REPUBBLICA ITALIANA

Regione Siciliana
Assessorato Regionale delle Autonomie locali
e della funzione pubblica

Sistema di misurazione e valutazione della Performance
(D.P. Reg. 21 giugno 2012, n. 52, articolo 7 comma 2)

INDICE

1 Premessa p. 3
1.1 Disposizioni generali p. 3
1.2 Principi generali p. 4
2. Criteri generali per la valutazione della dirigenza p. 5
2.1 La valutazione della Dirigenza p. 5
2.2 Il sistema di valutazione p. 6
2.2.1 Le "macro aree" di valutazione p. 6
2.2.2 Il procedimento di valutazione p. 8
2.2.3 La fase della programmazione: ripartizione del punteggio disponibile p. 8
2.2.3.a Programmazione macro area della Performance operativa p. 9
2.2.3.b Programmazione macro area del Comportamento organizzativo p. 11
2.2.4 La fase della valutazione p. 11
2.2.4.a Valutazione della performance operativa: obiettivi/AIMR p. 12
2.2.4.b Valutazione del Comportamento organizzativo p. 13
2.2.5 Valutazione ed effetti del risultato raggiunto p. 14
2.3 Cause ostative al raggiungimento degli obiettivi e delle AIMR p. 15
2.4 La valutazione dei dirigenti degli uffici di diretta collaborazione p. 15
2.5 Note conclusive p. 16

3. Criteri generali per la valutazione del comparto non dirigenziale p. 17
3.1 Il sistema di valutazione p. 17
3.1.1. Le "macro aree" di valutazione p. 18
3.1.2. Il procedimento di valutazione p. 18
3.1.3 Valutazione ed effetti del risultato raggiunto p. 18
3.2 Valutazione in caso di trasferimenti dei dipendenti e in caso di assenza del dirigente p. 20
3.3 La valutazione del comparto non dirigenziale degli uffici di diretta collaborazione P. 20
3.5. Note conclusive p. 21

4. La valutazione della Performance organizzativa p. 22
4.1 Il Sistema di valutazione p. 24
4.2 Il Procedimento di valutazione p. 25
4. 3 Miglioramento progressivo del sistema p. 26

5. Glossario p. 27

6. Allegati p. 30

1. PREMESSA

1.1 DISPOSIZIONI GENERALI

- L'assessore regionale destinato alla Presidenza pro tempore, ha adottato i criteri generali per la valutazione della dirigenza regionale con decorrenza 1 gennaio 2008 pubblicati sulla GURS n. 54 del 16 novembre 2007;
- Il Presidente della Regione con direttiva pubblicata sulla GURS n. 3 del 18/01/2008, ha adottato i medesimi criteri anche per la valutazione dei Dirigenti titolari di CRA, con la sola modifica delle schede C1, C2, C3, allegate alla medesima;
- Il C.C.R.L del personale con qualifica dirigenziale della regione siciliana e degli enti di cui all'art. 1 della legge regionale n. 10/2000 in atto vigente è quello relativo al quadriennio giuridico 2002-2005 e per i bienni economici 2002-2003 e 2004-2005 pubblicato nella G.U.R.S. n. 31 del 13/7/2007;
- Il C.C.R.L del comparto non dirigenziale della regione siciliana e degli enti di cui all'art. 1 della legge regionale n. 10/2000 in atto vigente, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale della Regione siciliana, n. 22 del 21 maggio 2005, all'articolo 91 indica i criteri generali da utilizzare per la valutazione finale per ciascun dipendente;
- Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 ha disciplinato il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale;
- Per effetto del D.Lgs n. 150/2009 *così come modificato dal D.Lgs n. 74/2017*, ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti ed a tal fine ogni amministrazione pubblica adotta un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi;
- Ai sensi dell'articolo 7 comma 1 del D.Lgs n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs n. 74/2017, le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e a tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il sistema di misurazione e valutazione della performance;
- La Regione Siciliana con D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52 "Regolamento attuativo dell'articolo 11, comma 3, della legge regionale 5 aprile 2011, n. 5, recante norme in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance", ha disciplinato, fra l'altro, il ciclo di gestione della performance organizzativa ed individuale di cui agli articoli 8 e 9 del d.lgs. n. 150/2009, adeguando l'ordinamento dell'Amministrazione regionale alle disposizioni ed ai principi dello stesso d.lgs. n. 150/2009 e previsto in particolare, all'articolo 7 comma 2, la dotazione da parte dell'Amministrazione regionale di un sistema di misurazione e valutazione della performance tenendo conto dei parametri e modelli di riferimento elaborati nelle linee guida a tal fine

adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT);

- Ai sensi dell'art. 7 del D.P.Reg. n. 52/2012, l'Amministrazione regionale deve procedere annualmente alla verifica della performance organizzativa e individuale valutando il rendimento complessivo della propria struttura e delle singole articolazioni e misurando le prestazioni lavorative e le competenze organizzative espresse dal personale;
- Con il presente documento l'Amministrazione regionale intende adeguare i criteri generali per la valutazione della dirigenza regionale e del personale del comparto non dirigenziale sopra richiamati secondo le disposizioni di cui all'articolo 7 comma 2 del D.P.reg. n. 52/2012 e, altresì, ai sensi del medesimo articolo adottare un sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ancorchè di natura sperimentale.

1.2 PRINCIPI GENERALI

Ai sensi dell'articolo 3 del D.Lgs n. 150/2009 così come modificato dal D.Lgs n. 74/2017 *l*a misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Ogni amministrazione pubblica e' tenuta a misurare ed a valutare la performance secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114. 3. Le amministrazioni pubbliche adottano modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

Le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il rispetto delle superiori disposizioni è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modifiche ed integrazioni, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto "la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare".

2. CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

2.1 LA VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA

Ai sensi dell'articolo 9 comma 1 del d.lgs n. 150/2009 così come modificato dall'articolo 7 del d.lgs n. 74/2017 , la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'articolo 7 del medesimo d.lgs n. 150/2009 è collegata:

a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;

b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;

c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

L'articolo 7 del d. lgs. n. 74/2017, inoltre, ha inserito dopo il citato comma 1 dell'articolo 9 comma 1 del d.lgs n. 150/2009 il comma 1 bis ai sensi del quale “la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e' collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale” .

Pertanto, la valutazione dei dirigenti consiste nel verificare la performance di coloro che gestiscono a livello dirigenziale i centri di responsabilità e le unità organizzative in cui essi si articolano, tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e dei “comportamenti organizzativi” definiti come "i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai dirigenti".

Lo scopo della valutazione, in sostanza, è quello di esprimere il confronto, basato su regole e strumenti predefiniti, tra le aspettative in termini di risultati attesi connessi agli obiettivi e ai piani di lavoro (fase della programmazione) ed i risultati effettivamente realizzati avuto riguardo alle risorse umane, finanziarie e strumentali poste a disposizione del soggetto da valutare (fase della valutazione).

La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale, in termini di misurazione della performance, negli esiti del controllo di gestione. Il corretto utilizzo di quest'ultimo, infatti, garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo una fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i dirigenti. E' da aggiungere che tali misurazioni e/o quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'Amministrazione e condivisi dai soggetti da valutare. In particolare, l'art. 3, comma 2, della legge regionale n. 9/2006, che modifica il comma 3 dell'art. 4 della legge regionale n. 20/2001, prevede che "il controllo di gestione si avvale di un sistema informativo statistico idoneo alla rilevazione di grandezze quantitative", sistema che a seguito di Direttiva Presidenziale prot. n. 17133 del 28 ottobre 2013, si configura a questo punto con il Sistema GEKO attualmente in uso nell'Amministrazione Regionale.

Con riferimento al controllo di gestione è da sottolineare che i report da esso scaturenti forniscono solo alcuni degli elementi o dei parametri utili alla valutazione del dirigente.
Inoltre un sistema di valutazione, in quanto basato sull'apprezzamento di risultati attesi attraverso una procedura necessariamente formalizzata, deve fondarsi sulla:
a) predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
b) chiara predisposizione di regole e tempi;
c) oggettività della misura dei risultati;
d) regolamentazione e trasparenza del rapporto tra l'organo di valutazione ed il valutato.
Al riguardo il legislatore ha optato per un sistema di valutazione di tipo misto che tiene conto, cioè, non solo dei risultati quantificabili prodotti dai dirigenti, ma anche dei comportamenti da questi posti in essere per realizzare gli obiettivi.
In concreto la valutazione dei dirigenti sarà effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione, che dei comportamenti organizzativi: si valuterà cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi operativi che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione attraverso logiche manageriali, e Attività Istituzionali di Maggior Rilievo (da qui in avanti AIMR).
A tal fine sarà di fondamentale importanza che gli elementi della valutazione concernenti la performance operativa, a prescindere dalla loro provenienza, siano suscettibili di una qualche forma di misurazione-quantificazione sulla base di parametri, indicatori o standard predeterminati.

2.2 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

2.2.1 LE "MACRO AREE " DI VALUTAZIONE

Il dirigente, ai sensi dell'art. 2bis, comma 4 della L.R. n. 10/2000, partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione della performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione, così come previsto dalle direttive annuali di "Indirizzo generale sull'attività amministrativa contenente la programmazione strategica" emanate dal Presidente della Regione siciliana e dal Piano della Performance. Lo scopo è quello di definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.
Ciò significa che il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei dirigenti dovrebbe risultare connesso a quello dei dirigenti da essi eventualmente coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati all'interno dei piani di lavoro e perseguiti dalle singole strutture organizzative (dipartimenti/uffici speciali, aree/servizi, unità operative). Tali obiettivi, infine, a cascata, dovranno avere un logico collegamento con quelli oggetto dei piani di lavoro previsti nell'ambito del FAMP del personale del comparto.
Come già accennato, per i dirigenti la valutazione dei risultati attesi è effettuata con riguardo a due macro aree:
A) performance operativa;
B) comportamento organizzativo.

A) **Performance operativa**
In questo ambito è preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli Obiettivi Operativi individuati nella fase di programmazione e alla realizzazione delle

AIMR, che costituiscono priorità per l'Amministrazione e che vengono assegnati e compongono il Piano di Lavoro.

DEFINIZIONE DI OBIETTIVI OPERATIVI

Così come già esplicitato dai "Criteri generali di valutazione della dirigenza regionale" emanati con specifica Direttiva dall'Assessore destinato alla Presidenza il 29.10.2007, gli obiettivi operativi, in estrema sintesi, dovranno essere finalizzati a innovare, migliorare, semplificare l'attività amministrativa degli uffici avendo come riferimento la più proficua fruizione dei servizi da parte degli utenti (esterni e interni) degli uffici medesimi. Dovranno, inoltre, rispondere a criteri oggettivi, quantificabili e raggiungibili.

ATTIVITA' ISTITUZIONALI DI MAGGIOR RILIEVO (AIMR)

Diversamente dagli obiettivi operativi, le Attività dovranno riguardare lo svolgimento delle funzioni istituzionali delle varie strutture dirigenziali, cioè quelle per l'espletamento delle quali le strutture medesime sono state istituite.

Ai fini della valutazione, gli Obiettivi e le Attività vanno determinati in maniera chiara e univoca, affinché si evitino dubbi e interpretazioni personali; gli obiettivi, in numero limitato e congruo, devono altresì essere qualificanti sulla base delle priorità attribuite all'interno delle direttive di indirizzo, devono essere quantificabili, misurabili e oggettivamente raggiungibili.

B) **Comportamento organizzativo**

In questo ambito sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. La valutazione del Comportamento organizzativo del Dirigente si basa su sette indicatori così come di seguito riportati:

a) Capacità di intercettare e gestire risorse
b) Promozione e/o adozione di nuove metodologie
c) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori
d) Capacità adeguata di valutazione del personale del comparto non dirigenziale
e) Capacità di adeguata assegnazione di compiti e responsabilità all'interno della struttura
f) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare
g) Capacità di veicolare informazioni all'interno e all'esterno della struttura ai fini della trasparenza

Per la descrizione di tali indicatori (che possono essere anche direttamente misurati tramite gli indicatori legati alla c.d. Customer satisfaction quali elementi di immediata valutazione dell'operato della dirigenza regionale) si rimanda alle schede C.

Si tratterà comunque di parametri di tipo "on/off" che dovranno essere scelti (per un minimo di 4 su 7) già in fase di programmazione adattandoli alle varie situazioni organizzative (per es. il parametro "Capacità di intercettare e gestire risorse" nel caso di dipartimenti o strutture che non sono impegnati nella gestione di risorse comunitarie sarà un parametro "off" che non contribuirà alla definizione del punteggio finale) differenziandoli anche nell'ambito dei diversi Dipartimenti e al loro interno, personalizzandoli in relazione al differente grado di professionalità raggiunto, e alle diverse peculiarità della struttura a cui il dirigente è preposto.

Già in fase di programmazione verrà definita la pesatura dei suddetti a concorrere al punteggio massimo previsto.

2.2.2 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della scheda A - Programmazione degli obiettivi e delle schede B (obiettivi operativi e AIMR) - Programmazione delle azioni, di seguito allegate.

Questa parte della programmazione discende per quanto concerne gli obiettivi operativi, e in relazione con l'albero della performance, dal Piano della Performance e dalle annuali direttive presidenziale e assessoriali. Per quanto concerne invece le AIMR da un'attività programmatoria congiunta svolta dal Dirigente Generale unitamente ai Dirigenti di Struttura, attenta alla possibilità di miglioramento in ordine all'economicità, efficacia ed efficienza di alcune attività istituzionali dei Dipartimenti o degli Uffici Speciali ed equiparate.

Con la scheda A, relativamente all'anno di riferimento, vengono esplicitati gli elementi che saranno utilizzati sia per ciò che concerne la performance operativa che per il comportamento organizzativo - ai fini della valutazione del concreto raggiungimento degli obiettivi.

Con le schede B vengono, invece, esplicitati gli elementi che saranno utilizzati ai fini dell'individuazione dei pesi da attribuire alle varie azioni nelle quali possono essere suddivisi, i singoli obiettivi operativi e le AIMR.

Al termine dell'anno di riferimento verranno, invece, compilate le schede A.1 - Valutazione dei risultati e B1 ob. op. e B1 AIMR - Valutazione delle azioni, di seguito allegate.

2.2.3 LA FASE DELLA PROGRAMMAZIONE: RIPARTIZIONE DEL PUNTEGGIO DISPONIBILE

Le attività di programmazione nell'Amministrazione regionale sono in atto regolamentate dai contenuti del D.P. n. 52 del 21.6.2012 applicativo delle disposizioni contenute nella L.R. n. 5/2011 con la quale sono state recepiti alcuni articoli del D.Lgs. n. 150/2009, come in ultimo modificato dal D.Lgs . n. 74/2017.

In ossequio alle suddette norme il Ciclo della Performance così come regolamentato dal complesso della normativa su citata prevede che il Piano triennale della Performance venga adottato dal Presidente della Regione **entro il 31 gennaio di ciascun anno**.

Tale documento include le Direttive generali annuali degli assessori per l'attività amministrativa e di gestione che devono essere inoltrate al Presidente entro il **31 dicembre dell'anno precedente**.

Queste ultime contengono, in particolare, la programmazione della Performance operativa concertata fra gli organi di indirizzo politico e i dirigenti apicali di ciascun ramo di amministrazione.

Al fine di consentire il rispetto di tale ultima scadenza le proposte dei dirigenti apicali, pertanto, dovranno conseguentemente essere predisposte per tempo. In particolare i dirigenti apicali avranno cura di inoltrare la programmazione al proprio organo di indirizzo politico di riferimento antro il 30 novembre di ciascun anno.

Con la compilazione della scheda A vengono attribuiti i valori (pesi) a ciascuna delle voci che compongono le due macro aree di valutazione (performance operativa e comportamento

organizzativo) e con quelle delle schede B vengono individuate le azioni nelle quali sono suddivisi i singoli obiettivi e le singole AIMR alle quali vengono attribuiti dei valori (pesi).
La macro area di valutazione "performance operativa" è suddivisa in "raggiungimento obiettivi operativi" e "attuazione Attività istituzionali di maggior rilievo".
Con riferimento a entrambe le schede si evidenzia che il valore (peso) attribuito ai singoli obiettivi operativi, AIMR e comportamento organizzativo (scheda A) e alle azioni (scheda B ob. op. e B AIMR) ha lo scopo di esprimerne la rilevanza di ciascuno rispetto agli altri (obiettivi-qualità-azioni).
Di seguito sarà illustrata la compilazione delle suddette schede.
Relativamente alla scheda A
I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva il cui valore deve essere pari a 100.
Ciascuno dei totali delle macro aree *performance operativa* e *comportamento organizzativo* è a sua volta il risultato di una somma di valori corrispondenti a singole tipologie di performance e di qualità gestionali relazionali, così come di seguito specificato:

2.2.3.a PROGRAMMAZIONE MACRO AREA DELLA PERFORMANCE OPERATIVA
Per la macro area della performance operativa la somma dei pesi deve essere compresa all'interno del range 70-80 a sua volta così suddiviso:

- la somma dei pesi relativi alla voce "raggiungimento obiettivi operativi" deve essere compresa all'interno del range 45-55;
- la somma dei pesi relativi alla voce "attuazione delle AIMR" deve essere compresa all'interno del range 25-35.

La valutazione avrà inizio con l'esame delle AIMR. Condizione pregiudiziale per dare avvio alla valutazione degli Obiettivi operativi sarà il raggiungimento di almeno il 70% del punteggio assegnato alla/e Attività Istituzionale/i di Maggior Rilievo, ciò al fine di dare uno specifico rilievo al proficuo espletamento delle competenze normativamente assegnate alla singola Struttura.

Quanto alle schede B, per quanto concerne la performance operativa, il totale dei pesi dovrà essere pari al valore del peso assegnato all'obiettivo/AIMR (a ciascuna azione, cioè, deve essere assegnato un "peso" in modo che la somma dei pesi attribuiti alle varie azioni che concorrono al raggiungimento di un determinato obiettivo sia pari al peso dell'obiettivo).

La compilazione delle schede A, B ob. op. e B AIMR
La compilazione delle schede A, B ob. op e B *AIMR* è finalizzata ad attribuire i rispettivi pesi a ciascun elemento in esse presente.

L'attribuzione del peso agli obiettivi operativi e alle AIMR si svolge attraverso i seguenti passaggi:
1) descrizione degli obiettivi/attività (scheda A - colonna B);
2) indicazione per ciascun obiettivo/attività dei seguenti elementi:
- correlazione obiettivo strategico (scheda A - colonna C);

- indicatore di misurazione previsto: 1) numerico; 2) %; 3) Euro; 4) SI/NO (scheda A - colonna D);

– valore obiettivo/valore AIMR misurabile:
  1) per il numerico: 3, 5, 10, ecc. ;
  2) per il %: 70, 80, ecc.;
  3) per gli Euro: 50.000, 100.000, ecc.;
  4) per il SI/NO: SI ;

  a titolo esemplificativo:

INDICATORE	VALORE OBIETTIVO / VALORE AIMR
N.	3
%	80
Euro	100000
SI/NO	SI

  (scheda A - colonna E);

– data conseguimento prevista (data limite entro la quale deve essere realizzata e rendicontata l'azione) Si sottolinea come, per le Azioni per la cui rendicontazione occorra giungere al termine di uno specifico arco temporale (ad es. 2° bimestre, 1° semestre, ecc.) prima di venire in possesso dei dati necessari, la scadenza potrà essere programmata anche successivamente al termine dell'arco temporale o della data previsti, ma non oltre 30 giorni dalla scadenza individuata. In tutti gli altri casi la scadenza deve essere intesa come la data entro la quale deve essere protocollata la nota con cui viene rendicontata l'azione;

3) assegnazione del peso ad ogni obiettivo (la somma dei pesi di tutti gli obiettivi operativi deve essere pari al punteggio compreso fra il range 45-55) (scheda A - colonna G);

4) assegnazione del peso alla voce "attuazione AIMR" (il peso deve essere pari al punteggio compreso fra il range 25-35) (scheda A - colonna G);

5) articolazione di ogni singolo obiettivo in azioni (schede B - colonna B)

Si sottolinea che l'articolazione in due o più azioni deve rispondere alla concreta esigenza di rappresentare al soggetto con il quale è stato concertato l'obiettivo (organo di indirizzo politico per i dirigenti generali; dirigenti generali per gli altri dirigenti) rilevanti attività intermedie rispetto al raggiungimento finale dell'obiettivo.

Potrà prevedersi un'azione unica esclusivamente quando non siano necessari monitoraggi/adempimenti intermedi precedenti la scadenza dell'obiettivo: in tali circostanze dovranno essere programmate due o più azioni.

6) indicazione per ogni singola azione di ciascun obiettivo dei seguenti elementi:

- indicatore di misurazione previsto; (schede B - colonna C);
- risultato previsto misurabile (schede B - colonna D);
- data conseguimento prevista (data limite entro cui deve essere completata l'Azione con il risultato previsto) (schede B - colonna E);
- peso attribuito all'azione (indica la rilevanza di ogni azione rispetto alle altre all'interno dell'Obiettivo; la somma dei pesi associati a ciascuna azione deve essere pari al peso dell'obiettivo medesimo) (schede B - colonna F).

2.2.3.b PROGRAMMAZIONE MACRO AREA DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Per la macro area del comportamento organizzativo:

- la somma dei pesi per le singole voci che la compongono deve essere pari a 20-30.

Il valore attribuito deve suddividersi in fase di programmazione fra i sette indicatori del comportamento organizzativo in precedenza elencati e descritti nelle declaratorie delle relative schede (Ca-Cg). Gli indicatori verranno inoltre definiti anche nei termini della pesatura in fase di programmazione a concorrere al punteggio massimo previsto.
In fase di programmazione l'attribuzione preventiva dei pesi per il “comportamento organizzativo” sarà contenuta all'interno della scheda C riportata in allegato.

L'attribuzione del peso alle singole componenti dei comportamenti organizzativi deve essere fatta secondo i criteri definiti nel paragrafo precedente e la somma dei pesi assegnati alle singole componenti deve essere compresa nel range 20-30 (scheda A - colonna K e scheda C).

2.2.4 LA FASE DELLA VALUTAZIONE

Ai sensi dell'art. 8 del D.P.Reg. n. 52/2012 compete all'Organismo indipendente di valutazione la formulazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti di vertice ed ai dirigenti di vertice la valutazione della performance individuale dei dirigenti assegnati alle rispettive strutture (strutture intermedie, unità di staff ed unità operative).
Per la valutazione dei Dirigenti di unità operative, il dirigente di vertice dovrà acquisire gli elementi utili dal Dirigente di Struttura Intermedia presso la quale l'Unità Operativa è incardinata.
Con la compilazione delle schede A.1, B.1 e B.1 bis sarà effettuata, al termine del periodo di riferimento, la valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente. Tale valutazione, in particolare, sarà effettuata con riguardo a ciascuna delle voci presenti nelle tre schede.

2.2.4.a VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA: OBIETTIVI/AIMR

La misurazione del punteggio complessivo da assegnarsi ad ogni singolo obiettivo operativo e AIMR, parte dalla compilazione della scheda B1 ob. op. e della scheda B1 AIMR. Si evidenzia che dovranno essere compilate tante schede B.1 quanti sono gli obiettivi operativi e le AIMR così come previste in fase di programmazione. Il suddetto percorso può essere così schematizzato:

PER OGNI OBIETTIVO/AIMR:

1) descrizione dei risultati raggiunti per ogni singola azione in cui è stato declinato l'obiettivo/attività (schede B1- colonna AA);

2) assegnazione del valore numerico (alto=1, medio=0,7, basso=0,5, nullo=0), utilizzando la tabella 1, e trascrizione di tale valore nella scheda B.1 colonna BB.

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle azioni
"alto"	1,0	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza tra risultato raggiunto e risultato atteso, nei tempi e nei modi previsti
"medio"	0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e comunque non oltre un mese dalla scadenza prevista e/o nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione
"basso"	0,5	Ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione.
"nullo"	0,0	Non ha realizzato le attività previste dall'azione / le ha realizzate oltre un mese dalla scadenza / ha realizzato attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per l'Amministrazione

3) calcolo del punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento (schede B.1 - colonna CC, prodotto delle colonne F x BB);

4) somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni (totale riportato nelle schede B.1 - colonna CC).

5) trascrizione di tale valore nella scheda A.1 colonna BB.

Al termine della procedura sopra riportata, ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa:

6) calcolo del punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti dato dalla somma dei punteggi generati a seguito del completamento delle azioni. (scheda A.1 - colonna BB);

7) punteggio complessivo assegnato alle performance operative derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi e AIMR (totale scheda A.1 - colonna BB);

CASI PARTICOLARI

Nel caso in cui la tempistica indicata nel par. 2.2.3 non fosse rispettata (cambio di legislatura, riorganizzazioni dell'Amministrazione, meri ritardi, ecc.), le criticità conseguenti saranno regolamentate come segue.

Azioni rendicontate PRIMA della Direttiva per l'azione amministrativa:

- saranno valutate zero punti;
- saranno valutate soltanto nel caso in cui sia stata presentata all'Organo politico di riferimento una proposta formale di programmazione in data antecedente al conseguimento delle stesse e a condizione che la proposta medesima venga successivamente ratificata dalla relativa Direttiva.

Nel caso in cui la Direttiva non sia stata emanata, le Azioni saranno valutate esclusivamente in presenza di proposte formulate prima della rendicontazione dell'Azione.
Eventuali rendicontazioni di Azioni precedenti la data della proposta non saranno prese in considerazione. Al fine della valutazione il peso di tali azioni non sarà considerato nel punteggio complessivo attribuito.

2.2.4.b VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Anche per la valutazione del comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico:

Livello di valutazione	Valore Numerico
"eccellente"	1,0
"buono"	0,7
"sufficiente"	0,5
"insufficiente"	0,2

Le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo del comportamento organizzativo che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nei singoli indicatori del comportamento organizzativo.
Il percorso per la misurazione del punteggio complessivo da attribuirsi al comportamento organizzativo può essere così schematizzato:
1) trascrizione dei pesi attribuiti nella scheda A colonna K;
2) assegnazione del livello di rendimento (eccellente, buono, sufficiente, insufficiente) per ciascuna componente del Comportamento organizzativo (scheda C) – colonna B). L'assegnazione del livello di valutazione è realizzata utilizzando le schede da Ca a Cg per la valutazione del Comportamento organizzativo dei dirigenti;
3) calcolo del punteggio conseguito per ciascuna componente del comportamento organizzativo dato dal prodotto del peso (scheda C- colonna A) per il livello di rendimento (scheda C 1 - colonna B);
4) punteggio complessivo assegnato al comportamento organizzativo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nelle singole componenti (Scheda C 1 colonna C) da inserire nella scheda A.1 - colonna K.

Nel caso di valutazione insufficiente, per ciascun indicatore vanno indicati gli elementi di criticità rispetto al non raggiungimento dei risultati pianificati.

2.2.5 VALUTAZIONE ED EFFETTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO

Il processo di valutazione finale utilizza le informazioni raccolte attraverso le specifiche schede di monitoraggio (schede A.1 e B.1), in base alle quali sono rilevate le informazioni relative ai risultati conseguiti.

La raccolta di tali dati utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:

- relativamente al raggiungimento degli obiettivi/AIMR, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare in modo sintetico documentando opportunamente i risultati raggiunti;
- relativamente al comportamento organizzativo, la rilevazione, basata anche sulle informazioni, eventualmente documentate, sui dati forniti direttamente dal valutato sui singoli indicatori assegnati, si fonda sul giudizio espresso direttamente dal responsabile della valutazione sulla base dei criteri di cui alle schede C.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

1) una condizione minimale affinché possa essere corrisposta la retribuzione di risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo più che sufficiente non inferiore a 70 punti;

2) una condizione minimale assolutamente necessaria perché la valutazione possa ritenersi conclusa senza demerito, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 50 punti;

3) al di sotto del sopra citato punteggio di 50 punti l'attività del dirigente va attentamente analizzata con riferimento a quanto previsto dall'art. 5 del decreto legislativo n. 286/99 (recepito con l'art. 3, comma 4, della legge regionale n. 10/2000) e dall'art. 10 della legge regionale n. 10/2000.

La percentuale spettante quale retribuzione di risultato viene graduata nel rispetto delle previsioni di cui all'art. 65 del C.C.R.L. del 13 luglio 2007, in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

Punteggio complessivo assegnato	**Fascia di assegnazione**	**Percentuale di retribuzione di risultato**
Minore di 70		0%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	più che sufficiente	10%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	buono	20%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 91	ottimo	25%
Maggiore o uguale a 91 e sino a 100	eccellente	30%

Ai fini del perfezionamento della procedura di valutazione, gli esiti vengono comunicati attraverso la consegna della scheda che deve essere datata e firmata dal valutatore e dal valutato; nel caso di non condivisione degli esiti della valutazione la firma non comporta acquiescenza, potendosi attivare,

entro dieci giorni, la fase del contraddittorio, il quale si può esplicare attraverso un colloquio o in forma scritta. Nel caso della valutazione di Dirigenti apicali vale quanto previsto dall'art. 12 del D.P. Reg. n. 52 .

2.3 CAUSE OSTATIVE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E DELLE AIMR

Per quanto riguarda la possibilità che vengano addotte eventuali cause giustificative del mancato raggiungimento di una o più azioni di obiettivi o di AIMR. Appare necessario sottolineare che l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati sia in ogni caso adeguatamente motivata dal dirigente immediatamente al momento in cui si manifesti la causa ostativa medesima. In tali circostanze il dirigente dovrà proporre modifiche o sostituzioni delle azioni in argomento al soggetto con cui ha concertato gli obiettivi/AIMR, il quale dovrà poi provvedere a ricalibrare i pesi all'interno del singolo obiettivo/AIMR o, se del caso, dell'intera programmazione.

2.4 LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

Nella valutazione dei dirigenti in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione del Presidente e degli Assessori occorre tenere conto del carattere peculiare dell'attività svolta dai suddetti uffici, partendo dall'assunto che gli obiettivi attribuiti o assegnati ai dirigenti che ne fanno parte sono fiduciari e di ampia portata, in quanto espressione e strumento per l'esercizio delle competenze del vertice politico, nonché funzionali al raccordo tra le funzioni di indirizzo politico e l'attività di gestione dei dipartimenti.

Nella fase di programmazione i dirigenti dei suddetti uffici partecipano alla definizione delle performance e degli ambiti di misurazione, che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale, attraverso percorsi che trovano il momento fondante nella predisposizione di un piano di lavoro per l'anno di riferimento.

Nella fase di valutazione compete al vertice politico la valutazione sia dei dirigenti posti a capo degli uffici di diretta collaborazione, che dei dirigenti facenti parte degli stessi uffici.

Sulla scorta dei piani di lavoro proposti dai dirigenti posti a capo degli uffici di diretta collaborazione, condivisi dal vertice politico e dallo stesso assegnati ai suddetti dirigenti, questi avviano a loro volta la condivisione degli ambiti di misurazione delle performance con gli altri dirigenti, in modo da definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato.

L'individuazione dei risultati attesi è effettuata, come per tutte le altre strutture, con riguardo alle due macro aree di valutazione: performance operativa e comportamento organizzativo.

Tuttavia, per il carattere peculiare dell'attività svolta, nelle modalità di attribuzione del punteggio i diversi fattori oggetto di analisi concorrono in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato:

A) performance operativa: punteggio 35;

B) comportamento organizzativo: punteggio 65.

I punteggi concernenti la performance operativa (obiettivi e AIMR) dovranno trovare proporzionalità con quelli previsti per gli altri dirigenti.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

- una condizione minimale affinché possa essere corrisposta la retribuzione di risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 70 punti.

Nella valutazione del risultato conseguito, relativamente al raggiungimento degli obiettivi di performance operativa, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato che dovrà illustrare i risultati raggiunti; relativamente al comportamento organizzativo, la rilevazione si fonda sul giudizio espresso direttamente dal responsabile della valutazione sulla base dei criteri generali esposti nel presente documento (in allegato le schede di valutazione). I medesimi si applicano altresì per quanto non espressamente specificato.

2.5 NOTE CONCLUSIVE

La documentazione (Schede A1, B1 ob. op. e B1 AIMR) relativa al processo di valutazione è inserita all'interno del fascicolo personale di ciascun dirigente.

3. CRITERI GENERALI PER LA VALUTAZIONE DEL COMPARTO NON DIRIGENZIALE

Ai sensi dell'articolo 9 comma 2 del d.lgs n. 150/2009, la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale, da effettuarsi con il sistema di misurazione e valutazione della performance, sono collegate:
a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
La Regione siciliana con il D.P.Reg. n. 52/2012 all'articolo 7 comma 4 stabilisce che la valutazione del personale è indirizzata alla verifica del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, all'accertamento della qualità dell'apporto del singolo dipendente al gruppo di lavoro in cui é inserito (performance operativa), nonché all'accertamento dei comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento.
Per armonizzare ed adeguare il sistema di misurazione e valutazione del personale del comparto non dirigenziale al D.P.Reg. n. 52/2012 si ritiene necessario individuare un collegamento fra la valutazione della dirigenza e quella del comparto non dirigenziale che in termini operativi si traduce, in fase di programmazione con l'adozione del piano di lavoro di cui all'articolo 91 del vigente CCRL, nella distribuzione ed assegnazione formale delle azioni degli obiettivi del dirigente di una struttura al personale incardinato nella struttura medesima. Tale assegnazione può essere individuale o collettiva.
Pertanto, con l'adozione del piano di lavoro, il responsabile della struttura di massima dimensione individua, per tutte le attività di competenza, per ciascuna struttura, i livelli di risultato attesi coerentemente con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili. Fra le attività di competenza, oltre a quelle istituzionalmente previste, sono ricomprese quindi le attività discendenti dagli obiettivi operativi, derivanti dalla programmazione strategica dell'anno di riferimento, e dalle attività di maggiore rilievo (AIMR).

3.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

3.1.1 LE “MACRO AREE” DI VALUTAZIONE

Le valutazioni finali per ciascun dipendente devono tenere conto di quanto segue:
a) complessità e difficoltà del contesto in cui si deve operare;
b) competenze specialistiche e gestionali richieste dal ruolo;
c) ampia autonomia e deleghe specifiche;
d) grado di influenza sui risultati aziendali anche di tipo economico oltre che professionale;
e) competenze tecnico-professionali ed eventuale attinenza all'aggiornamento manifestato dal soggetto;
f) capacità gestionali in riferimento alla programmazione ed al controllo;
g) capacità di promuovere e gestire l'innovazione;
h) partecipazione alle attività della struttura in ore pomeridiane;
i) rapporto tra obiettivi e risultati conseguiti.

Nel rispetto dei sopra richiamati parametri, la valutazione della performance per il personale del comparto non dirigenziale è effettuata con riguardo a due macroaree:
A) Performance operativa;
B) Comportamento organizzativo.

A) Performance operativa.
La valutazione della Performance operativa è relativa all'apporto al raggiungimento degli obiettivi del dirigente ovvero degli obiettivi operativi e delle attività istituzionali di maggiore rilievo e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati. Considerato che il punteggio massimo da conseguire è complessivamente pari a 100 per le due macroaree, la prima ha un valore compreso nel range 60-70 per tutte le categorie.
La valutazione viene effettuata con l'ausilio della scheda di programmazione B Comparto, che si allega, elaborata in fase di programmazione, che esemplifica anche dal punto di vista sinottico il collegamento tra gli obiettivi del dirigente e il personale assegnato alla struttura diretta dallo stesso.

B) Comportamento organizzativo
Il comportamento organizzativo, per effetto del valore attribuito all'apporto al raggiungimento degli obiettivi operativi del dirigente, acquisisce, su base 100, il valore compreso nel range 30-40 per tutte le categorie.
La valutazione del comportamento organizzativo del personale del comparto non dirigenziale, viene effettuata sulla scorta dei seguenti parametri:

Competenza nello svolgimento delle attività
Capacità di adattamento al contesto lavorativo
Interesse all'aggiornamento professionale e all'innovazione
Autonomia nello svolgimento delle attività
Attitudine alla pianificazione del lavoro

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore pari a 8 (compreso da 1 a 8) al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 40.

3.1.2 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE
Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede la iniziale compilazione, da parte del valutatore, della scheda di programmazione Comparto, allegata, nella quale si riporta la distribuzione e, pertanto, l'assegnazione delle azioni degli obiettivi del dirigente al personale incardinato nella struttura. Per il raggiungimento del punteggio massimo attribuito alle azioni assegnate il criterio da utilizzare è rapportato alla partecipazione da parte dei dipendenti alle azioni medesime distribuendo il punteggio massimo previsto per la macroarea A tra le azioni assegnate al singolo dipendente.

A tal riguardo si rammenta che la stessa azione può essere assegnata anche a due o più dipendenti.

Si precisa che il sistema di valutazione comporta l'attribuzione di un punteggio corrispondente all'esecuzione dell'azione con pesi, rispettivamente di 1, 0.7, 0.5, 0.2.

Di conseguenza, la scheda di valutazione nella sezione "apporto al raggiungimento degli obiettivi del dirigente" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

- indicazione delle azioni attribuite al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
- attribuzione a fianco di ciascun azione di un peso avendo cura di distribuire il punteggio massimo tra le azioni assegnate;
- valutazione conseguita: assegnazione di un punteggio che sarà la risultante della seguente operazione: peso attribuito x valutazione conseguita.

La sezione "comportamento organizzativo" della medesima scheda di valutazione va compilata con la ripartizione del punteggio massimo attribuibile ai parametri come determinato nel precedente paragrafo.

Infine la tabella riassuntiva della scheda di valutazione riporta il punteggio conseguito per le due macroaree e il totale complessivo in centesimi che corrisponderà a 100.

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione.

Ai sensi dell'articolo 8 del D.P.reg. n. 52/2012 le funzioni di misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto non dirigenziale sono svolte dai dirigenti responsabili delle singole articolazioni organizzative in relazione al personale alle stesse assegnato.

In caso di disaccordo sulla valutazione il dipendente può ricorrere alla Commissione paritetica per il riesame della valutazione.

Il processo di valutazione finale, deve concludersi entro il 28 febbraio di ogni anno in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

3.1.3 VALUTAZIONE ED EFFETTI DEL RISULTATO RAGGIUNTO

In applicazione dei criteri sopra descritti la valutazione finale comporta la corresponsione del compenso da erogare e la cui percentuale sarà graduata secondo le seguenti modalità:

1) corresponsione del compenso pari al 100% se il dipendente avrà raggiunto un punteggio non inferiore a punti 70;

2) corresponsione del compenso pari al 85% se il dipendente avrà raggiunto un punteggio compreso tra 60 e 69 punti;

3) al di sotto del sopra citato punteggio di 60 punti, ai sensi dell'articolo 91, comma 6 , è corrisposto il compenso pari al 70% a titolo di partecipazione al piano di lavoro e, pertanto, non reca alterazione alla natura sinallagmatica del rapporto di lavoro.

3.2 VALUTAZIONE IN CASO DI TRASFERIMENTI DEI DIPENDENTI E IN CASO DI ASSENZA DEL DIRIGENTE

Nel caso di trasferimenti in corso d'anno, al fine di non vanificare l'apporto dei dipendenti alle azioni programmate, la valutazione sarà effettuata dai dirigenti di ogni struttura presso cui il dipendente ha prestato servizio per un periodo superiore a 1 mese. Il dirigente presso la cui struttura il dipendente è stato trasferito in ultimo, acquisirà le valutazioni relative alle altre strutture e provvederà, altresì, a valutare eventuali periodi di servizio inferiori a 1 mese sulla base di elementi che potrà acquisire.
Pertanto, il compenso verrà erogato per i diversi periodi in relazione alle valutazioni riferite agli stessi .
Per i periodi di mancata preposizione di dirigente ad una struttura e in assenza di affidamento di reggenza temporanea o conferimento di incarico ad interim della stessa ad altro dirigente, le valutazione del personale saranno di competenza del Dirigente Generale.

3.3 LA VALUTAZIONE DEL COMPARTO NON DIRIGENZIALE DEGLI UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

La valutazione della performance del personale del comparto non dirigenziale assegnato agli uffici di diretta collaborazione, viene effettuata, senza distinzione di categoria, sulla scorta dei seguenti parametri con la compilazione della scheda di valutazione allegata:

Apporto al raggiungimento degli obiettivi
Competenza nello svolgimento delle attività
Capacità di adattamento al contesto lavorativo
Attitudine alla pianificazione del lavoro
Autonomia nello svolgimento delle attività

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore compreso da 1 a 20 al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 100.

La valutazione finale comporta la corresponsione dell'indennità omnicomprensiva prevista per il personale degli uffici di diretta collaborazione di cui all'accordo del 2007 ai sensi dell'art. 88, comma 6 del CCRL secondo le seguenti modalità:

- Il punteggio inferiore a 50 punti comporta la corresponsione dell'indennità omnicomprensiva in misura pari al minimo del range previsto per ciascuna categoria;
- Il punteggio compreso tra 50 e 100 punti comporta la corresponsione dell'indennità omnicomprensiva in misura proporzionale nell'ambito del range previsto per ciascuna categoria.

L'erogazione mensile dell'indennità omnicomprensiva viene effettuata nella misura del 70 per cento di quella attribuita.
Il Conguaglio viene saldato a seguito delle valutazioni finali che devono essere effettuate entro il 28 febbraio di ogni anno in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance. Nel caso di cessazione dell'inquadramento presso gli uffici di diretta collaborazione le valutazioni finali devono essere effettuate all'atto stesso della cessazione.

3.4 NOTE CONCLUSIVE

La documentazione relativa al processo di valutazione è inserita all'interno del fascicolo personale di ciascun dipendente.

4. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* ai sensi dell'art. 8 del d.lgs n. 150/2009 sono concernenti:

a) l'attuazione delle politiche attivate e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;

b) l'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;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo 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;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La fase di “misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale” nell'ambito del ciclo di gestione della perfomance si colloca successivamente alle fasi di programmazione e di monitoraggio, finalizzate la prima alla definizione e all'assegnazione degli obiettivi e l'altra alla verifica medio tempore degli stessi.

Con la fase di programmazione, discendente dalla direttiva presidenziale emanata in coerenza con il programma della legislatura e con i documenti di programmazione economico-finanziaria vigenti e le conseguenti direttive assessoriali, vengono assegnati gli obiettivi strategici ed operativi che si intendono raggiungere, i valori attesi di risultato e i rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse.

La performance organizzativa esprime i risultati ottenuti dall'intera amministrazione in tutte le sue articolazioni e nel caso della Regione Siciliana consiste nel risultato ottenuto complessivamente dai dipartimenti, uffici equiparati e speciali di tutti gli assessorati regionali, al fine di raggiungere gli obiettivi programmati e il soddisfacimento dei bisogni della collettività. In tale ottica il sistema di misurazione e valutazione deve essere strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Ai sensi dell'articolo 8 del D.P.reg. n. 52/2012 le funzioni di misurazione e valutazione della performance organizzativa sono svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione cui compete la valutazione dei dipartimenti, degli uffici equiparati e degli uffici speciali di ciascun ramo di amministrazione, nonché la formulazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti generali.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa deve fondarsi sull'**effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi** che tenga conto della complessità organizzativa

dell'amministrazione regionale strutturata in assessorati e relativi dipartimenti, uffici equiparati e uffici speciali articolati sia a livello centrale che periferico su tutto il territorio regionale e con competenze variegate e distinte discendenti dalle previsioni statutarie.
Un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento. L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione regionale si prefigge per raggiungere ed eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.
Un fattore fondamentale per l'uso efficace di un sistema di misurazione della performance è il legame che deve sussistere tra il sistema e gli obiettivi. Questo aspetto ha infatti importanti implicazioni per quanto riguarda:

* la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
* la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
* la comprensione da parte dei dirigenti di obiettivi a livello organizzativo, dei processi essenziali per il conseguimento di questi obiettivi e del ruolo che i dirigenti stessi svolgono all'interno dell'organizzazione.

Un Sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali:
1. Indicatori;
2. Target;
3. Infrastruttura di supporto e processi.

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o più indicatori ed i relativi target, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione regionale. Un indicatore di *performance* è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione di informazioni. Allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile; per questo gli indicatori devono essere strutturati considerando varie dimensioni.
L'uso corretto degli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni contenute nella delibera CIVIT n. 89/2010, secondo le quali occorre privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).
Un target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale. L'effetto positivo di fissare *target* rispetto ai risultati operativi è ampiamente documentato nella letteratura psicologica e manageriale. Questo principalmente perché l'introduzione di un *target* rappresenta un meccanismo molto efficace per monitorare, valutare e modificare i comportamenti; ancor più, attraverso un *target* si può dare un indirizzo ed uno stimolo al miglioramento. Affinché questo avvenga, però, è necessario che:

* il *target* sia ambizioso, ma realistico;
* il *target* sia quantificabile e misurabile;
* i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi;

sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;

* siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
* siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);

* ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
* il *target* sia accettato dall'individuo o dal gruppo incaricato di raggiungerlo.

Il terzo elemento di un Sistema di misurazione è rappresentato dall'infrastruttura di supporto e dai soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, garantendone la tracciabilità. Un'infrastruttura di supporto può variare da semplici metodi manuali per la raccolta dati a sofisticati sistemi informativi, sistemi di gestione della conoscenza e procedure codificate per l'analisi e rappresentazione dei dati. Il sistema attualmente in uso nella Regione Siciliana è GeKo.

4.1 IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* dell'Amministrazione regionale (PO_{RS}) in una fase transitoria di prima applicazione, in attesa della definizione di un opportuno set di indicatori di misurazione degli obiettivi strategici, si compone di due elementi espressi in centesimi nella misura percentuale di seguito indicata:

PO_{RS} = 70% A + 30% B

A: Effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi nella misura del 70 per cento;
B: Effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi strutturali nella misura del 30 per cento;

A. Effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi:

Per la misurazione e la valutazione della *perfomance organizzativa* relativa al raggiungimento degli obiettivi di cui alla lettera A) si tiene conto della parte di valutazione individuale del dirigente generale, dei dirigenti e del personale del comparto non dirigenziale, esclusivamente connessa agli obiettivi operativi e alle attività istituzionali di maggiore rilievo riportata in centesimi, come di seguito specificata:

a) ***Performance operativa*** dei dirigenti generali;
b) ***Performance operativa*** dei dirigenti non generali;
c) ***Performance operativa*** per il personale del comparto non dirigenziale.

Il raggiungimento degli obiettivi per ciascuna struttura valutata costituisce il risultato della valutazione della *performance organizzativa* della singola struttura di massima dimensione o equiparata (dipartimento/ufficio equiparato/ufficio speciale) indicata $PO_{D,}$ e si ricava dalla seguente formula:

* 50 per cento del valore assoluto della *performance operativa* del dirigente generale;
* 25 per cento del valore medio della *performance operativa* dei dirigenti non generali;
* 25 per cento del valore medio della *performance operativa* per i dipendenti del comparto non dirigenziale:

PO_D = ∑ 50% P_{dg} + 25% Vm P_d + 25%Vm Pc

Dal valore medio delle *performance organizzative* delle strutture di massima dimensione ed uffici equiparati si ricava l'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi operativi per l'intera Amministrazione regionale che può essere così descritto:

$$A = \frac{\sum PO_{D1} + PO_{D2} + PO_{Dn}}{n} = Vm\ PO_{nD}$$

B. Effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi strutturali:

Il secondo elemento per la valutazione della *perfomance organizzativa* dell'Amministrazione regionale ovvero il raggiungimento degli obiettivi strutturali di cui alla superiore lettera B), valutati secondo i criteri previsti per la valutazione della performance operativa ancorchè non oggetto di valutazione della perfomance individuale, viene calcolato ricavando il valore medio di tutti gli obiettivi istituzionali dell'intera Amministrazione regionale, computati anch'essi in centesimi:

$B = Vm\ Ob.strut_{RS}$

Pertanto, la *performance organizzativa* della Regione Siciliana si ottiene dalla seguente formula:

$PO_{RS} = 70\%\ Vm\ PO_{nD} + 30\%\ Vm\ Ob.strut_{RS}$

4.2 IL PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Come già cennato ai sensi dell'articolo 8 del D.P.reg. n. 52/2012 le funzioni di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* sono svolte dall'Organismo indipendente di valutazione cui compete la valutazione dei dipartimenti, degli uffici equiparati e degli uffici speciali di ciascun ramo di amministrazione.

Per quanto sopra la valutazione della *performance organizzativa* dell'Amministrazione regionale va ricondotta alla valutazione delle strutture organizzative di massima dimensione ed equiparate di cui alla legge regionale n. 10/2000 e successive modifiche ed integrazioni e degli uffici speciali di cui all'articolo 7 della stessa.

Pertanto, L'O.I.V., per la valutazione della *performance organizzativa* delle strutture predette acquisisce gli elementi di conoscenza tramite i referenti degli uffici di gabinetto del presidente e degli assessori regionali di cui all'articolo 6 del D.P.Reg. n. 52/2012.

Per la valutazione degli obiettivi istituzionali, come in precedenza rappresentato utile ai soli fini della valutazione della *performance organizzativa* dell'intera amministrazione regionale, l'O.I.V. utilizza il sistema di valutazione della performance operativa dei dirigenti ed a tal fine acquisisce l'atto finale ed eventuale documentazione relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.

Infine, l'O.I.V., in possesso di tutti gli elementi necessari, procede alla valutazione della performance organizzativa della Regione Siciliana.

4. 3 MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA

Il sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* potrà essere oggetto, dopo una prima fase di applicazione di natura sperimentale, di successivi affinamenti, nell'ottica di un miglioramento ed adeguamento alle esigenze di contesto e soprattutto al fine di garantire il soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi. Ciò potrebbe trovare concreta attuazione con il riconoscimento del grado di soddisfazione dell'utenza quale elemento costitutivo del giudizio complessivo dell'intera Amministrazione regionale tenendo conto dei seguenti strumenti:

· indagini conoscitive

· interviste con gli stakeholder

I destinatari non sono solo gli utenti esterni dell'Amministrazione regionale, ma anche il personale dipendente per permettere anche la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni.

Ciò nell'ottica che la *performance organizzativa* dovrebbe essere misurata con diversi tipi di indicatori di misurazione sia dell'efficacia strategica sia dell'efficacia operativa ed in particolare con le seguenti caratteristiche:

- indicatore relativo al grado di realizzazione dell'obiettivo strategico basato sull'impatto delle politiche che è influenzato da molte variabili;
- indicatore di sintesi relativo al contributo delle strutture regionali al perseguimento dell'obiettivo strategico attraverso l'insieme degli obiettivi operativi.

E' opportuno il richiamo alla delibera Civit 88/2010 “linee guida per la definizione degli standard di qualità” che dettaglia gli indicatori di qualità da adottare per operare la valutazione dell’attività dell’amministrazione.

Le risultanze, nell’ambito della misurazione della *performance organizzativa*, rivestono particolare rilievo per l’implementazione di azioni correttive volte al miglioramento generale del sistema.

Eventuali variazioni potranno, inoltre, essere indotte dal sopravvenire di modifiche normative e/o organizzative.

5. GLOSSARIO

Voce	Descrizione
Ciclo della Performance	E'il ciclo di gestione che si articola nelle fasi disciplinate dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 così come moificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 e, per la Regione siciliana, dall'articolo 2 del D.P.reg. n. 52/2012 in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, consistenti in: a) programmazione, finalizzata alla definizione ed all'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori nonché al collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse; b) monitoraggio e controllo in corso di esercizio ed attivazione di eventuali interventi correttivi; c) misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale e utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri che valorizzano il merito; d) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
Albero della Performance	Mappa logica che rappresenta i legami tra mandato istituzionale, missione, visione, aree strategiche, obiettivi strategici, e piani d'azione. Esso fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata della perfomance dell'amministrazione
Piano della Performance	E'il documento unico programmatico triennale, aggiornato annualmente, adottato dal Presidente della Regione in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programamzione finanziaria e di bilancio, contenente le direttive annuali assessoriali che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici e operativi e le risorse a essi destinate e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e i relativi indicatori.
Misurazione della Performance	E'il presupposto indispensabile per la valutazione della performance che si effettua con l'utilizzo di un apposito sistema di misurazione che svolga funzioni di acquisizione, analisi e rappresentazione di informazioni. A tal proposito un sistema di misurazione della performance si compone di tre elementi fondamentali: Indicatori, target ed infrastruttura di supporto e processi.
Performance Organizzativa	Esprime il risultato che l'intera amministrazione consegue, con le sue singole articolazioni, ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.
Performance Individuale	Esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.
Controllo di Gestione	E'il processo di monitoraggio delle attività di una struttura che consente di verificare l'insorgere di eventuali discordanze o scostamenti tra il risultato atteso e il risultato conseguito e quindi porre in essere le opportune azioni volte al fine di ottimizzare i risultati attesi.
Missione	Identifica l'ambito in cui l'amministrazione opera in termini di politiche e azioni perseguite in coerenza con la spesa e, pertanto, è l'esplicitazione dei capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'amministrazione intende

	perseguire attraverso il proprio operato.
Visione	Rappresenta il punto di vista dal quale osservare l'amministrazione ed articolare la strategia
Area strategica	Costituisce la prospettiva in cui viene idealmente scomposto e specificato il mandato istituzionale, la missione e la visione dell'amministrazione regionale sulla base del programma della legislatura e della programmazione finanziaria e di bilancio. Rispetto alle aree strategiche sono definite le priorità politiche e gli obiettivi strategici da conseguire mediante adeguate risorse e piani d'azione.
Priorità politiche	Sono le linee di intervento sulle quali il Governo intende focalizzare l'azione dell'amministrazione per l'anno di riferimento in coerenza con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e con il programma della legislatura che trovano formalizzazione nella direttiva annuale del Presidente relativa agli indirizzi per la programmazione strategica e per la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione per l'anno di riferimento.
Obiettivo strategico	È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza.
Piano d'azione	è un processo di progettazione e di condivisione della visione attraverso l'individuazione di strategie, di obiettivi e di azioni prioritarie.
Obiettivo operativo	Obiettivo discendente dagli obiettivi strategici e dalle priorità politiche dell'organo politico, che si prefigge un fine, un traguardo da raggiungere. Esso è espresso attraverso una descrizione sintetica delle azioni da compiere e deve essere sempre misurabile, quantificabile e condiviso.
Obiettivo istituzionale di maggiore rilievo	Obiettivo discendente dall'attività istituzionale, di particolare rilievo, di competenza della struttura, che si prefigge un fine, un traguardo da raggiungere. Esso è espresso attraverso una descrizione sintetica delle azioni da compiere e deve essere sempre misurabile, quantificabile e condiviso.
Obiettivo istituzionale	Obiettivo assegnato alle strutture di massima dimensione discendente dall'attività istituzionale concorrente alla misurazione e valutazione della performance organizzativa.
Attività istituzionale	Attività assegnata per competenza alle strutture da legge o da regolamento e descritta nei documenti unici di programmazione (Piani di Lavoro) adottati da ciascun dirigente generale in sede di contrattazione collettiva decentrata integrativa.
Processo	Sequenza di azioni che si sviluppano con una certa continuità e concorrenti alla realizzazione di un risultato.
Procedimento	Metodo utilizzato per lo svolgimento di azioni stabilito da norme, regolamenti o con l'adozione di appositi criteri.
Procedura	Complesso delle norme e delle operazioni da seguire nello svolgimento di un'azione al fine di conseguire un risultato.
Prodotto	Risultato di un'azione che determina il concretizzarsi di servizi a favore di utenti interni o esterni.

Azione	Attività specifica individuata nella descrizione di un obiettivo che si concretizza con la realizzazione di un prodotto entro un termine di scadenza predeterminato.
Beneficiario	Soggetto esterno o interno alla struttura destinatario di un prodotto o di un servizio.
Performance Operativa	E'una delle due macroaree della valutazione individuale della dirigenza fondata sul raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi istituzionali di maggiore rilievo.
Apporto al raggiungimento degli obiettivi	E'una delle due macroaree della valutazione individuale del personale del comparto non dirigenziale fondata sul contributo reso al dirigente per il raggiungimento degli obiettivi operativi e degli obiettivi istituzionali di maggiore rilievo.
Comportamento organizzativo	E'una delle due macroaree di valutazione individuale che nel caso della dirigenza è fondata sulle attitudini manageriali del dirigente ovvero le capacità gestionali e relazionali e nel caso del personale del comparto non dirigenziale è fondata sulla qualità del contributo assicurato, sulle competenze dimostrate e sui comportamenti professionali ed organizzativi.
Indicatore	E'lo strumento individuato, in fase di programmazione, che rende possibile l'attività di acquisizione delle informazioni ai fini della misurazione dell'obiettivo in termini di output (risultato) e, ove possibile, di outcome (risultato dal punto di vista dell'utente).
Target	E'il risultato ovvero il livello di performance desiderata per considerare raggiunto un determinato obiettivo.
Infrastruttura di supporto	Sistema manuale o informatico utilizzato per la raccolta, analisi e interpretazione dei dati, per la rendicontazione degli stessi e per garantirne la tracciabilità (ad aprile del 2017 è in uso il sistema GEKO).
Risultato	Esprime il grado di raggiungimento degli obiettivi in termini di performance operativa e apporto al raggiungimento degli obiettivi del dirigente.

6. ALLEGATI

Dirigenza
Performance Operativa

SCHEDA A

Quadro riassuntivo obiettivi operativi e istituzionali assegnati ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

Amministrazione:		
UFFICIO: STRUTTURA:	Quadro riassuntivo obiettivi assegnati	Anno di riferimento
DIRIGENTE:		

PERFORMANCE OPERATIVA						
Nr.	**Descrizione sintetica obiettivi operativi** **(Colonna B)**	**Corr. Ob. Strat.** **(Colonna C)**	**Indicatore previsto** **(Colonna D)**	**Indicatore di risultato** **(Colonna E)**	**Data ultima** **(Colonna F)**	**Peso attribuito** **(Colonna G)**
1						
2						

	Descrizione sintetica AIMR (Colonna B)	Corr. Ob. Strat. (Colonna C)	Indicatore previsto (Colonna D)	Indicatore di risultato (Colonna E)	Data ultima (Colonna F)	Peso attribuito (Colonna G)
1						
2						
Raggiungimento obiettivi operativi			**(punti 45-55)**			
Attuazione delle AIMR			**(punti 25-35)**			
Totale conseguibile Performance operativa			**(punti 70-80)**			

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
Nr.	Qualità gestionali-relazionali	Peso attribuito (colonna K)
1	Capacità di intercettare e gestire risorse	
2	Promozione e/o adozione di nuove metodologie	
3	Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	
4	Capacità di valutazione del personale del comparto non dirigenziale	
5	Capacità di adeguata assegnazione di compiti e responsabilità all'interno della struttura	
6	Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	
7	Capacità di veicolare informazioni all'interno della struttura e all'esterno, a fini di trasparenza	
Totale conseguibile		20-30

TABELLA RIASSUNTIVA	
Totale Performance operativa	70-80
Totale area comportamenti organizzativi	20-30
Totale complessivo	100

SCHEDA B – Obiettivi operativi

Scheda di dettaglio delle azioni correlate ad ogni obiettivo assegnato ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

Amministrazione:		
UFFICIO: STRUTTURA:	Assegnazione obiettivi Scomposizione in azioni	Anno di riferimento
DIRIGENTE:		
Obiettivo operativo n.	Descrizione:	

Nr	Azioni concorrenti all'obiettivo **(Colonna B)**	Indicatore previsto **(Colonna C)**	Indicatore di risultato **(Colonna D)**	Data ultima **(Colonna E)**	Peso attribuito all'azione **(Colonna F)**
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
...					
TOTALE CONSEGUIBILE					

SCHEDA B – AIMR – Attività istituzionali di maggiore rilievo

Scheda di dettaglio delle azioni correlate ad ogni obiettivo assegnato ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

<table>
<tr><td colspan="3">Amministrazione:</td></tr>
<tr><td>UFFICIO:

STRUTTURA:</td><td rowspan="2">Assegnazione obiettivi

Scomposizione in azioni</td><td rowspan="2">Anno di riferimento</td></tr>
<tr><td>DIRIGENTE:</td></tr>
<tr><td>Attività istituzionale di maggiore rilievo n.</td><td colspan="2">Descrizione:</td></tr>
</table>

Nr	Azioni concorrenti all'obiettivo **(Colonna B)**	Indicatore previsto **(Colonna C)**	Indicatore di risultato **(Colonna D)**	Data ultima **(Colonna E)**	Peso attribuito all'azione **(Colonna F)**
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
TOTALE CONSEGUIBILE					

Scheda A.1: **Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione finale dei risultati (Dirigenza)**

Amministrazione: **Dipartimento**		
Ufficio:	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione
Dirigente:		

PERFORMANCE OPERATIVA								
Nr.	Descrizione sintetica obiettivo operativo (colonna B)	Corr. ob. Strategico (colonna C)	Indicatore previsto (colonna D)	Valore obiettivo (colonna E)	Data ultima (colonna F)	Peso attribuito (colonna G)	Risultati realizzati (descrizione) colonna AA)	Punteggio conseguito (colonna BB)
1								
2								
		Totale conseguibile obiettivi operativi				45-55	Totale conseguito	
	Descrizione sintetica attività istituzionale di maggior rilievo (colonna B)		Indicatore previsto (colonna D)	Valore obiettivo (colonna E)	Data ultima (colonna F)	Peso attribuito (colonna G)	Risultati realizzati (descrizione) (colonna AA)	Punteggio conseguito (colonna BB)
1								
2								
		Totale conseguibile attività istituzionali di maggior rilievo				25-35	Totale conseguito	
		Totale conseguibile Performance operativa				70-80	Totale conseguito	

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO			
	Totale conseguibile		Punteggio conseguito
Qualità gestionali-relazionali	20-30		colonna K

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	70-80	
Comportamento organizzativo	20-30	
Totali	100	

Valutazione finale	Si/No	Note
La valutazione è negativa		
La valutazione è positiva (ma non ai fini della premialità)		
La valutazione è positiva anche ai fini della premialità		

Commenti e note	Descrizione
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi	
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo	
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo	

Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato

SCHEDA B.1	Scheda di dettaglio della valutazione delle azioni individuate ai fini del raggiungimento dei singoli obiettivi operativi (Dirigenza)	
Ufficio:	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione
Dirigente:		
Obiettivo nr.	Descrizione:	OBIETTIVO OPERATIVO

Nr.	Azioni del piano di lavoro concorrenti all'obiettivo (colonna B)	Indicatore previsto (colonna C)	Valore azione (colonna D)	Data ultima (colonna E)	Peso attribuito all'azione (colonna F)	Risultati realizzati (colonna AA)	Livello di completamento (0,2; 0,5; 0,7; 1) (colonna BB)	Punteggio conseguito (colonna CC)
1								Prodotto FxBB
2								
3								
Totale conseguibile					Peso attribuito all'obiettivo	Totale conseguito		

SCHEDA B.1 Scheda di dettaglio della valutazione delle azioni individuate ai fini del raggiungimento di AIMR (Dirigenza)		
Ufficio:	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione
Dirigente:		
Obiettivo nr.	Descrizione:	AIMR

Nr.	Azioni del piano di lavoro concorrenti all'obiettivo (colonna B)	Indicatore previsto (colonna C)	Valore azione (colonna D)	Data ultima (colonna E)	Peso attribuito all'azione (colonna F)	Risultati realizzati (colonna AA)	Livello di completamento (0,2; 0,5; 0,7; 1) (colonna BB)	Punteggio conseguito (colonna CC)
1								Prodotto FxBB
2								
3								
Totale conseguibile					Peso attribuito all'obiettivo	Totale conseguito		

Comportamento Organizzativo

SCHEDA B.1 bis Scheda di valutazione delle singoli voci componenti il comportamento organizzativo (Dirigenza)			
Dirigente:			
Ufficio:	Rilevazione dei risultati conseguiti		Anno di riferimento
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO			

Nr.	Qualità gestionali-relazionali	Peso attribuito (colonna A)	Livello di rendimento (colonna B)	Punteggio conseguito (colonna C)
1	Capacità di intercettare e gestire risorse			Prodotto colonna A x colonna B
2	Promozione e/o adozione di nuove metodologie			
3	Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori			
4	Capacità di valutazione del personale del comparto non dirigenziale			
5	Capacità di adeguata assegnazione di compiti e responsabilità all'interno della struttura			
6	Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare			
7	Capacità di veicolare informazioni all'interno della struttura e all'esterno, a fini di trasparenza			
Totale conseguibile		20-30	Totale conseguito	

SCHEDA C1	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Capacità di intercettare e gestire risorse

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra eccellente capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera efficiente ed efficace le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra elevata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficenza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
BUONO = 0,7	Il Dirigente conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra adeguata capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza adeguatamente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra adeguata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone soluzioni miranti all'efficenza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra sufficiente capacità di individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza in maniera sufficiente le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; individua sufficientemente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra sufficiente sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; non sempre propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente ha una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; mostra difficoltà ad individuare ed intercettare risorse anche tramite bandi che assegnano risorse comunitarie e nazionali con riferimento alle linee strategiche della struttura; utilizza con scarsa attenzione le risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra scarsa sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.

SCHEDA C2	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Promozione e/o adozione di nuove metodologie

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
BUONO = 0,7	Il Dirigente mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza; mostra disponibilità all'appofondimento e all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; conosce con sufficienza le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza; è poco incline all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza; è scarsamente incline all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.

SCHEDA C3	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha particolare conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della struttura da lui coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una scrupolosa assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi; mostra il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro essendo il punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
BUONO = 0,7	Il Dirigente dimostra buona capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo; realizza una adeguata assegnazione dei compiti ed mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; è incline ai cambiamenti organizzativi; mostra un discreto coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro con un adeguato adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente dimostra sufficiente capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza sufficiente delle competenze e delle attitudini dei suoi collaboratori; non sempre sa comunicare in modo analitico ed efficace e gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non sempre realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; è poco incline ai cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo ad adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra sufficiente propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente dimostra scarsa capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza generica delle competenze e delle attitudini dei propri collaboratori; mostra scarsa capacità di comunicare in modo analitico ed efficace e di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; dimostra scarsa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.

SCHEDA C4	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Capacità di valutazione del personale del comparto non dirigenziale

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente mostra ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando un forte orientamento al risultato e contemporaneamente alla realizzazione di un clima di lavoro favorevole e positivo; dimostra un elevatissimo senso del ruolo ricoperto; mostra approfondita conoscenza delle qualità professionali dei suoi collaboratori; utilizza le risorse umane e strumentali a sua disposizione con particolare attenzione; mostra sensibilità ed elevata capacità di valorizzare le risorse umane assegnate.
BUONO = 0,7	Il Dirigente mostra buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando un discreto orientamento al risultato e contemporaneamente alla realizzazione di un clima di lavoro favorevole e positivo; dimostra un adeguato senso del ruolo ricoperto; mostra adeguata conoscenza delle qualità professionali dei suoi collaboratori; utilizza le risorse umane e strumentali a sua disposizione con discreta attenzione; mostra adeguata capacità di valorizzare le risorse umane assegnate.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente mostra non sempre adeguata capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo dimostrando un sufficiente orientamento al risultato e non sempre realizzando un clima di lavoro favorevole e positivo; dimostra un senso del ruolo ricoperto non sempre adeguato; mostra sufficiente conoscenza delle qualità professionali dei suoi collaboratori; utilizza le risorse umane e strumentali a sua disposizione non sempre con attenzione; mostra sufficiente capacità di valorizzare le risorse umane assegnate.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente mostra scarsa capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo non dimostrando orientamento al risultato e non realizzando un clima di lavoro favorevole e positivo; dimostra uno scarso senso del ruolo; mostra scarsa conoscenza delle qualità professionali dei suoi collaboratori; utilizza le risorse umane e strumentali a sua disposizione con scarsa attenzione; mostra superficialità e scarsa capacità di valorizzare le risorse umane assegnate.

SCHEDA C5	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Capacità di adeguata assegnazione di compiti e responsabilità all'interno della struttura

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente conosce in modo approfondito le competenze e le caratteristiche organizzative della propria struttura ed in relazione alle stesse attribuisce ai suoi collaboratori compiti ed obiettivi specifici; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati promuovendone e motivandone la condivisione tra i soggetti coinvolti; individua con puntualità e precisione il livello di priorità degli interventi da realizzare; l'assegnazione di compiti effettuata garantisce massima puntualità e precisione nell'ottenere risultati; dimostra nei confronti dei propri collaboratori una elevata responsabilità lavorativa; ha elevata capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.
BUONO = 0,7	Il Dirigente conosce in modo adeguato le competenze e le caratteristiche organizzative della propria struttura ed in relazione alle stesse individua per sé e per i suoi collaboratori obiettivi specifici; definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmati e ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti; Individua con attenzione adeguata il livello di priorità degli interventi da realizzare; dimostra nei confronti dei propri collaboratori una adeguata responsabilità lavorativa; ha buona capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente conosce con sufficienza le competenze e le caratteristiche organizzative della propria struttura ed in relazione alle stesse individua per sé e per i suoi collaboratori obiettivi specifici; non sempre definisce adeguati piani di realizzazione degli obiettivi programmati e non sempre ne promuove la condivisione tra i soggetti coinvolti; individua con attenzione non sempre adeguata il livello di priorità degli interventi da realizzare; non sempre dimostra nei confronti dei propri collaboratori una adeguata responsabilità lavorativa; ha sufficiente capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente ha una conoscenza poco consapevole delle competenze e delle caratteristiche organizzative della propria struttura; ha difficoltà a definire piani di realizzazione degli obiettivi per sé e per i propri collaboratori; non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; dimostra nei confronti dei propri collaboratori una scarsa responsabilità lavorativa; non dimostra capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.

SCHEDA C6	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente conosce in modo approfondito le competenze della propria struttura; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
BUONO = 0,7	Il Dirigente conosce in modo adeguato le competenze della propria struttura; ha buona capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze dell'amministrazione; riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria struttura; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede sufficiente abilità per far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria struttura; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze dell'amministrazione; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.

SCHEDA C7	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti
	Capacità di veicolare informazioni all'interno e all'esterno della struttura ai fini della trasparenza

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il Dirigente stimola il personale assegnato alla struttura che dirige all'informazione e all'aggiornamento con risultati eccellenti; favorisce la completa circolazione delle informazioni e la diffusione delle conoscenze fra i propri collaboratori; dimostra una elevata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese curando lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sul piano della comunicazione interna; contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto tramite internet, intranet e ogni altro strumento di gestione delle informazioni; dimostra ottime capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità; dimostra elevata capacità di lavorare in gruppo e spirito di collaborazione; ha un elevato orientamento ad allargare ed arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; diffonde le proprie capacità e competenze costantemente favorendo la crescita professionale complessiva.
BUONO = 0,7	Il Dirigente stimola il personale assegnato alla struttura che dirige all'informazione e all'aggiornamento con risultati adeguati; favorisce la circolazione delle informazioni e la diffusione delle conoscenze fra i propri collaboratori; dimostra una adeguata capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese curando lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; collabora al miglioramento del clima organizzativo sul piano della comunicazione interna; contribuisce sufficientemente alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto tramite internet, intranet e ogni altro strumento di gestione delle informazioni; dimostra buone capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità; dimostra adeguata capacità di lavorare in gruppo e spirito di collaborazione; dimostra orientamento ad allargare ed arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; diffonde le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente stimola il personale assegnato alla struttura che dirige all'informazione e all'aggiornamento con risultati sufficienti; non sempre favorisce la circolazione delle informazioni e la diffusione delle conoscenze fra i propri collaboratori; non sempre dimostra capacità di coinvolgimento nelle iniziative intraprese curando lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; non sempre contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sul piano della comunicazione interna; non sempre contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto tramite internet, intranet e ogni altro strumento di gestione delle informazioni; dimostra sufficienti capacità di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità; non sempre dimostra capacità di lavorare in gruppo e spirito di collaborazione; ha un sufficiente orientamento ad allargare ed arricchire il ruolo dei collaboratori in funzione delle esigenze del gruppo di lavoro; non sempre mostra adeguata capacità e competenze per favorire la crescita professionale complessiva.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente stimola il personale assegnato alla struttura che dirige all'informazione e all'aggiornamento con risultati scarsi; non favorisce la completa circolazione delle informazioni e la diffusione delle conoscenze fra i propri collaboratori, non dimostra capacità

	di coinvolgimento nelle iniziative intraprese curando lo sviluppo del percorso formativo e di carriera dei suoi collaboratori; non contribuisce al miglioramento del clima organizzativo sul piano della comunicazione interna; non contribuisce alla circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto tramite internet, intranet e ogni altro strumento di gestione delle informazioni; dimostra capacità non adeguate di relazione con i colleghi in termini di correttezza e disponibilità; dimostra scarsa capacità di lavorare in gruppo e spirito di collaborazione.

SCHEDA A

(uffici di diretta collaborazione)

Quadro riassuntivo obiettivi operativi assegnati ad inizio esercizio al dirigente ai fini della successiva valutazione finale dei risultati conseguiti

Amministrazione: Assessorato regionale.....		
UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE	Quadro riassuntivo obiettivi assegnati	Anno di riferimento
DIRIGENTE:		

PERFORMANCE OPERATIVA						
Nr.	**Descrizione sintetica obiettivi operativi (Colonna B)**	**Corr. Ob. Strat. (Colonna C)**	**Indicatore previsto (Colonna D)**	**Valore obiettivo (Colonna E)**	**Data ultima (Colonna F)**	**Peso attribuito (Colonna G)**
1						
2						
Nr.	**Descrizione sintetica AIMR (Colonna B)**	**Corr. Ob. Strat. (Colonna C)**	**Indicatore previsto (Colonna D)**	**Valore obiettivo (Colonna E)**	**Data ultima (Colonna F)**	**Peso attribuito (Colonna G)**
1						
2						
Raggiungimento obiettivi operativi			**(punti 10-15)**			
Attuazione delle AIMR			**(punti 10-15)**			
Totale conseguibile Performance operativa			**(punti 20-30)**			

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
Nr.	Qualità gestionali-relazionali	Peso attribuito (colonna K)
1	Capacità di intercettare e gestire risorse	

2	Promozione e/o adozione di nuove metodologie	
3	Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	
4	Capacità di valutazione del personale del comparto non dirigenziale	
5	Capacità di adeguata assegnazione di compiti e responsabilità all'interno della struttura	
6	Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	
7	Capacità di veicolare informazioni all'interno della struttura e all'esterno, a fini di trasparenza	
Totale conseguibile		70-80

TABELLA RIASSUNTIVA	
Totale Performance operativa	20-30
Totale area comportamenti organizzativi	70-80
Totale complessio	100

Scheda A.1: **Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione finale dei risultati**

Amministrazione: **Assessorato regionale**		
Uffici di diretta collaborazione	Rilevazione dei risultati conseguiti	Anno di riferimento della valutazione
Dirigente:		

PERFORMANCE OPERATIVA

Nr.	Descrizione sintetica obiettivo operativo (colonna B)	Corr. ob. Strategico (colonna C)	Indicatore previsto (colonna D)	Valore obiettivo (colonna E)	Data ultima (colonna F)	Peso attribuito (colonna G)	Risultati realizzati (descrizione) colonna AA)	Punteggio conseguito (colonna BB)
1								
2								
		Totale conseguibile obiettivi operativi				10 – 15	Totale conseguito	

	Descrizione sintetica attività istituzionale di maggior rilievo (colonna B)	Indicatore previsto (colonna D)	Valore obiettivo (colonna E)	Data ultima (colonna F)	Peso attribuito (colonna G)	Risultati realizzati (descrizione) (colonna AA)	Punteggio conseguito (colonna BB)
1							
2							
	Totale conseguibile AIMR				10 – 15	Totale conseguito	
	Totale conseguibile Performance operativa				20-30	Totale conseguito	

COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

	Totale conseguibile		Punteggio conseguito
Qualità gestionali-relazionali	70-80		colonna K

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	20-30	
Comportamento organizzativo	70-80	
Totali	100	

Valutazione finale	Si/No	Note
La valutazione è negativa		
La valutazione è positiva (ma non ai fini della premialità)		
La valutazione è positiva anche ai fini della premialità		

Commenti e note	Descrizione
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi	
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo	
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo	

Data	Il responsabile della valutazione	Il valutato

Comparto non dirigenziale

DIPARTIMENTO

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE INDIVIDUALE COMPARTO NON DIRIGENZIALE PER L'ANNO ..

DIPENDENTE	AREA/SERVIZIO/U.O.	PERIODO

PROGRAMMAZIONE DELLE ATTIVITA'	
AZIONI DI OBIETTIVI OPERATIVI E ATTIVITA' ISTITUZIONALI DI MAGGIOR RILIEVO	Punteggio attribuito a ciascuna azione
totale	

PROGRAMMAZIONE DELLE PRESTAZIONI		
INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		Punteggio attribuibile
Competenza nello svolgimento delle attività		
Capacità di adattamento al contesto lavorativo		
Interesse all'aggiornamento professionale e all'innovazione		
Autonomia nello svolgimento delle attività		
Attitudine alla pianificazione del lavoro		
	totale	

DATA

FIRMA DEL DIRIGENTE RESPONSABILE

DIPARTIMENTO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPARTO NON DIRIGENZIALE PER L'ANNO ....

DIPENDENTE	AREA/SERVIZIO/U.O.	PERIODO OGGETTO DI VALUTAZIONE

VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE OPERATIVA

AZIONI DI OBIETTIVI OPERATIVI E ATTIVITA' ISTITUZIONALI DI MAGGIORE RILIEVO	a) Punteggio attribuito a ciascuna azione in sede di programmazione	b) valutazione conseguita (vedi legenda)				c) punteggio conseguito c = a x b	Annotazioni
		ottimo	buono	sufficiente	insufficiente		
totale	60						

VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	a) Punteggio attribuibile	b) valutazione conseguita (vedi legenda)				c) punteggio conseguito c = a x b	Annotazioni
		ottimo	buono	sufficiente	insufficiente		
Competenza nello svolgimento delle attività							
Capacità di adattamento al contesto lavorativo							
Interesse all'aggiornamento professionale e all'innovazione							
Autonomia nello svolgimento delle attività							
Attitudine alla pianificazione del lavoro							
totale							

Legenda:
Ottimo : valutazione positiva da 91% a 100% = punti 1
Buono: valutazione positiva superiore al 71% e inferiore al 91% = punti 0,7
Sufficiente: valutazione positiva superiore al 51% e inferiore al 71% = punti 0,5
insufficiente: valutazione inferiore al 51% = punti 0,2

VALUTAZIONE FINALE

PARAMETRI DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO CONSEGUITO
Valutazione della perfomance operativa	
Valutazione del comportamento organizzativo	
totale	
Percentuale indennità spettante (vedi legenda)	

Legenda:
a) punteggio compreso tra 70 e 100 = indennità pari al 100%
b) punteggio compreso tra 60 e 69 = indennità pari all'85%
c) punteggio inferiore a 60 punti = indennità pari al 70%

DATA

FIRMA DEL DIRIGENTE RESPONSABILE	FIRMA DEL DIPENDENTE

SCHEDA C1	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale
	Competenza nello svolgimento delle attività

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente ha piena consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce perfettamente le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali; vigila con scrupolosa attenzione sulle scadenze curando per tempo tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
BUONO = 0,7	il dipendente ha consapevolezza adeguata del carico di lavoro assegnato; conosce adeguatamente le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali; vigila con discreta attenzione sulle scadenze curando tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e quasi sempre ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente ha sufficiente consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali con sufficienza; vigila non sempre con attenzione sulle scadenze non riuscendo sempre a curarne gli adempimenti connessi; se inquadra le problematiche insorte ne richiede le soluzioni ai superiori.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non ha consapevolezza del carico di lavoro assegnato; ha scarsa conoscenza delle dinamiche procedimentali non riuscendo a seguire gli iter procedurali; vigila con scarsa attenzione sulle scadenze non riuscendo a curarne per tempo gli adempimenti connessi; non si interessa delle problematiche insorte e non propone soluzioni.

SCHEDA C2	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale
	Capacità di adattamento al contesto lavorativo

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente ha piena contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
BUONO = 0,7	il dipendente ha buona contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha adeguate capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; spesso è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente ha sufficiente contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha sufficienti capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non sempre è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente ha scarsa contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha scarse capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.

SCHEDA C3	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale
	Interesse all'aggiornamento professionale e all'innovazione

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente è sempre incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
BUONO = 0,7	il dipendente spesso è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra adeguato interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente non sempre è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra sufficiente interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non è incline a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; mostra scarso interesse verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività.

SCHEDA C4	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale
	Autonomia nello svolgimento delle attività

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente svolge la propria attività in piena autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha cura delle pratiche assegnate, seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
BUONO = 0,7	il dipendente svolge la propria attività quasi sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha adeguata cura delle pratiche assegnate, seguendone spesso personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente svolge la propria attività non sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi non sempre, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha sufficiente cura delle pratiche assegnate, seguendone non sempre personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente svolge la propria attività quasi mai in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, non relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha scarsa cura delle pratiche assegnate, non seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.

SCHEDA C5	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale
	Attitudine alla pianificazione del lavoro

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
BUONO = 0,7	il dipendente spesso cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso.

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPARTO UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

DIPENDENTE	UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE	PERIODO OGGETTO DI VALUTAZIONE

VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

INDICATORI PER LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	a) Punteggio attribuibile	b) valutazione conseguita (vedi legenda)				c) punteggio conseguito c = a x b	Annotazioni
		ottimo	buono	sufficiente	insufficiente		
Apporto al raggiungimento degli obiettivi							
Competenza nello svolgimento delle attività							
Capacità di adattamento al contesto lavorativo							
Autonomia nello svolgimento delle attività							
Attitudine alla pianificazione del lavoro							
totale							

DATA

FIRMA DEL DIRIGENTE RESPONSABILE	FIRMA DEL DIPENDENTE

SCHEDA C1	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale degli uffici di diretta collaborazione
	Apporto al raggiungimento degli obiettivi

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	Il dipendente ha piena consapevolezza delle priorità dell'organo politico; partecipa attivamente per la definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
BUONO = 0,7	Il dipendente ha adeguata consapevolezza delle priorità dell'organo politico; partecipa con discrezione per la definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; collabora in modo adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.
SUFFICIENTE = 0,5	Il dipendente ha sufficiente consapevolezza delle priorità dell'organo politico; partecipa non sempre attivamente per la definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; collabora in modo non sempre adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il dipendente ha scarsa consapevolezza delle priorità dell'organo politico; non sempre partecipa per la definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; collabora con scarsi risultati per il raggiungimento degli obiettivi.

SCHEDA C2	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale degli uffici di diretta collaborazione
	Competenza nello svolgimento delle attività

Livello di rendimento conseguibili	**descrizione**
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente ha piena consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conosce perfettamente le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali; vigila con scrupolosa attenzione sulle scadenze curando per tempo tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
BUONO = 0,7	il dipendente ha conoscenza adeguata del carico di lavoro assegnato; conosce adeguatamente le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali; vigila con attenzione sulle scadenze curando tutti gli adempimenti connessi; inquadra le problematiche insorte e quasi sempre ne cerca le soluzioni nei limiti della propria competenza.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente ha conoscenza del carico di lavoro assegnato; conosce le dinamiche procedimentali e segue gli iter procedurali con sufficienza; vigila non sempre con attenzione sulle scadenze non riuscendo sempre a curarne gli adempimenti connessi; se inquadra le problematiche insorte ne richiede le soluzioni ai superiori.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non ha consapevolezza del carico di lavoro assegnato; ha scarsa conoscescenza delle dinamiche procedimentali non riuscendo a seguire gli iter procedurali; vigila con scarsa attenzione sulle scadenze non riescendo a curarne per tempo gli adempimenti connessi; non si interessa delle problematiche insorte e non propone soluzioni.

SCHEDA C3	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale degli uffici di diretta collaborazione
	Capacità di adattamento al contesto lavorativo

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente ha piena contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
BUONO = 0,7	il dipendente ha adeguata consapevolezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha adeguate capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; spesso è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente ha contezza non sempre adeguata dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha sufficienti capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non sempre è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non ha contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; ha scarse capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; non è propositivo sia nei confronti dei superiori che dei colleghi.

SCHEDA C4	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale degli uffici di diretta collaborazione
	Autonomia nello svolgimento delle attività

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente svolge la propria attività in piena autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha cura delle pratiche assegnate, seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
BUONO = 0,7	il dipendente svolge la propria attività quasi sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha adeguata cura delle pratiche assegnate, seguendone spesso personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente svolge la propria attività non sempre in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, relazionandosi non sempre, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha sufficiente cura delle pratiche assegnate, seguendone non sempre personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente svolge la propria attività quasi mai in autonomia, nei limiti delle proprie competenze, non relazionandosi opportunamente, attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; ha scarsa cura delle pratiche assegnate, non seguendone personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili.

SCHEDA C5	Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il personale degli uffici di diretta collaborazione
	Attitudine alla pianificazione del lavoro

Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
BUONO = 0,7	il dipendente spesso cura l'ordine delle pratiche assegnate, prestando attenzione alla cronologia; cura in modo adeguato tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha buona contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività.
SUFFICIENTE = 0,5	il dipendente non sempre cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; cura con sufficienza tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; non sempre ha piena contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso.
INSUFFICIENTE = 0,2	il dipendente non cura l'ordine delle pratiche assegnate che consenta di prestare attenzione alla cronologia; non cura tutti gli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; ha scarsa contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedimentali che non siano di competenza del dipendente stesso.