REPUBBLICA ITALIANA

Regione Siciliana

ASSESSORATO REGIONALE DELLE AUTONOMIE
LOCALI E DELLA FUNZIONE PUBBLICA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

1.PREMESSA 3
1.1 Principi generali 3
1.2 Attori del Sistema 4
1.3 Oggetto del Sistema di misurazione e valutazione della performance 4
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE 4
2.1 Fasi e tempi 4
2.2 Adempimenti ai fini della trasparenza 5
2.3 Programmazione 5
2.4 Monitoraggio 6
2.5 Misurazione e valutazione della Performance 10
2.6 Rendicontazione 10
3. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI 10
3.1 Obiettivi e azioni 10
3.2 Indicatori 11
4. CORRETTIVI 11
4.1 Correttivi 11
4.2 Cause ostative 12
5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 12
6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 15
6.1 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto dirigenziale 15
6.2 Casi particolari 18
6.2.1 Caso particolare 1: Avvicendamento Dirigenti apicali in capo al medesimo Dipartimento/Ufficio in corso d'anno 18
6.2.2 Caso particolare 2: Azioni realizzate in data antecedente o in assenza della direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione di Presidente ed Assessori 19
6.2.3 Caso particolare 3: Azioni inserite nella programmazione (proposte/direttive) realizzate da predecessori del dirigente apicale 19
6.2.4 Caso particolare 4: Rendicontazione di azioni mancanti di documentazione a supporto 19
6.3 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto non Dirigenziale 19
6.3.1 Caso particolare 5:Trasferimenti in corso d'anno del personale del comparto non dirigenziale 21
6.4 Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della struttura 21
6.5 La valutazione del personale degli uffici di diretta collaborazione 21
7. CORRELAZIONE FRA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA E REFLUENZA DI QUEST'ULTIMA SULLA PREMIALITÀ 22
7.1 Dirigenza 23
7.2 Comparto non dirigenziale 23
8. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE 24
9. MIGLIORAMENTO PROGRESSIVO DEL SISTEMA 24
10. ALLEGATI: 25

- DECLARATORIE
- SCHEDE PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE

1.PREMESSA

L'articolo 11 della legge regionale 5 aprile 2011 n. 5 ha introdotto nell'ordinamento regionale i principi generali in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, demandando ad apposito regolamento la disciplina delle relative modalità attuative nell'ordinamento regionale.

Tale regolamento è stato emanato con D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52, pubblicato sulla G.U.R.S. n. 42 del 5 ottobre 2012, che definisce il nuovo "Ciclo di gestione della performance" che, in coerenza con i contenuti e con il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio, si sviluppa nelle fasi della programmazione, del monitoraggio e controllo, della misurazione e valutazione della performance organizzative e individuale e della rendicontazione dei risultati.

Il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74 ha, inoltre, apportato modifiche ed integrazioni alle disposizioni del decreto legislativo 150 del 2011, rendendo necessaria la revisione del D.P.Reg. 52/2012, ormai in fase di definizione, al fine di adeguarne i contenuti alle novelle disposizioni.

Con il presente "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale" (di seguito SMVP) la Regione siciliana si dota, ai sensi dell'articolo 7 del D.P.Reg. 52/2012 dello strumento con quale intende misurare la propria performance organizzativa e le performance individuali dei propri dipendenti.

Il nuovo SMVP si ispira, sebbene le stesse non siano vincolanti per la Regione, ai principi generali e alle indicazioni metodologiche contenute nelle "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" – Ministeri - emanate a dicembre del 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance.

In particolare la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale sono indirizzate al miglioramento della qualità dei servizi resi dalla Regione siciliana nel suo complesso, in un'ottica di continuo miglioramento delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti nel suo complesso e individualmente, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche.

Il SMVP, soggetto ad aggiornamento annuale previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, è costituito, quindi, nell'ottica di un continuo miglioramento, da un insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, ossia del ciclo delle *performance*, così come definito dall'articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012.

Il presente SMVP trova applicazione a partire dall'anno 2019 e, relativamente alla performance individuale, sostituisce i "Criteri generali per la valutazione della dirigenza regionale" adottati con provvedimento dell'Assessore regionale destinato alla Presidenza in data 29 ottobre 2007, pubblicato sulla GURS n. 54 del 16 novembre 2007 e s.m.i., nonché i sistemi di valutazione del personale del comparto non dirigenziale utilizzati presso le strutture di massima dimensione dell'amministrazione regionale, che conseguentemente cessano di avere applicazione una volta definita la valutazione dell'attività svolta nell'anno 2018.

1.1 Principi generali

Il presente SMVP è stato sviluppato sulla base dei principi generali di cui agli articoli 8 e 9 del D.Lgs 150/2009 e s.m.i. Come recepito dall'art 5 della l.r. 5/2011.

Il rispetto dei predetti principi è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance.

Il presente SMVP disegna quindi un processo di valutazione sistematico ed integrato sul piano gestionale che individua responsabilità e ruoli, assegna responsabilità individuali e promuove la *visian* di una amministrazione attenta al raggiungimento di elevati *standard* qualitativi ed economici nell'esercizio delle proprie attività e nell'erogazione di servizi al cittadino, avendo cura di distinguere la dimensione

gestionale della performance da quella politica di indirizzo strategico e di produzione legislativa, con particolare riferimento a quelle iniziative legislative che guardano alla semplificazione dei procedimenti, alla disciplina dell'organizzazione e del pubblico impiego ed al regime delle responsabilità, nonché delle possibili innovazioni conseguenti alla già avviata stagione dei rinnovi contrattuali.

1.2 Attori del Sistema

Il SMVP è adottato con Decreto dal Presidente della Regione su proposta dell'Assessore regionale della Funzione Pubblica e delle Autonomie Locali, previo parere vincolante dell'OIV ai sensi dell'art.7, comma 1 del D.Lgs 27/10/2009, n.150 e s.m.i .

Gli attori del sistema sono:

- gli organi di indirizzo politico-amministrativo cui compete l'esercizio della funzione di indirizzo e la definizione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare, nonché la verifica del conseguimento effettivo degli obiettivi strategici ai sensi dell'art. 15 lett c) D.lgs 150/09 con il supporto dell'OIV e il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale per i dirigenti apicali;
- i dirigenti apicali, titolari di Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), cui compete la responsabilità univoca dei programmi di bilancio assegnati ai CRA medesimi e la responsabilità dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati;
- i dirigenti preposti alle articolazioni organizzative che partecipano al processo di programmazione, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutatori che come soggetti valutati;
- l'OIV che fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP.

1.3 Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il presente Sistema si applica ai dipendenti dell'amministrazione regionale: comparto non dirigenziale, comparto dirigenza e dirigenza generale apicale.

Il Sistema ha lo scopo di :

- valutare l'apporto di ciascun dipendente agli obiettivi dell'amministrazione regionale e quindi alla performance;
- promuovere la cultura della legalità, dell'etica professionale, della responsabilità istituzionale e sociale;
- promuovere l'equa gestione delle risorse umane ed il loro processo di crescita;
- promuovere l'orientamento al risultato, l'innovazione ed il miglioramento dei processi amministrativi;
- orientare alla cura degli interessi pubblici e della collettività.

2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Fasi e tempi

Il ciclo di gestione della *performance* della Regione siciliana è definito dall'articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012 e si articola nelle seguenti quattro fasi (Fig. 1):

1. la programmazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori e loro assegnazione ai Dirigenti Generali, ai dirigenti ed al personale tutto, in coerenza con l'allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;

2. il monitoraggio e il controllo in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi;

3. misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale e l'utilizzo dei sistemi premianti;

4. rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico, ai vertici delle amministrazioni regionali, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

2.2 Adempimenti ai fini della trasparenza e delle misure di prevenzione della corruzione (L. n. 190/2012 e D.lgs. n. 33/2013, come modificato dal D.lgs. n. 97/2016)

Ai sensi dell'art. 10, comma 8, e dell'art. 20 del D.lgs. 33/2013 (così come modificato dal D.lgs. n. 97/2016), l'Amministrazione è tenuta a pubblicare sul proprio sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione trasparente" – sottosezione "Performance", i seguenti dati, documenti e informazioni relativi alla *performance*:

- il Piano triennale della *performance* aggiornato annualmente;
- la Relazione annuale della *performance*;
- i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- i criteri per l'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione, in forma aggregata, al fine di dare conto del livello di selettività utilizzato nella distribuzione dei premi e degli incentivi, nonché i dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Come evidenziato nella delibera CIVIT n. 105/2010 e nell'art. 1, comma 3, del D.lgs. 33/2013, infatti, la disciplina della trasparenza rientra nei livelli essenziali delle prestazioni erogate dalle Amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 117, comma 2, lettera *m)*, della Costituzione e l'attuazione di tale disciplina richiede modalità tendenzialmente uniformi in ciascuna Amministrazione su tutto il territorio nazionale.

2.3 La programmazione

La fase della programmazione è volta ad orientare le performance individuali in funzione delle performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, inteso quale miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi.

Il ciclo di gestione della *performance* inizia con la **programmazione e definizione degli obiettivi** generali da parte del Presidente della Regione e coincide con il programma di Governo.

Gli obiettivi generali rappresentano la strategia di governo dell'intera legislatura, con eventuali aggiornamenti annuali e indicano i contenuti fondamentali dell'attività di Governo e le principali politiche dell'amministrazione, coerentemente con gli indirizzi di buon funzionamento dell'intera macchina amministrativa regionale.

La fase della programmazione annuale:

- **prende avvio**, entro il mese di settembre dell'anno antecedente a quello di riferimento ai sensi dell'art.4 del D.P.reg. 52/2012, con l'emanazione da parte del Presidente della Regione, in attuazione della disposizione di cui dell'articolo 2 bis, comma 1, della legge regionale 15 maggio 2000, n. 10 e successive modifiche ed integrazioni della ***"Direttiva annuale di Indirizzo per la programmazione strategica e la formulaziane delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione"***, documento predisposto dai propri Uffici di diretta collaborazione, con il contributo degli Assessori regionali, contenente le priorità politiche in base alle quali orientare la discendente programmazione con l'indicazione degli obiettivi strategici intersettoriali e settoriali, in base ai quali orientare la discendente programmazione per obiettivi operativi. Tale documento è elaborato in coerenza con i contenuti del ***"Programma di Legislatura"*** e degli eventuali suoi aggiornamenti annuali, nonché con quelli del ***"Documento di economia e finanza regionale (DEFR)"*** che la Giunta regionale presenta all'Assemblea Regionale Siciliana entro il 30 giugno di ciascun anno, giusta la disposizione di cui all'allegato 4.1., punto 4.1. del decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 e successive modifiche ed integrazioni;

- **si concretizza** nelle ***"Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione"*** emanate, in attuazione alle disposizioni di cui art. 2, comma 1, lett. b) della legge regionale 15 maggio 2000, n. 10 e s.m.i. dal Presidente della Regione e da ciascun Assessore regionale che, ove la legge di stabilità regionale dovesse essere emanata entro l'esercizio precedente a quello di riferimento potranno essere emanate entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, ovvero, ai sensi dell'art. 2 bis, comma 5 della l.r. 15 /05/2000, n. 10, entro dieci giorni dalla pubblicazione dell'esercizio provvisorio. Tali direttive costituiscono i documenti base per la programmazione annuale attraverso i quali, in coerenza agli indirizzi del Presidente della Regione e nel quadro degli obiettivi generali di parità e pari opportunità, previsti dalla legge, gli organi di indirizzo politico amministrativo (Presidente ed Assessori) assegnano gli obiettivi operativi alle unità dirigenziali titolari dei Centri di Responsabilità Amministrativa (CRA), ad integrazione di quanto previsto dai contratti individuali di lavoro con i medesimi stipulati. Le stesse identificano i principali risultati da realizzare, in relazione alle risorse assegnate con la legge di bilancio ai CRA e alle relative Missioni e Programmi.

Il coinvolgimento del Dirigente Generale competente nella definizione degli obiettivi specifici, come sopra descritto, riveste carattere non solo formale ma sostanziale, atteso che la definizione degli obiettivi presuppone un processo di condivisione fra i soggetti interessati tenendo anche conto delle risorse finanziarie necessarie. Laddove la definizione degli obiettivi generali ovvero di quelli specifici intervenga tardivamente o in corso di esercizio, il Dirigente Generale dovrà avanzare proposte coerenti con il programma pluriennale di governo.

- **si conclude** entro il 31 gennaio di ogni anno, con l'emanazione del **"Piano della Performance"**, aggiornato annualmente, ovvero un documento unico programmatico, adottato dal Presidente della Regione, redatto in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli obiettivi strategici ed i connessi obiettivi operativi.

2.4 Il monitoraggio

Le attività da svolgere a cura dei dirigenti apicali, correlate agli obiettivi, sono sottoposte a costante **monitoraggio** finalizzato all'attivazione di eventuali interventi correttivi che dovessero rendersi necessari in corso d'anno.

L'attività di monitoraggio ai sensi dell'art.6 del D.lgs.150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017, viene esercitata dall'OIV e dall'Organo politico di riferimento, ai quali i Dirigenti Generali ed il Segretario Generale trasmettono una report quadrimestrale sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV, avvalendosi della propria struttura tecnica nonché del supporto dei dirigenti preposti ai CRA (Dipartimenti regionali e/o Uffici equiparati), verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel "Piano della performance" segnalando, ove ne ricorra la necessità o l'opportunità, di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

L'attività di monitoraggio prende avvio con l'approvazione del "Piano triennale della performance" e comporta un costante riscontro della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

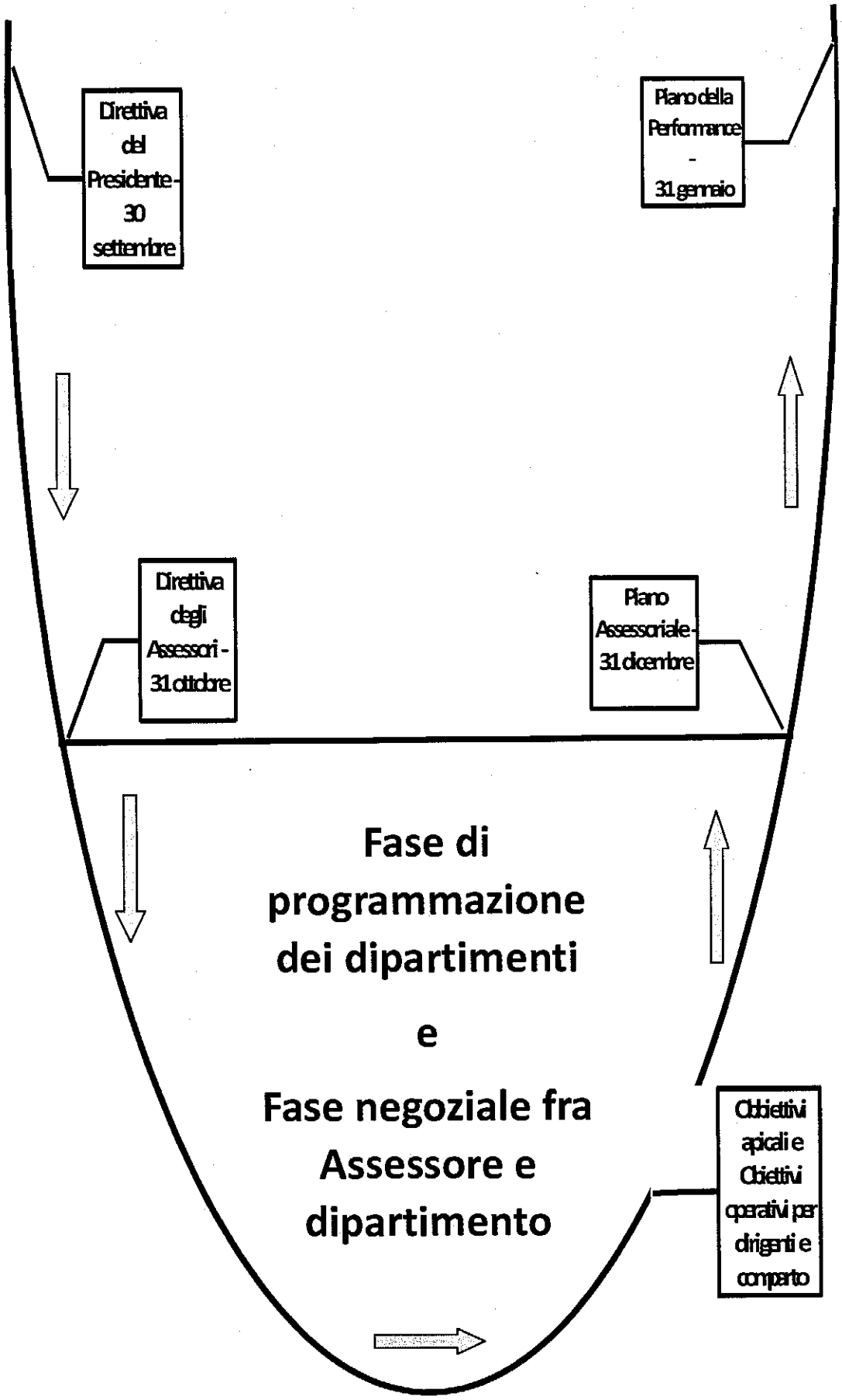
Le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica; di norma pertanto e fatti salvi eventuali slittamenti legati alla tempistica di adozione del Piano, i dirigenti preposti ai CRA (Dipartimenti regionali e/o Uffici equiparati) trasmettono all'OIV appositi **report quadrimestrali** nei termini di seguito indicati:

- 1° quadrimestre entro il 31 maggio di ciascun anno;
- 2° quadrimestre entro il 30 settembre di ciascun anno
- 3° quadrimestre entro il 31 gennaio dell'anno n+1

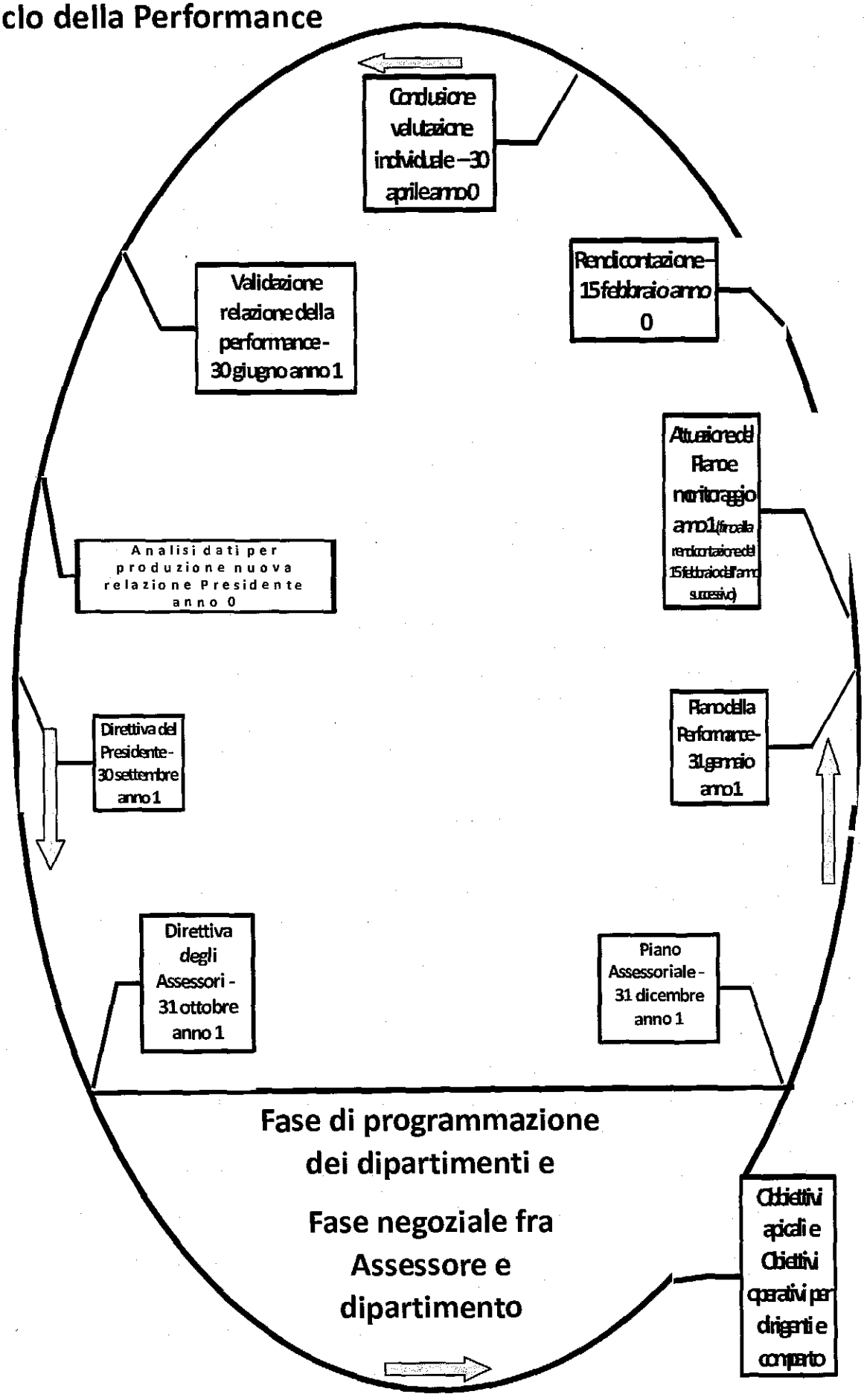
I report quadrimestrali dovranno, in particolare, evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con il "Piano triennale della performance", esprimendo gli eventuali significativi scostamenti tra il risultato dell'attività effettivamente svolta e l'attività programmata per raggiungere l'obiettivo.

Gli elementi informativi dei report quadrimestrali in argomento, unitamente alle risultanze del sistema interno di controllo di gestione di ciascun centro di responsabilità amministrativa (Dipartimento o Ufficio equiparato) sono funzionali, inoltre, all'elaborazione annuale della "Relazione sulla performance" - documento fondamentale di reporting nell'ambito del ciclo di gestione della performance.

Dalla Direttiva presidenziale al Piano della Performance



Il Ciclo della Performance



2.5 Misurazione e valutazione della Performance

La fase della **misurazione e della valutazione annuale** presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione secondo il PNA, il PTPC regionale, con i sistemi di contabilità e bilancio ed il rispetto alle misure di pari opportunità e di benessere organizzativo.

Detto processo, è strettamente connesso con la valutazione della performance organizzativa e individuale.

Per ***misurazione*** si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori.

Per ***valutazione*** si intende l'analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

Trattasi di attività distinte ma complementari, in quanto fasi del più ampio Ciclo della Performance.

La fase della ***misurazione*** serve a quantificare i risultati raggiunti dalla Regione ***nel suo complesso e*** nelle relative ***articolazioni organizzative*** *(performance organizzativa),* nonché i ***contributi individuali*** *(performance individuale).*

Sulla base delle risultanze della misurazione, e quindi del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai ***target*** prefissati, si effettua, poi, la valutazione, ovvero si formula un "giudizio" complessivo sulla performance, soffermandosi sui fattori interni ed esterni che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche nell'ottica di intervenire con azioni correttive in sede di definizione della fase programmatica dell'anno successivo a quello di riferimento.

2.6 La rendicontazione

La fase della **rendicontazione** viene sviluppata attraverso la definizione della Relazione sulla *"performance"*, che deve essere adottata, validata e pubblicata sul sito istituzionale entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento, nella quale sono rappresentati i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi programmati, individuati eventuali scostamenti e proposte azioni migliorative.
In tal senso, la relazione consente di individuare criticità e strumenti per il loro superamento in sede di programmazione e pianificazione futura.

3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEGLI INDICATORI

3.1 Obiettivi e azioni

L'individuazione di obiettivi misurabili, associati ad un sistema di indicatori ed alla corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, costituiscono i presupposti essenziali per l'attuazione del processo di:

- programmazione
- monitoraggio
- misurazione e valutazione
- rendicontazione all'esterno della *performance* dell'Amministrazione regionale

secondo criteri selettivi e di differenziazione, nella logica del miglioramento continuo delle prestazioni.

Il Sistema di valutazione si articola in:

- **obiettivi strategici intersettoriali**, di raccordo tra le politiche intraprese dai diversi Assessorati;
- **obiettivi strategici settoriali**, inerenti le politiche intraprese dai singoli Assessorati;
- **obiettivi operativi**, descrittivi del modo in cui ogni singolo CRA concorre al perseguimento dei corrispondenti obiettivi strategici intersettoriali e settoriali;
- le **azioni**, consistenti, per ciascun obiettivo operativo, l'esplicitazione di risorse, responsabilità, indicatori e tempi.

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target,* al fine di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Ciascun obiettivo operativo è articolato in una o più azioni a ciascuna delle quali è associato un peso, in modo che la somma dei pesi associati a tutte le azioni di un singolo obiettivo operativo sia pari a 100.

Gli indicatori devono essere ovviamente collegati agli obiettivi e riferirsi a risultati che siano strettamente attinenti a questi.

Il target rappresenta il risultato cui si tende, quindi il valore atteso in relazione ad un'attività.

Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi e/o qualitativi, ed è raggiungibile in un tempo ben definito riferibile ad obiettivi sia generali che specifici.

3.2 Indicatori

Per ogni obiettivo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target* ai fini di consentire la misurazione e la valutazione della *performance*. Ogni indicatore ha un peso. La somma dei pesi degli indicatori associati ad un obiettivo è pari a 100.
Gli indicatori devono essere definiti, tenendo conto degli ambiti individuati dall'art. 8 del D.lgs. n.150/2009 e s.m.i. , sulla base del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di cui all'art. 7, comma 1 , del D.lgs. n.150/2009 e dell'art.11 della L.r. n. 5/04/2011, n.5.

La seguente tabella delinea le caratteristiche che ciascun indicatore deve avere:

Misurabilità	L'indicatore, può fare riferimento anche alla qualità dell'attività svolta in termini di precisione, tempestività, puntualità, completezza, attendibilità e innovatività.
Comprensibilità	L'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a soggetti con conoscenze non specialistiche.
Rilevanza	L'indicatore deve essere utile, significativo ed associabile ad un'attività chiave fra quelle svolte dall'Amministrazione.
Confrontabilità	L'indicatore deve consentire un'attività di benchmarking ovvero comparazioni, che presuppongono il possesso di dati storici sullo stesso indicatore, e/o comparazioni sincroniche che presuppongono l'acquisizione di dati da altre realtà organizzative simili
Fattibilità	La raccolta dei dati per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane, finanziarie, nonché di sistemi informativi.
Affidabilità	L'indicatore deve misurare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

4. CORRETTIVI E CAUSE OSTATIVE

4.1 Correttivi

Sia l'organo di indirizzo politico che il dirigente (apicale e non) potranno evidenziare l'opportunità di apportare correttivi agli obiettivi operativi. Se la proposta promana dal dirigente (apicale e non) la medesima dovrà essere approvata dal responsabile della programmazione. In tali circostanze dovranno essere conseguentemente rimodulate le schede di programmazione predisposte a inizio d'anno. In

mancanza non si potrà procedere alla valutazione.

4.2 Cause ostative

Qualora emergano cause ostative al raggiungimento di obiettivi e/o azioni nelle quali sono articolati gli obiettivi medesimi, l'impossibilità di raggiungere i risultati concordati dovrà essere in ogni caso tempestivamente rappresentata e adeguatamente motivata dal dirigente (apicale e non) al soggetto con il quale è stata concertata la programmazione, esplicitandone la causa ostativa. In presenza di tale situazione il dirigente dovrà proporre nuovi obiettivi o modifiche dell'obiettivo non raggiungibile ovvero delle correlate azioni. L'eventuale accoglimento delle proposte dovrà essere comunicato all'OIV dall'Organo di indirizzo politico competente. Nel caso in cui la proposta del dirigente non fosse esitata dal responsabile della programmazione la proposta medesima costituirà oggetto di valutazione.

5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* sono quelli previsti dall'art. 8 del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i. come recepito dall'art.11, comma 2, della l.r. 5/2011 .
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 è strutturato secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si fonda sull'**effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi** e tiene 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:

1. la tipologia e varietà di decisioni prese a livello strategico;
2. la completezza delle informazioni disponibili a livello di vertice politico-amministrativo;
3. 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.

Il presente 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 nelle *Linee Guida per il*

SMVP n. 2 del dicembre 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, 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, il secondo elemento, 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:

1. il *target* sia ambizioso, ma realistico;
2. il *target* sia quantificabile e misurabile;
3. i soggetti incaricati di ottenerlo abbiano abilità e competenze sufficienti e che i processi sottostanti rendano il *target* effettivamente raggiungibile;
4. siano presenti meccanismi di retroazione per dimostrare i progressi ottenuti rispetto al *target*;
5. siano previste forme di riconoscimento (non necessariamente di tipo finanziario);
6. ci sia supporto da parte di superiori e/o vertici organizzativi;
7. 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 di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* dell'Amministrazione regionale (PO_{RS}) è la risultante della Performance organizzativa ricavata dal **valore medio ponderato** delle performance organizzative di tutte le strutture dipartimentali ed equiparate e uffici speciali **(POD)**, secondo le tre classi contenute nella tabella che segue:

Classe	n. dipendenti[1]
1	Fino a 200
2	Da 200 a 600
3	Oltre 600

Il punteggio assegnato alla performance organizzativa dell'intera amministrazione regionale è quindi il risultato della seguente formula:

$$PO_{RS} = \sum 50\% \, P_{DCL1} + 30\% \, P_{DCL2} + 20\% \, P_{DCL3}$$

ove per CL si intende la classe ponderale di riferimento dei vari dipartimenti riferita alla tabella sopra riportata.

Le performance organizzative delle singole strutture dipartimentali ed equiparate e uffici speciali **(PO_D)** sono invece calcolate secondo la seguente formula:

$$PO_D = GAO_{STR}$$

L'elemento fondamentale per la misurazione della *Performance organizzativa* è quindi il Grado di Attuazione degli Obiettivi Strategici (**GAO_{STR}**) definiti in sede di direttiva di indirizzo del Presidente,

1 Calcolati nell'anno di riferimento. Annualmente si potrà procedere al riassestamento della tabella in sede di revisione del sistema in considerazione della variazione in valore assoluto del numero di personale dell'amministrazione regionale.

quantificato attraverso il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati dalle direttive di indirizzo a ciascun CRA e successivamente selezionati a tal fine nel Piano della performance.
Per la definizione dei suddetti obiettivi si farà riferimento agli ambiti riportati in premessa e si utilizzeranno gli indicatori correlati agli ambiti, presentati nelle Linee Guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio, di seguito riportati:

Art. 8 del d.lgs. 150/2009 ***e s.m.i*** *Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa* 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:	**Linea Guida n. 1** *Piano della Performance nei Ministeri*
a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività	Indicatori di impatto
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	Indicatori di efficacia
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive	Indicatori di efficacia qualitativa
d) la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute digitale)
e) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione	Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)
f) e il miglioramento qualitativo [...] delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi	Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)
g) 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	Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)
h) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi	Indicatori di efficienza
i) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa
l) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità	Indicatori di stato delle risorse (salute di genere)

Gli obiettivi potranno essere di livello dipartimentale e di livello interdipartimentale. In questo secondo caso verranno definiti in fase di assegnazione i parametri di ponderazione da assegnare al risultato ottenuto da ogni singolo dipartimento sulla base del contributo dato al raggiungimento dell'obiettivo.

Ciascun Dipartimento predisporrà una scheda di sintesi ovvero un report dal quale si evinca il grado di raggiungimento degli obiettivi che verrà misurato secondo quanto previsto dal D.P.Reg. n. 52/2012 e successive modifiche ed integrazioni in termini di scostamento ($P_C - P_P = Sc$).

6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente regionale (dirigenti e personale del comparto non dirigenziale) ai risultati dell'azione amministrativa.
La valutazione della performance individuale è effettuata con il presente SMVP, strutturato su base 100, con riferimento alle seguenti due macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

La performance operativa dei dirigenti prende in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto con riferimento agli obiettivi operativi individuali ai medesimi assegnati in fase di programmazione e per il personale del comparto non dirigenziale l'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.
Ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuale, i punteggi relativi alla performance operativa, ossia il grado di realizzazione degli obiettivi, sono determinati a seguito della verifica dei risultati, in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi.
In ragione della differente qualifica professionale le due aree assumono un peso diverso per la dirigenza e per il comparto non dirigenziale.

6.1 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale del comparto dirigenziale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- 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;
- 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, è 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".
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.

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:

- predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
- chiara predisposizione di regole e tempi;
- oggettività della misura dei risultati;
- regolamentazione e trasparenza del rapporto tra l'organo di valutazione ed il valutato.

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, che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali.
Il dirigente 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 apicali deve risultare connesso a quello dei dirigenti da essi eventualmente coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati 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 del personale del comparto.

La valutazione della prestazione individuale del dirigente, come già cennato, avviene su due piani fondamentali:
A) la Performance operativa ;
B) il Comportamento organizzativo.

A) PERFORMANCE OPERATIVA
Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi specifici individuati nella fase di programmazione.
B)COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO
Per i comportamenti organizzativi sono prese in considerazione le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. La valutazione del Comportamento organizzativo del Dirigente si baserà sull'utilizzo di numero 3 parametri fra i 4 sotto riportati, da scegliere in funzione delle competenze attribuite alla struttura:

1) Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare
2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione
3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori
4) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare

Per la descrizione di tali parametri si rimanda alle declaratorie allegate.
PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE
Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della scheda di Programmazione degli obiettivi.
I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

- Per la performance operativa la somma dei pesi deve essere **70**
- Per il comportamento organizzativo la somma dei pesi per le singole voci che la compongono deve essere **30,** attribuendo un punteggio non inferiore a cinque per ciascun parametro.

Affinché un'Azione possa essere concretamente valutabile è essenziale che il contenuto della medesima sia assolutamente congruente sia con quello dell'Obiettivo da cui è generata sia con il valore obiettivo per quest'ultima individuato. In mancanza l'Azione sarà valutata con un livello di completamento pari a 0.

Prioritariamente si sottolinea che per quelle Azioni (intermedie e non) la cui realizzazione parziale o non nei tempi previsti provochi perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo

dell'Amministrazione, la descrizione dell'Azione dovrà essere completata con la dicitura "AZIONE E SCADENZA TASSATIVE". Tali Azioni, pertanto, potranno essere valutate esclusivamente con un livello di completamento pari a 1 oppure a 0.
Ordinariamente la scadenza dell'azione deve essere intesa come la data entro la quale la stessa deve essere realizzata (protocollo, repertorio, verbale di riunione, etc..).

Si sottolinea come, per le Azioni (sia intermedie che finali) per la realizzazione delle quali 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 medesimo ma non oltre 15 giorni dalla scadenza individuata.

Bisogna procedere alla scomposizione, ove possibile, di ogni singolo obiettivo in due o più azioni. Tale articolazione 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.
Sarà necessario indicare per ogni singola azione di ciascun obiettivo i seguenti parametri:

- indicatore di misurazione previsto;
- valore obiettivo misurabile;
- data conseguimento prevista;
- assegnazione del peso ad ogni Azione.

Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni 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).

Con la compilazione della schede di valutazione 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 nella scheda.

Per ciascun obiettivo andrà valutata:
- ogni singola azione in cui è stato scomposto il medesimo assegnando un livello di completamento alto=1, medio=0,7, basso=0,5, nullo=0, come dalla sottostante tabella, trascrizione tale valore nella scheda di valutazione.

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 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 e con attività svolta che complessivamente potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale
"nullo"	0	Non ha realizzato le attività previste dall'azione oppure: ha realizzato

	attività arrecando perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione

- calcolo del punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento;

- somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni.

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

- calcolo del punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti dato dalla somma dei punteggi generati a seguito del completamento delle azioni.

- punteggio complessivo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi.

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 parametri del comportamento organizzativo.

Nel caso di valutazione insufficiente vanno indicati gli elementi di criticità rispetto al non raggiungimento dei parametri pianificati relativamente al comportamento organizzativo, motivando espressamente le cause di scostamento.

Il processo di valutazione finale deve concludersi secondo la tempistica coerente con quanto previsto dal Ciclo della Performance
Per la raccolta dei dati utili alla valutazione si utilizza a tal fine ogni fonte informativa disponibile:
- relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare documentalmente i risultati raggiunti;
- relativamente al comportamento organizzativo ciascun dirigente valutato produrrà una specifica relazione con la quale darà contezza, anche attraverso eventuale documentazione probatoria, dei risultati raggiunti per ciascuno dei parametri di comportamento organizzativo negoziati in fase di programmazione.

6.2 Casi particolari

6.2.1 Caso particolare 1: Avvicendamento Dirigenti apicali in capo al medesimo Dipartimento/Ufficio in corso d'anno

Qualora si verifichino in capo al medesimo Dipartimento avvicendamenti in corso d'anno del Dirigente apicale (quiescenza, rotazioni, affidamento di incarichi esterni all'amministrazione, interim e similari), condizione inderogabile affinché si possa procedere alla valutazione dei Dirigenti coinvolti nell'avvicendamento sarà la predisposizione da parte dell'organo di indirizzo politico per ciascuno di singole schede di programmazione contenenti obiettivi correlati al periodo di incarico. In sostanza, esclusivamente ai fini dell'attribuzione dei pesi, dovranno essere predisposte schede di programmazione considerando i

periodi di incarico come se fossero ciascuno un'intera annualità. Dovrà dunque essere rimodulata la scheda di programmazione del primo dirigente incaricato. Il dirigente per il quale non sarà predisposta una programmazione secondo quanto sopra specificato non potrà essere valutato.
Nell'eventualità in cui non fosse effettuata la programmazione secondo la procedura sopra descritta, in analogia ai contenuti di cui al parere dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Palermo datata 10.5.2011 prot. n. 44004, si potrà procedere alla valutazione soltanto nel caso in cui le schede di programmazione di cui sopra vengano tempestivamente proposte dai dirigenti interessati al competente organo di indirizzo politico.

6.2.2 Caso particolare 2: Azioni realizzate in data antecedente o in assenza della Direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione di Presidente e Assessori
Nel caso in cui la Direttiva non sia stata emanata, in ossequio ai contenuti di cui al parere dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Palermo datata 10.5.2011 prot. n. 44004, le azioni saranno valutate esclusivamente in presenza di proposte di obiettivi inserite nelle schede di programmazione debitamente datate e complete in tutte le loro parti, predisposte dal dirigente apicale in data antecedente alla realizzazione delle singole azioni. Alle eventuali azioni realizzate in data antecedente alla Direttiva o alla proposta verrà attribuito un livello di completamento pari a zero .

6.2.3 Caso particolare 3: Azioni inserite nella programmazione (proposte/Direttive) realizzate da predecessori del dirigente apicale
Qualora risultino rendicontate dal dirigente apicale azioni realizzate da dirigenti che lo hanno preceduto nell'incarico, il livello di completamento attribuito a tali azioni sarà pari a zero.

6.2.4 Caso particolare 4: Rendicontazione di azioni mancanti di documentazione a supporto
Nel caso in cui, seppur citata nella rendicontazione, la documentazione che comprovi la realizzazione della singola azione non venga trasmessa, neanche dopo sollecito, la valutazione sarà effettuata attribuendo all'azione medesima un livello di completamento pari zero.

6.3 Misurazione e valutazione della performance individuale del personale 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 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.
Anche per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene su due piani fondamentali:

A) performance operativa;
B) comportamento organizzativo.

A) PERFORMANCE DPERATIVA
La prima concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura 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 di **60** per le categorie D e C e **40** per le categorie B e A.

B) COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Il comportamento organizzativo, per effetto del valore attribuito all'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici del dirigente, acquisisce, su base 100, il valore di **40** per le categorie D e C e **60** per le categorie B e A.
La valutazione del comportamento organizzativo del personale del comparto non dirigenziale viene effettuata sulla scorta dei seguenti parametri:

- per le categorie C e D:

Competenza nello svolgimento delle attività
Capacità di adattamento al contesto lavorativo
Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione
Capacità di assolvere ai compiti assegnati
Capacità di organizzazione del lavoro

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 40.

- per le categorie B e A:

Competenza nello svolgimento delle attività
Capacità di adattamento al contesto lavorativo
Capacità di assolvere ai compiti assegnati

Ad ogni singolo parametro deve essere attribuito un valore al fine di concorrere al punteggio massimo pari a 60.

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede la iniziale compilazione, da parte del valutatore, di una scheda di programmazione nella quale si riporta l'assegnazione degli obiettivi della struttura al personale incardinato nella struttura e che poi confluirà nel documento Unico di programmazione. 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 l'area dei risultati 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 "area dei risultati" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

1. indicazione delle azioni attribuite al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
2. attribuzione a fianco di ciascun azione di un peso avendo cura di distribuire il punteggio massimo tra le azioni assegnate;
3. 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 sopra determinato.
Infine la tabella riassuntiva della scheda di valutazione riporta il punteggio conseguito per le due aree e il totale complessivo 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.
Il processo di valutazione finale deve concludersi in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

6.3.1 Caso particolare 5: Trasferimenti in corso d'anno del personale del comparto non dirigenziale

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.

6.4 Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi della Struttura

Ciascun dipendente deve, obbligatoriamente, essere coinvolto nel ciclo della *performance* attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali in relazione ai quali sarà valutato secondo la metodologia prevista dal presente Sistema.
Il Dirigente Generale assicura la più ampia diffusione degli obiettivi annuali ai propri dirigenti e questi ne assicurano la massima diffusione e condivisione a tutto il personale assegnato, illustrando, ciascuno per la parte di competenza, gli indirizzi e impartendo le modalità organizzative da seguire al fine del loro raggiungimento.

6.5 La valutazione del personale degli uffici di diretta collaborazione

L'attività che viene svolta dagli Uffici di diretta collaborazione di Presidente ed Assessori riveste il particolare carattere della fiduciarietà, in quanto strumento per l'esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo.

Detti uffici, inoltre, svolgono attività di raccordo con altre Istituzioni politiche e con i livelli amministrativi di competenza.
Pertanto, la valutazione riferita alla sola performance individuale tiene conto delle macro aree - performance operativa e comportamento organizzativo -, le quali concorrono in modo differente alla determinazione della valutazione finale complessiva della dirigenza e del personale del comparto degli Uffici di che trattasi, come di seguito prospettato:

- performance operativa: 30 punti;
- comportamento organizzativo: 70 punti.

Per l'erogazione delle premialità previste dai vigenti contratti collettivi non rileva la valutazione della performance organizzattiva.

7. CORRELAZIONE FRA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA E REFLUENZA DI QUEST'ULTIMA SULLA PREMIALITÀ.

Le risultanze della valutazione di performance organizzativa ed individuale sono utilizzate per l'erogazione delle premialità nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 19 del d.lgs n. 150/2009 così come modificato dal d.lgs. n. 74/2016 e dalle Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance emanate nel 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, dipartimento della funzione pubblica – ufficio per la valutazione della performance.
Inoltre sono utili anche:

1. per l'applicazione di tutti quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito;
2. per il riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

La valutazione negativa delle performance rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e, in casi specifici e determinati, a fini disciplinari.

Per l'attribuzione dei premi sarà utilizzato il valore di performance organizzativa del dipartimento di appartenenza secondo le seguenti fasce percentuali:

Tab. 1

Fasce	Percentuale della Performance Organizzativa per dipartimento	Percentuale di erogazione dei premi in relazione alla Performance Organizzativa per dipartimento
Prima fascia	da 71% a 100%	100,00%
Seconda fascia	da 61% a 70%	90,00%
Terza fascia	da 50% a 60%	70,00%
Quarta fascia	da 0% a 49%	0,00%

La collocazione della valutazione della performance organizzativa dipartimentale nelle suindicate fasce permetterà di ricavare la percentuale di erogazione del premio sulla base del punteggio di valutazione individuale conseguito e con l'inserimento di parametri di mitigazione, di seguito riportati, motivati dal diverso grado di competenza e responsabilità a seconda del comparto di appartenenza (dirigenza generale, dirigenza e personale non dirigenziale per categorie).

Comparto	Parametro
Dirigenti generali	100,00%
Dirigenti non apicali	60,00%
Personale del comparto categoria D e C	30,00%
Personale del comparto categoria B e A	20,00%

Box esempio
A titolo esemplificativo per il comparto dirigenziale "dirigenti apicali":

- valutazione individuale pari a 90 corrispondente ad una premialità del 25% della retribuzione di risultato (vedi Tab. 2 cap. 7.1 Dirigenza);
- valutazione performance organizzativa del dipartimento di appartenenza pari al 70% corrispondente al 90% della percentuale di erogazione dei premi in relazione alla Performance Organizzativa per dipartimento (vedi Tab. 1);
- Premio erogato = 90% del 25% della retribuzione di risultato

Stesso esempio ma per il comparto dirigenziale "strutture intermedie":

- Calcolo della mitigazione: 90%+40% di 10[2]= 94
- Premio erogato = 94% del 25% della retribuzione di risultato
- Stesso esempio ma per il comparto non dirigenziale categorie D e C:
- Calcolo della mitigazione: 90%+30% di 10[3]= 97
- Premio erogato = 97% del FAMP

7.1 Dirigenza

Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.
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 previsto un 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 di risultato, da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto, viene graduata in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

Tab. 2

Punteggio complessivo assegnato	**Fascia di assegnazione**	**Percentuale di retribuzione del risultato sulla base della retribuzione annua di posizione**
Minore di 70		0,00%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	Più che sufficiente	15%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	buono	20%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 91	ottimo	25,00%
Maggiore o uguale a 91 e sino a 100	eccellente	30,00%

7.2 Comparto non dirigenziale

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con

2 Scarto dalla prima fascia.

3 Scarto dalla prima fascia.

riferimento alle risorse del fondo per il salario accessorio destinato dal contratto collettivo al comparto non dirigenziale .

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto conseguito secondo i criteri da stabilirsi in sede di contrattazione collettiva regionale integrativa.

8. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le modalità con le quali vengono gestite eventuali contestazioni che promanano dall'esito della valutazione, e sono finalizzate a comporre e risolvere le eventuali situazioni di conflitto che possono verificarsi all'interno del processo di valutazione della *performance* individuale, suscettibili di possibile contenzioso, ferma restando la possibilità di fare ricorso ad altre forme di tutela anche di natura giurisdizionale .

Nell'ipotesi di valutazione negativa e/o contestazione o anche in caso di non condivisione della valutazione, il soggetto può attivare le procedure conciliative in modo da ottenere il riesame finalizzato alla composizione del potenziale contenzioso.

Sarà compito del valutato fornire la documentazione atta a dimostrare il raggiungimento degli obiettivi assegnati, essendo la procedura conciliativa attivata solo per ragioni attinenti alla mancata valutazione di elementi importanti e di evidenza, ovvero a errori procedurali e formali.

E' esclusa la contestazione riferita al metodo o al merito della valutazione.

La procedura di conciliazione è attivata dal soggetto valutato, entro giorni 10 dalla notifica della valutazione, mediante istanza per atto scritto da trasmettere al soggetto che ha proceduto alla valutazione.

In tale istanza devono essere indicate analiticamente le censure mosse alla valutazione e ogni documentato elemento di fatto o di diritto utile all'eventuale revisione dell'esito di valutazione.

Il valutatore, entro i giorni 10 dalla notifica dell'istanza, convoca il valutato in contraddittorio. Il valutato in sede di richiesta di revisione della valutazione potrà esclusivamente addurre documentati ulteriori elementi rispetto a quanto contenuto nelle schede o chiarire quanto in esse riportato, al fine di consentire al soggetto valutatore di confermare o rivederne l'esito di valutazione.

Nei successivi 10 giorni, il valutatore può rivedere *in melius* la valutazione oppure confermare quella precedentemente espressa.

9. 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.

Le risultanze, nell'ambito della misurazione della *performonce 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.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
1. Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	
Livello di rendimento conseguibili	**descrizione**
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente dimostra eccellenti capacità di impiego delle risorse, anche umane; conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra eccellente capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere 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; dimostra eccellente capacità nel programmare le attività, 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'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
BUONO = 0,7	Il Dirigente dimostra adeguate capacità di impiego delle risorse, anche umane; conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra adeguata capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere 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; dimostra adeguata capacità nel programmare le attività, individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; mostra adeguata sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente dimostra capacità sufficienti di impiego delle risorse, anche umane; conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; dimostra sufficiente capacità di individuare ed intercettare risorse di vario genere 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; dimostra sufficiente capacità nel programmare le attività, 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 insufficiente capacità di impiego delle risorse anche umane; una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; mostra difficoltà ad individuare ed intercettare risorse di vario genere 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; dimostra scarsa capacità nel programmare le attività, 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

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
2. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	
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 alle stesse; 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 alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento 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 alle stesse; supporta l'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 alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuove 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.

3. 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 diventando 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; si adegua 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; non contrasta i cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo a adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra adeguata 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.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
4. 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.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale	
1. 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 discreta 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 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.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale	
2. 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.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale	
3. Capacità propositiva e propensione 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 e capacità di promuovere soluzioni efficaci e/o innovative.
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 e adeguata capacità di promuovere soluzioni efficaci.
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 e sufficiente capacità di promuovere soluzioni efficaci
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 e scarsa capacità di promuovere soluzioni efficaci.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale	
4. Capacità di assolvere ai compiti assegnati	
Livello di rendimento conseguibili	**descrizione**
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente svolge i compiti assegnati 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 i compiti assegnati 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 i compiti assegnati 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 i compiti assegnati 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.

Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale	
5. Capacità di organizzazione del lavoro	
Livello di rendimento conseguibili	**descrizione**
ECCELLENTE= 1,0	il dipendente mostra eccellente capacità di organizzare il lavoro, cura sempre 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 mostra buona capacità di organizzare il lavoro, 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 mostra sufficiente capacità di organizzare il lavoro, 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 mostra scarsa capacità di organizzare il lavoro 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.