,1 + 15,4) + 20 = 76,5$$

<sup>41</sup> Cfr. articolo 5 del CCNL del 22 febbraio 2010.

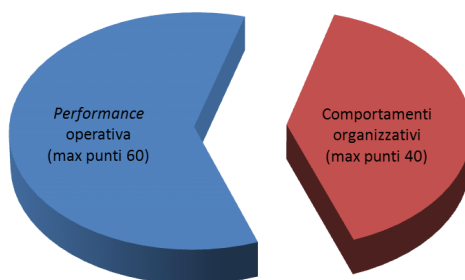
<sup>42</sup> La rendicontazione riguarda tutti gli aspetti collegati allo svolgimento dell'incarico dirigenziale, compresa l'attività di valutazione del personale.

### Performance individuale del personale delle categorie

La *performance* individuale (max 100 punti) è rappresentata dalla somma della *performance* operativa (max 60 punti) e dei comportamenti organizzativi (max 40 punti).

La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle categorie è dunque collegata agli indicatori relativi a:

- grado di realizzazione di piani operativi di gruppo e/o di obiettivi individuali;
- comportamenti organizzativi.



In termini applicativi, la *performance* individuale del personale delle categorie è calcolata come:

$$\text{Perf}_{\text{Ind}} = \text{Perf}_{\text{Op}} + \text{Comp}_{\text{Org}}$$

La qualità del contributo fornito dal singolo dipendente ai piani operativi di gruppo è riscontrabile attraverso i comportamenti organizzativi.

Accede alla procedura di valutazione soltanto il dipendente che abbia effettuato almeno 60 giorni di presenza in servizio nel corso dell'anno solare, al netto delle ferie spettanti su base annua.

### Attribuzione dei punteggi

Per l'attribuzione dei punteggi relativi alla valutazione della *performance* operativa, il soggetto valutatore fa ricorso alle formule sopra enunciate.

Nella valutazione della *performance* operativa, in corrispondenza della misurazione del grado di conseguimento dei singoli obiettivi i punteggi vanno riportati fino al primo decimale. Se in seguito all'applicazione delle formule di calcolo si dovesse registrare la presenza di più di una cifra decimale, gli eventuali arrotondamenti alla prima cifra decimale sono effettuati secondo le seguenti modalità: alla cifra superiore quando la seconda cifra decimale è  $\geq 5$ ; alla cifra inferiore quando la seconda cifra decimale è  $< 5$ .<sup>43</sup> Il meccanismo dell'arrotondamento delle misure percentuali riguarda unicamente singoli obiettivi, non la somma delle percentuali di conseguimento di tutti gli obiettivi, oppure la somma di una pluralità di essi.

<sup>43</sup> Gli arrotondamenti alla prima cifra decimale si riportano “per eccesso” quando la seconda cifra decimale risulta  $\geq 5$ ; mentre si riportano “per difetto” quando la seconda cifra decimale risulta  $< 5$ . Per esempio: quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 84,48%, il valore viene arrotondato a 84,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo obiettivo corrisponde in percentuale a 48,45%, il valore viene arrotondato a 48,5%; quando la misurazione del grado di conseguimento del singolo corrisponde in percentuale a 97,34%, il valore viene arrotondato a 97,3%.

Per l'attribuzione dei punteggi relativi ai comportamenti organizzativi, il soggetto valutatore dispone di una semplice scala numerata:

- punteggi con estensione 0-30 per i dirigenti;
- punteggi con estensione 0-40 per il personale delle categorie.

I punteggi con cifre decimali non sono disponibili per la valutazione dei comportamenti organizzativi.



ALLEGATO 2

**INDICATORI**

**Tabella 1 – Tipologia di indicatori**

Tipi di indicatore	Cosa misurano	Alcuni esempi
Indicatori di realizzazione finanziaria	Indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento	<p><i>% di impegni sugli stanziamenti disponibili (ovvero capacità di impegno)</i>  <i>% di pagamenti sulla massa spendibile (ovvero capacità di spesa)</i>  <i>velocità di smaltimento dei residui passivi (= pagamento in conto residui / residui iniziali per 100)</i>  <i>Numero di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi</i>  <i>Numero di utenti di un dato servizio</i></p>
Indicatori di realizzazione fisica	E' il volume dei prodotti e dei servizi erogati	<p><i>Ammontare degli interventi completati (tipicamente per le infrastrutture, ad es. km di strade o banchine costruite,...)</i>  <i>Numero di nuovi accordi stipulati per una data finalità</i>  <i>Numero di ispezioni completate (eventualmente "pesate" per grado di complessità dell'ispezione)</i>  <i>% di beneficiari di uno specifico intervento o di un'area di interventi sulla popolazione di riferimento</i>  <i>(ad es., % di imprese che hanno ricevuto un dato incentivo; % di personale che ha fruito di occasioni di formazione in servizio; % di alunni che fruiscono del tempo pieno; % di cittadini eligibili che fruiscono della social card, etc.)</i>  <i>% di utenti di un dato servizio (ad es., % visitatori paganti su visitatori non paganti degli istituti statali di antichità e di arte con ingresso a pagamento; etc.)</i>  <i>Qualità di un dato servizio (ad es., tempo medio di attesa per l'espletamento dei procedimenti giudiziari; tempo medio di attesa per rilascio di documentazione/visti/certificati/ autorizzazioni; indice di affollamento delle carceri; livello di gradimento del servizio rilevato con strumenti di "customer satisfaction", etc.)</i>  <i>Esiti delle attività di ispezione (ad es., percentuale delle imprese "a rischio" coperte da ispezioni, migliaia euro di recuperi contributivi e sanzioni riscosse, numero di lavoratori irregolari e in nero emersi, ...)</i></p>
Indicatori di risultato (output)	Rappresenta l'esito più immediato del programma di spesa	<p><i>% di variazione del numero di reati sul territorio</i>  <i>% di studenti che abbandonano prematuramente gli studi</i>  <i>livello medio di competenze degli studenti</i>  <i>% di variazione degli incidenti stradali</i>  <i>% di variazione delle emissioni inquinanti nell'aria, nell'acqua, nel suolo</i>  <i>% di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani</i>  <i>% di famiglie sotto la soglia di povertà</i>  <i>% di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili sul totale</i>  <i>% delle imprese che hanno ricevuto incentivi per l'innovazione, che hanno successivamente brevettato nuovi prodotti</i></p>
Indicatori di impatto (outcome)	Esprimono l'impatto che il programma di spesa, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sull'ambiente. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione	

**Tabella 2 – Scheda anagrafica degli indicatori**

<b>Nome dell'indicatore</b>	Titolo dell'indicatore
<b>Descrizione dell'indicatore</b>	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
<b>Razionale</b>	Perché si vuole misurare questo aspetto?
<b>Obiettivo (di riferimento)</b>	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
<b>Legami con altri indicatori</b>	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
<b>Data di approvazione dell'indicatore</b>	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
<b>Tipo di calcolo / Formula / Formato</b>	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
<b>Fonte/i dei dati</b>	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
<b>Qualità dei dati</b>	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
<b>Frequenza di rilevazione</b>	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
<b>Target (valore desiderato)</b>	A che livello di <i>performance</i> si punta?
<b>Processo di sviluppo</b>	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
<b>Responsabile dell'indicatore e del target se diverso</b>	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i> ) e di raccogliere i dati?
<b>Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore</b>	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
<b>Che cosa sarà fatto?</b>	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
<b>Reportistica</b>	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?
<b>Note:</b>	

Fonte: delibera CiVIT n. 89/2010

**Tabella 3 – Test di validazione della qualità dell'indicatore**

Caratteristiche dell'indicatore		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Riferito ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e standard		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Fonte: delibera CIVIT n. 89/2010

**Tabella 4 – Test della qualità del *target***

<b>Strategia</b>	Questo <i>target</i> è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione?
<b>Performance</b>	Questo <i>target</i> è abbastanza ambizioso?
<b>Attenzione</b>	Questo <i>target</i> attira veramente l'attenzione?
<b>Azione</b>	È probabile che questo <i>target</i> stimoli un'azione pronta e significativa?
<b>Costo</b>	Si ripagherà il costo di raccogliere e analizzare i dati?
<b>Abilità</b>	Avrà il singolo responsabile l'abilità di raggiungere questo <i>target</i> ?
<b>Processo</b>	Il processo sottostante consentirà il raggiungimento di questo <i>target</i> ?
<b>Feedback</b>	Verrà fornita una risposta, per mostrare i progressi in relazione a questo <i>target</i> ?
<b>Riconoscimento</b>	Sarà dato un riconoscimento (monetario o altro) se sarà conseguito questo <i>target</i> ?
<b>Accettazione</b>	Il <i>target</i> assegnato è accettato dall'individuo/gruppo responsabile?
<b>Comportamenti</b>	Quali comportamenti non voluti potrebbero essere stimolati dall'uso di questo <i>target</i> ?

Fonte: delibera CiVIT n. 89/2010

# ALLEGATO 3

## SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE

### **Dirigenti (direzione/area/ufficio)**

1. Scheda programmazione obiettivi strategici
2. Scheda programmazione obiettivi organizzativi
3. Scheda programmazione obiettivi individuali

### **Dirigenti (posizione individuale)**

1. Scheda programmazione obiettivi individuali

### **Personale non dirigenziale**

1. Piano operativo di gruppo / obiettivi individuali

SCHEMA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI						
<b>A</b>	<b>DIREZIONE</b>					
<b>RESPONSABILE</b>						
<b>A.1</b>	<b>OBIETTIVO STRATEGICO</b>					
<b>DENOMINAZIONE</b>						
<b>DESCRIZIONE</b>						
<b>ALTRE STRUTTURE COINVOLTE</b>						
INDICATORI						
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET 2014	VALORE TARGET 2015	VALORE TARGET 2016
PIANO DI AZIONE						
ATTIVITA' FINALIZZATE ALLA REALIZZAZIONE DELL'OBIETTIVO STRATEGICO (OBIETTIVI ORGANIZZATIVI)			PESO	2014	2015	2016
<b>A.1.1</b>						
<b>A.1.2</b>						
<b>A.1.3</b>						
RISORSE ASSOCIATE ALL'OBIETTIVO STRATEGICO						
RISORSE UMANE	CATEGORIE GIURIDICHE					
	DIRIGENTI	D	C	B	A	
RISORSE FINANZIARIE	MISSIONE E PROGRAMMA			IMPORTO		

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI ORGANIZZATIVI				
<b>A</b>	<b>DIREZIONE</b>			
<b>A.a</b>	<b>AREA</b>			
<b>RESPONSABILE</b>				
<small>COD. OB. ORGANIZZATIVO DIREZIONE</small> <b>A.1.1</b>	<small>COD. OB. ORGANIZZATIVO AREA</small> <b>A.a.1</b>	<b>OBIETTIVO ORGANIZZATIVO</b>		
<b>DENOMINAZIONE</b>				<b>PESO</b>
<b>DESCRIZIONE</b>				
<b>ALTRE STRUTTURE COINVOLTE</b>				
INDICATORI				
<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>METODO DI CALCOLO</b>	<b>VALORE TARGET ANNUALE</b>
FASI DI REALIZZAZIONE				
<b>DESCRIZIONE FASE</b>		<b>RISULTATI ATTESI I QUAD.</b>	<b>RISULTATI ATTESI II QUAD.</b>	<b>RISULTATI ATTESI III QUAD.</b>
RISORSE				
<b>RISORSE UMANE</b>	<b>CATEGORIE GIURIDICHE</b>			
	<b>DIRIGENTI</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
<b>RISORSE FINANZIARIE</b>	<b>CAPITOLO</b>		<b>IMPORTO</b>	



SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI				
<b>A</b>	<b>DIREZIONE</b>			
<b>A.a</b>	<b>AREA</b>			
<b>RESPONSABILE</b>				
<b>A.a.01</b>	<b>OBIETTIVO INDIVIDUALE</b>			
<b>DENOMINAZIONE</b>				<b>PESO</b>
<b>DESCRIZIONE</b>				
<b>ALTRE STRUTTURE COINVOLTE</b>				
INDICATORI				
<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>METODO DI CALCOLO</b>	<b>VALORE TARGET ANNUALE</b>
FASI DI REALIZZAZIONE				
<b>DESCRIZIONE FASE</b>		<b>RISULTATI ATTESI I QUAD.</b>	<b>RISULTATI ATTESI II QUAD.</b>	<b>RISULTATI ATTESI III QUAD.</b>
RISORSE				
<b>RISORSE UMANE</b>	<b>CATEGORIE GIURIDICHE</b>			
	<b>DIRIGENTI</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>
<b>RISORSE FINANZIARIE</b>	<b>CAPITOLO</b>		<b>IMPORTO</b>	

**DIRIGENTI CON POSIZIONE INDIVIDUALE  
SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI**

<b>RESPONSABILE DELLA POSIZIONE INDIVIDUALE DIRIGENZIALE</b>					
<b>COMPETENZE ASSEGNATE ALLA POSIZIONE DIRIGENZIALE</b>					
<b>1</b>	<b>OBIETTIVO INDIVIDUALE</b>				
<b>DENOMINAZIONE</b>				<b>PESO %</b>	
<b>DESCRIZIONE</b>					
<b>ALTRE STRUTTURE COINVOLTE</b>					
<b>INDICATORI</b>					
<b>DENOMINAZIONE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>TIPOLOGIA</b>	<b>METODO DI CALCOLO</b>	<b>VALORE TARGET ANNUALE</b>	
<b>FASI DI REALIZZAZIONE</b>					
<b>DESCRIZIONE FASE</b>		<b>RISULTATI ATTESI I QUAD.</b>	<b>RISULTATI ATTESI II QUAD.</b>	<b>RISULTATI ATTESI III QUAD.</b>	

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE - PERSONALE NON DIRIGENZIALE					
<b>A</b>	DIREZIONE				
<b>A.a</b>	AREA				
DIPENDENTE					
CATEGORIA		P.O. / A.P.			
<b>1</b>	Piano operativo di gruppo/obiettivo individuale				
DENOMINAZIONE				PESO	
DESCRIZIONE					
INDICATORI					
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE	
FASI DI REALIZZAZIONE					
DESCRIZIONE FASE		RISULTATI ATTESI I TRIM.	RISULTATI ATTESI II TRIM.	RISULTATI ATTESI III TRIM.	RISULTATI ATTESI IV TRIM.
<b>2</b>	OBIETTIVO DI SERVIZIO				
DENOMINAZIONE				PESO	
DESCRIZIONE					
INDICATORI					
DENOMINAZIONE	DESCRIZIONE	TIPOLOGIA	METODO DI CALCOLO	VALORE TARGET ANNUALE	
FASI DI REALIZZAZIONE					
DESCRIZIONE FASE		RISULTATI ATTESI I TRIM.	RISULTATI ATTESI II TRIM.	RISULTATI ATTESI III TRIM.	RISULTATI ATTESI IV TRIM.

# ALLEGATO 4

## SCHEDE DI VALUTAZIONE

### **Dirigenti (direzione/area/ufficio)**

1. Scheda di valutazione comportamenti organizzativi
2. Scheda di valutazione finale

### **Dirigenti (posizione individuale)**

1. Scheda di valutazione comportamenti organizzativi
2. Scheda di valutazione finale

### **Personale delle categorie**

1. Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi
2. Scheda di valutazione finale

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
– DIRIGENTI (DIREZIONE/AREA/UFFICIO) –**

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Descrittori</b>	<b>Punteggio attribuito</b>
<b>(a)</b> <b>PROGRAMMAZIONE, GESTIONE E PROBLEM SOLVING</b>  <b>max 10 punti</b>	Capacità di iniziativa	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotta un approccio costruttivo e di leale collaborazione, rispetta le direttive e svolge con efficacia i compiti previsti</li> <li>▪ Promuove l'innovazione ed il miglioramento di strumenti e/o metodiche di lavoro all'interno della propria struttura</li> <li>▪ Promuove la collaborazione e la sinergia con altre strutture organizzative in vista del raggiungimento dei risultati</li> </ul>	
	Capacità di risolvere problemi	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ E' obiettivo nella rilevazione e nell'analisi dei problemi, adotta soluzioni appropriate e/o predispone proposte di intervento</li> <li>▪ Individua strumenti e assicura procedure idonee a prevenire e gestire rischi di corruzione, conflitti di attribuzione e d'interesse</li> <li>▪ Assume la responsabilità della gestione di situazioni critiche e/o le segnala in modo che siano approntati piani di intervento</li> </ul>	
	Programmazione e gestione delle risorse	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partecipa all'attuazione del ciclo della <i>performance</i>, rispettando scrupolosamente contenuti, fasi esecutive e tempistiche</li> <li>▪ Presta attenzione a qualità e tempestività dei flussi informativi, anche assicurando la piena operatività del controllo di gestione</li> <li>▪ Svolge una costante attività di analisi e verifica interna degli andamenti gestionali in funzione dell'ottimizzazione dei costi</li> </ul>	
<b>Punteggio (a)</b>				
<b>(b)</b> <b>LEADERSHIP E GOVERNO DELLE RELAZIONI INTERNE</b>  <b>max 10 punti</b>	Capacità di motivazione	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stimola l'<i>empowerment</i> organizzativo, favorendo la partecipazione dei collaboratori a gruppi di lavoro e/o tematici</li> <li>▪ Sviluppa un clima collaborativo con riunioni finalizzate alla diffusione di indirizzi gestionali e condivisione delle informazioni</li> <li>▪ Distribuisce equamente i compiti, vigila sull'operato dei collaboratori ed è in grado di accrescerne impegno e prestazioni</li> </ul>	
	Attribuzione degli obiettivi e valutazione	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Focalizza l'attività sui risultati, attribuendo obiettivi e/o piani operativi coerenti con le priorità dell'organizzazione</li> <li>▪ Effettua un monitoraggio costante degli obiettivi, adottando interventi correttivi rispetto ad eventuali scostamenti</li> <li>▪ Valorizza le prestazioni dei collaboratori con criteri di selettività e merito, differenziando la valutazione in relazione ai contributi</li> </ul>	
	Tutela del benessere e delle pari opportunità	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promuove le pari opportunità, si interessa alle esperienze svolte in altri ambiti e si impegna nell'attuazione delle "buone prassi"</li> <li>▪ Promuove il benessere organizzativo e pone attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei propri collaboratori</li> <li>▪ Favorisce il dialogo interno, la comunicazione e lo sviluppo professionale, coinvolgendo i collaboratori in eventi qualificanti</li> </ul>	
<b>Punteggio (b)</b>				
<b>(c)</b> <b>ORIENTAMENTO STRATEGICO E INTERDIPENDENZA</b>  <b>max 10 punti</b>	Consapevolezza dell'impatto	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispone di conoscenza analitica dei fenomeni che caratterizzano l'ambito generale cui si rivolge l'attività della propria struttura</li> <li>▪ Dimostra capacità di orientamento all'adozione di standard quali/quantitativi in grado di produrre effetti rilevanti</li> <li>▪ È in grado di coinvolgere soggetti istituzionali e/o attori sociali nella finalizzazione dell'azione amministrativa</li> </ul>	
	Orientamento all'utenza	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assicura il rispetto degli obblighi di trasparenza, prestando attenzione a tutti gli aspetti collegati alla rendicontazione sociale</li> <li>▪ Sviluppa un approccio improntato al massimo rispetto per i cittadini e gli altri interlocutori dell'amministrazione</li> <li>▪ Orienta l'attività con attenzione alla reputazione istituzionale, tenendo conto di esigenze e aspettative dell'utenza</li> </ul>	
	Capacità di relazione con soggetti esterni	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimostra consapevolezza dell'interdipendenza dell'azione pubblica e degli orientamenti a livello nazionale e internazionale</li> <li>▪ Favorisce i <i>network</i> professionali e la partecipazione qualificata a progetti e/o tavoli di lavoro inter-istituzionali</li> <li>▪ Attiva canali di interazione con interlocutori qualificati, anche per individuare soluzioni a problematiche di carattere generale</li> </ul>	
<b>Punteggio (c)</b>				
<b>Punteggio totale (a+b+c)</b>				

## SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE DIRIGENTI (DIREZIONE/AREA/UFFICIO)

<b>DIREZIONE REGIONALE/ AGENZIA REGIONALE</b>			
<b>AREA/UFFICIO (*)</b>			
<b>RESPONSABILE</b>			
<b>(A) PERFORMANCE OPERATIVA ORGANIZZATIVA</b>			
<b>OBIETTIVI ORGANIZZATIVI</b>	<b>% RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
1			
2			
n			
<b>PUNTEGGIO (A)</b>			
<b>(B) PERFORMANCE OPERATIVA INDIVIDUALE</b>			
<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	<b>% RAGGIUNGIMENTO</b>	<b>PESO</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
1			
2			
n			
<b>PUNTEGGIO (B)</b>			
<b>(C) COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI</b>			
<b>PUNTEGGIO (C)</b>			
<b>VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE</b>			
<b>PUNTEGGIO TOTALE (A+B+C)</b>			

DATA \_\_\_\_\_

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE (\*) \_\_\_\_\_

FIRMA SOGGETTO VALUTATO (\*) \_\_\_\_\_

(\*) Quando la valutazione non riguarda un dirigente apicale

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
– DIRIGENTI (POSIZIONE INDIVIDUALE) –**

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Descrittori</b>	<b>Punteggio attribuito</b>
<b>(a)</b> <b>INIZIATIVA,</b> <b>PROBLEM SOLVING E</b> <b>COLLABORAZIONE</b>  <b>max 15 punti</b>	Capacità di iniziativa	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adotta un approccio costruttivo, rispetta le direttive e svolge con efficacia i compiti previsti</li> <li>▪ Promuove il miglioramento di strumenti e/o metodiche di lavoro e partecipa ai processi di innovazione</li> </ul>	
	Capacità di risolvere problemi	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimostra capacità di analisi rispetto a specifiche problematiche riguardanti i settori in cui esplica l'attività amministrativa</li> <li>▪ Elabora piani e/o soluzioni rispetto alle criticità rilevate in ambiti di interesse dell'amministrazione</li> </ul>	
	Capacità di collaborazione	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assicura disponibilità e affidabilità nei rapporti con le strutture interne dell'amministrazione</li> <li>▪ Dimostra collaborazione in vista del raggiungimento dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso</li> </ul>	
<b>Punteggio (a)</b>				
<b>(b)</b> <b>ORIENTAMENTO</b> <b>STRATEGICO E</b> <b>INTERDIPENDENZA</b>  <b>max 15 punti</b>	Consapevolezza dell'impatto	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimostra capacità di orientamento all'adozione di standard quali/quantitativi in grado di produrre effetti rilevanti</li> <li>▪ È in grado di coinvolgere soggetti istituzionali e/o attori sociali nella finalizzazione dell'attività amministrativa</li> </ul>	
	Orientamento all'utenza	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assicura il rispetto degli obblighi di trasparenza, prestando attenzione a tutti gli aspetti collegati alla rendicontazione sociale</li> <li>▪ Sviluppa un approccio improntato al massimo rispetto per i cittadini e gli altri interlocutori dell'amministrazione</li> </ul>	
	Capacità di relazione con soggetti esterni	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dimostra consapevolezza dell'interdipendenza dell'azione pubblica e degli orientamenti a livello nazionale e internazionale</li> <li>▪ Garantisce partecipazione qualificata a specifiche progettualità dell'amministrazione e/o tavoli di lavoro inter-istituzionali</li> </ul>	
<b>Punteggio (b)</b>				
<b>Punteggio totale (a+b)</b>				

## SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE DIRIGENTI (POSIZIONE INDIVIDUALE)

RESPONSABILE

### (A) PERFORMANCE OPERATIVA INDIVIDUALE

OBIETTIVI INDIVIDUALI	% RAGGIUNGIMENTO	PESO	PUNTEGGIO
1			
2			
n			

**PUNTEGGIO (A)**

### (B) COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

**PUNTEGGIO (B)**

### VALUTAZIONE FINALE PERFORMANCE

**PUNTEGGIO TOTALE (A+B)**

DATA \_\_\_\_\_

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE (\*) \_\_\_\_\_

FIRMA SOGGETTO VALUTATO (\*) \_\_\_\_\_

(\*) Quando la valutazione non riguarda un dirigente apicale



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI  
– PERSONALE DELLE CATEGORIE –**

<b>Ambiti</b>	<b>Fattori</b>	<b>Punteggio max</b>	<b>Descrittori</b>	<b>Punteggio attribuito</b>
<b>(a) COMPORTEMENTI PROFESSIONALI  max 20 punti</b>	Autonomia e flessibilità	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esprime il livello richiesto di autonomia nell'esecuzione delle attività assegnate, senza continua necessità di stimoli/verifiche</li> <li>▪ È disponibile ad adattarsi al mutamento professionale e/o organizzativo</li> <li>▪ Esprime un approccio rivolto al superamento di ostacoli e difficoltà nello svolgimento della propria prestazione</li> </ul>	
	Accuratezza e qualità della prestazione	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Opera con attenzione e precisione, con interesse al miglioramento professionale ed utilizzando in modo efficiente le risorse</li> <li>▪ Indirizza l'attività al conseguimento dei risultati della struttura, assicurando il proprio apporto rispetto alle attività pianificate</li> <li>▪ Esegue le attività assegnate rispettando le scadenze fissate, con disponibilità e consapevolezza del proprio ruolo</li> </ul>	
<b>Punteggio (a)</b>				
<b>(b) COMPETENZE E CAPACITÀ  max 20 punti</b>	Sviluppo e condivisione della conoscenza	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Svolge i propri compiti dimostrando attenzione alle indispensabili sinergie con gli altri soggetti della struttura organizzativa</li> <li>▪ Si impegna nell'apprendimento di nuove metodiche e strumenti di lavoro e dimostra attenzione rispetto alle "migliori prassi"</li> <li>▪ Favorisce la circolazione delle informazioni dimostrando capacità di trasferire competenze tecnico-professionali</li> </ul>	
	Gestione della comunicazione, della relazione e collaborazione	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si impegna verso il miglioramento generale della reputazione istituzionale dell'amministrazione e si comporta di conseguenza</li> <li>▪ Sviluppa leali e costruttivi rapporti professionali con i colleghi, prestando attenzione alle relazioni interpersonali</li> <li>▪ Dimostra spirito di collaborazione rispetto al perseguimento degli obiettivi generali dell'amministrazione</li> </ul>	
<b>Punteggio (b)</b>				
<b>Punteggio totale (a+b)</b>				

SCHEDA FINALE DI VALUTAZIONE – PERSONALE DELLE CATEGORIE				
DIREZIONE REGIONALE/ AGENZIA				
AREA				
DIPENDENTE				
		% RAGGIUNGIMENTO	PESO	PUNTEGGIO
<b>PERFORMANCE OPERATIVA</b>	PIANO OPERATIVO 1/ OBIETTIVO 1			
	PIANO OPERATIVO 1/ OBIETTIVO 2			
	PIANO OPERATIVO n/ OBIETTIVO n			
<b>PUNTEGGIO PERFORMANCE OPERATIVA (A)</b>				
<b>PUNTEGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (B)</b>				
<b>VALUTAZIONE FINALE (A+B)</b>				

DATA \_\_\_\_\_

FIRMA SOGGETTO VALUTATORE \_\_\_\_\_

FIRMA SOGGETTO VALUTATO \_\_\_\_\_