

REPUBBLICA ITALIANA



**Regione Siciliana**

**Assessorato Regionale delle Autonomie Locali  
e della Funzione Pubblica**

Dipartimento regionale della funzione pubblica  
e del personale

Servizio 7 – Controlli di Gestione e Sistema di Misurazione e  
valutazione della Performance  
viale regione siciliana, 2194  
90135 - Palermo

Prot. n. 125381

Palermo, 15/12/2022

**OGGETTO:** Proposta di aggiornamento del sistema di misurazione valutazione della performance per il 2023 - Informazione preventiva ai sensi dell'articolo 4 del CCRL del comparto non dirigenziale e dell'articolo 4 del CCRL del personale della qualifica dirigenziale.

SOLO PEC

ALLE OO. SS.  
CGIL F.P.  
CISL F.P.  
UIL F.P.L  
UGL  
SADIRS  
COBAS-CODIR  
DIRSI  
SIAD

e, p.c.

All'On.le Presidente della Regione  
Ufficio di Gabinetto

All'On.le Assessore delle Autonomie Locali e  
della Funzione Pubblica

Ai sensi e per gli effetti dell'articolo 4 del vigente CCRL del comparto non dirigenziale e dell'articolo 4 del CCRL del personale con qualifica dirigenziale si fornisce l'informazione preventiva concernente l'aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance per l'anno 2023.

A tal fine si rappresenta che la proposta è stata elaborata sulla base delle raccomandazioni del parere obbligatorio e vincolante reso dall'Organismo Indipendente di Valutazione con nota n. 326 del 04/03/2022 e successiva integrazione prot. n. 360 del 18/03/2022 sulla proposta di aggiornamento per l'anno 2022.

La stessa è stata adeguata ai contenuti del C.C.R.L. della dirigenza per il triennio 2016/2018, alla normativa concernente il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e alle disposizioni dell'articolo 4 della legge regionale 26/2020, per il quale l'articolo 1 della stessa legge prevede l'entrata in vigore a decorrere dalla diciottesima legislatura.

Inoltre, con nota prot. n. 96485 del 29/09/2022 è stato richiesto il prescritto parere obbligatorio e vincolante all'Organismo Indipendente di Valutazione reso con nota prot. n. 1142 del 28/11/2022 alle cui prescrizioni la predetta proposta è stata conseguentemente adeguata.

Con nota prot. n. 98067 del 05/10/2022 è stato richiesto il parere/contributo al CUG fornito con nota prot. n. 150 del 02/11/2022; anche in questo caso, relativamente al contributo fornito e condiviso, la proposta è stata conseguentemente adeguata.

Al fine di attivare direttamente la procedura del confronto, le SS.LL. sono convocate il giorno 22/12/2022 alle ore 15,30 nei locali del dipartimento della Funzione pubblica e del personale.

Per consentire lo svolgimento dell'incontro in presenza, si invitano le OO.SS. in indirizzo a partecipare con un solo rappresentante per il comparto non dirigenziale e uno per la dirigenza.

Il Dirigente del Servizio 7  
P. Cancemi

Documento firmato da:  
PATRIZIA CANCEMI  
15.12.2022 08:49:17  
UTC

Il Dirigente Generale

C. Madonia  
CARMELA  
MADONIA  
Firmato digitalmente da  
CARMELA  
MADONIA  
Data: 2022.12.15  
12:13:00 +01'00'

REPUBBLICA ITALIANA



*Regione Siciliana*

**ASSESSORATO REGIONALE DELLE AUTONOMIE LOCALI E DELLA FUNZIONE PUBBLICA**

**Dipartimento regionale della Funzione Pubblica e del personale**

**Servizio 7 “Controlli di Gestione e Sistema Misurazione e Valutazione della Performance”**

*Ciclo di gestione della Performance*

*Sistema di misurazione e valutazione della Performance della Regione Siciliana*

*Aggiornamento per l'anno 2023*

## Indice generale

1. PREMESSA.....	3
2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	4
2.1 L'albero della performance.....	4
2.2 Attori del ciclo della Performance.....	5
2.3 Le fasi del ciclo della Performance.....	5
3. LA PROGRAMMAZIONE.....	7
3.1 Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).....	10
3.2 Indicatori.....	12
4. IL MONITORAGGIO.....	12
5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	13
6. LA RENDICONTAZIONE E LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	14
7. CORRETTIVI E CAUSE OSTATIVE.....	15
7.1 Correttivi.....	15
7.2 Cause ostative.....	15
8. TRASPARENZA.....	15
9. FUNZIONI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE.....	16
10. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE.....	16
10.1 Principi ed elementi fondamentali.....	16
10.2 Meccanismo di misurazione della performance organizzativa.....	18
10.3 Calcolo della performance organizzativa.....	19
10.4 coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> .....	21
11. PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	23
11.1 Comparto non dirigenziale.....	23
11.1.1 Calcolo complessivo della performance individuale e quantificazione della base premiale.....	25
11.1.2 Casi particolari.....	26
11.2 Comparto dirigenziale.....	26
11.2.1. Attribuzione del punteggio relativo al comportamento organizzativo dei dirigenti apicali.....	32
11.2.2 Attribuzione del punteggio relativo al comportamento organizzativo dei dirigenti non apicali.....	34
11.2.3 Calcolo complessivo della performance individuale e quantificazione della base premiale.....	35
11.2.4 Casi particolari.....	36
11.3 Titolari di posizioni organizzative e professionali.....	37
11.4 Uffici di diretta collaborazione.....	38
11.5 La valutazione del personale degli uffici della Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV e dell'Ufficio del Garante dei diritti dei detenuti e della Struttura tecnica-amministrativa a supporto del Collegio dei Revisori.....	38
12. CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA E REFLUENZE SULLA PREMIALITA'.....	39
13. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE.....	41

Allegati: declaratorie Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi; schede di programmazione; schede di valutazione

## 1. PREMESSA

Il presente aggiornamento del Ciclo di gestione della performance e del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), sostituisce entrambi i documenti adottati con D.P.Reg. n. 1438 del 26/04/2022; il precedente aggiornamento del SMVP, conseguentemente cessa di avere applicazione una volta definita la valutazione per l'anno 2022. I contenuti del presente documento trovano applicazione a decorrere dal 2023.

Il quadro normativo di riferimento dell'aggiornamento 2023 è di seguito riportato.

Il D. lgs 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.e ii. che, come recita l'art. 2 "disciplina il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzative e individuale" e le successive "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" emanate nel tempo dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance.

La legge regionale 5 aprile 2011 n. 5 che all' articolo 11 "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" stabilisce di applicare "ai propri sistemi di valutazione delle strutture e di misurazione della performance dei dipendenti, per quanto compatibili, i criteri ed i principi contenuti negli articoli 3, 4, 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e successive modifiche ed integrazioni, provvedendo ad adeguare con tempestività i propri ordinamenti ed i contratti collettivi di lavoro."

Il D.P.Reg. 21 giugno 2012, n. 52, "Regolamento attuativo dell'art. 11, comma 3 della legge regionale 5 aprile 2011 n. 5, recante norme in materia di misurazione e valutazione della performance", modificato dal D.P.Reg. n. 16 del 5 settembre 2019.

Il Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80 "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113, che prevede l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito, PIAO).

Il Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81 "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione" pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022.

Il Decreto interministeriale del 24/06/2022 che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO.

Con D.P. Reg. n. 517/Gab del 20 marzo 2019, integrato con D.P. Reg. n. 539/Gab del 30 aprile 2019 è stato adottato il primo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale che ha trovato applicazione per gli anni 2019 e 2020, sulla scorta dei quali sono stati sviluppati i successivi aggiornamenti annuali, 2021 e 2022. Il SMVP, nell'ottica di assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della *performance*, è soggetto ad aggiornamento annuale previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV) nonché previo parere non vincolante del Comitato Unico di garanzia (CUG). Al fine di garantire il rispetto della tempistica prevista dal ciclo della performance, la trasmissione delle eventuali proposte di aggiornamento all'OIV avviene entro il 30 settembre di ogni anno<sup>1</sup>.

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 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.

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;

<sup>1</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

- Promuovere l'equa gestione delle risorse umane ed il loro processo di crescita;
- Promuovere l'orientamento al risultato, l'innovazione e il miglioramento dei processi amministrativi anche attraverso la realizzazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità e di benessere organizzativo e contrasto ad ogni forma di discriminazione;
- Promuovere la cultura della legalità, dell'etica professionale, della responsabilità istituzionale e sociale;
- Orientare alla cura degli interessi pubblici e della collettività.

## **2. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE**

Il Ciclo della Performance si sviluppa in coerenza ed in continuità rispetto agli altri documenti programmatici e di indirizzo dell'Amministrazione regionale, a partire dalla direttiva di indirizzo annuale del Presidente che, a sua volta, si sviluppa in coerenza con il programma di governo e con il DEFRA del triennio di riferimento; le direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione sono redatte a seguito dell'approvazione della Legge di bilancio e tengono conto, nella formulazione dei relativi obiettivi, delle risorse stanziare per i capitoli di competenza di ciascun CRA.

Una importante innovazione in ordine ai documenti programmatici che concorrono al Ciclo della performance è stata attuata con l'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, che prevede l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito, PIAO).

Le disposizioni attuative della predetta norma sono contenute nel D.P.R. 81/2022, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 151/2022 del 30 giugno 2022 e nel decreto interministeriale del 24/06/2022 che definisce i contenuti e lo schema tipo del PIAO. Il termine per l'adozione del PIAO, ordinariamente fissato al 31 gennaio di ogni anno, è stato fissato al 30 giugno 2022 per il solo 2022.

Il PIAO, che ha durata triennale e viene aggiornato annualmente, sostituisce, unificandoli, numerosi piani previsti dalla previgente legislazione, a partire dal piano della performance.

E' il PIAO che definisce, infatti, gli obiettivi programmatici e strategici della performance e, in correlazione con gli stessi, la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali; gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione; l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività; le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità e le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Il PIAO definisce, infine, le modalità di monitoraggio degli esiti, con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione dell'utenza mediante gli strumenti previsti.

L'introduzione del PIAO è finalizzata non solo alla semplificazione degli adempimenti a carico delle amministrazioni ma, soprattutto, ad assicurare un approccio integrato e complessivo alla programmazione, al fine di garantire la qualità e la trasparenza dei servizi per cittadini e imprese, nel rispetto del D.Lgs 150/2009 e della Legge 190/2012.

Nella ricostruzione del Ciclo di gestione della performance, come definito per la Regione dall'articolo 2 del D.P.Reg. 52/2012 e s.m. i., occorre pertanto tener conto di tale significativa modifica delle disposizioni riguardante gli atti di pianificazione.

### **2.1 L'albero della performance**

L'albero della performance è una mappa logica (di seguito rappresentata) dove sono evidenziati 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 performance dell'amministrazione.

Seguendo la logica di “cascading”, il quadro di obiettivi gestionali discende dalle linee strategiche. Dalla definizione della strategia, si ricavano gli obiettivi strategici dell’Amministrazione regionale cui si correlano gli obiettivi operativi che vengono assegnati alla responsabilità della Dirigenza generale apicale per area di competenza, definendo le azioni da realizzare e gli indicatori di performance organizzativa alle stesse correlate.

Ogni Dirigente apicale, a sua volta, implementa il proprio programma di attività identificando gli obiettivi da assegnare per competenza alle strutture intermedie e di base.

Indicatori di performance organizzativa vengono definiti per l’intera Amministrazione regionale e per ogni struttura di massima dimensione nonché per le strutture intermedie relativamente all’ambito di competenza di diretta responsabilità.

## 2.2 Attori del ciclo della Performance

Gli attori del ciclo della performance sono:

- Il Presidente che definisce gli indirizzi strategici dell’Amministrazione, prima attraverso il programma di governo e poi attraverso l’emanazione e l’aggiornamento annuale della “Direttiva di indirizzo per la programmazione strategica e per la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l’attività amministrativa e la gestione” contenente gli obiettivi strategici;
- 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, 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 nonché il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale in qualità di superiori gerarchici degli altri dirigenti;
- I dirigenti preposti alle articolazioni organizzative che partecipano al processo di programmazione, al processo di monitoraggio e infine alla valutazione, sia come soggetti valutati che come soggetti valutatori in qualità di superiori gerarchici del personale del comparto non dirigenziale;
- Il personale del comparto non dirigenziale, anche nel caso di titolare di posizioni organizzative e professionali, che partecipa al processo di programmazione, al raggiungimento degli obiettivi e infine alla valutazione come soggetto valutato;
- L’OIV assicura lungo tutto il ciclo della performance la correttezza e coerenza dal punto di vista metodologico dell’operato dell’Amministrazione nonché la proposta di valutazione individuale dei dirigenti apicali;<sup>2</sup>
- La Struttura tecnica permanente dell’OIV che fornisce il supporto tecnico metodologico agli Uffici di Gabinetto del Presidente e degli Assessori nella fase di raccordo con i Dirigenti apicali per la definizione degli obiettivi, delle azioni, dei target, delle scadenze e dei pesi<sup>3</sup>;
- Il Comitato Unico di Garanzia che fornisce un parere-contributo sulla proposta di aggiornamento del SMVP.

## 2.3 Le fasi del ciclo della Performance

Il Ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti quattro fasi:

La programmazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori, da assegnare ai Dirigenti apicali, ai dirigenti ed al personale tutto, in coerenza con l’allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;

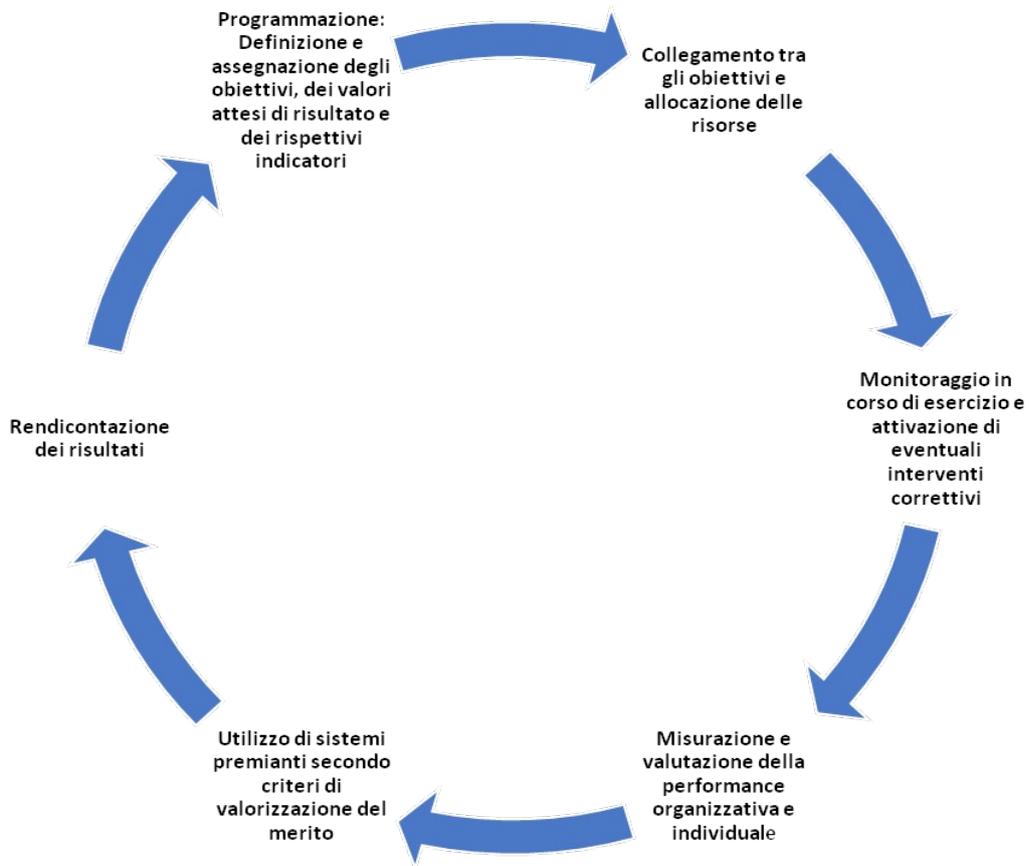
Il monitoraggio e il controllo in corso di esercizio dei risultati e l’attivazione di eventuali interventi correttivi;

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e l’utilizzo dei sistemi premianti;

<sup>2</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1142 del 28/11/2022

<sup>3</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell’organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022

La 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.



*Figura 1 – Fasi del Ciclo della Performance*

### 3. LA PROGRAMMAZIONE

La fase della programmazione è volta ad orientare le performance individuali in funzione della 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.

Come sopra indicato, il ciclo di gestione della *performance trova il suo riferimento fondamentale nella definizione degli obiettivi* programmatici da parte del Presidente della Regione in sede di illustrazione del programma di governo all'Assemblea regionale siciliana dopo l'insediamento.

Tali obiettivi programmatici 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.

Ai sensi dell'articolo 4 del D.P.Reg. n. 52/2012, nell'ambito del ciclo di gestione della performance la fase della programmazione si sviluppa attraverso:

a) il programma pluriennale di governo, con eventuali aggiornamenti annuali, redatto dal Presidente della Regione con lo scopo di indicare i contenuti fondamentali dell'attività di Governo e le principali politiche dell'Amministrazione;

b) la direttiva annuale recante l'individuazione degli indirizzi strategici di carattere generale, con specifico riferimento agli obiettivi intersettoriali, adottata dal Presidente della Regione entro il mese di settembre dell'anno precedente;

c) il Piano integrato di organizzazione e attività (PIAO), piano triennale aggiornato annualmente, adottato dal Presidente della Regione previa deliberazione della Giunta regionale, che a decorrere dal 2022 assorbe, tra l'altro il Piano della performance, individuando obiettivi programmatici e strategici della performance ed i connessi obiettivi operativi. Con riferimento ai predetti obiettivi il PIAO definisce le risorse assegnate ai responsabili, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance ed i tempi cui gli indicatori vanno riferiti. Gli obiettivi sono definiti ai sensi dell'articolo 5 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il PIAO è adottato dal Presidente della Regione entro il 31 gennaio di ogni anno. Il PIAO, al fine di garantirne l'omogeneità e la coerenza, è redatto con il coordinamento della Segreteria Generale e, per gli aspetti tecnico metodologici della sezione performance, con il supporto della struttura tecnica permanente dell'OIV<sup>4</sup>, dopo aver acquisito le direttive (piani) che ciascun Assessore regionale, entro il 31 dicembre, ha elaborato in base alle proposte pervenute dai Dirigenti preposti ai Dipartimenti e/o strutture equiparate. Nell'ambito delle strutture Dipartimentali le procedure di programmazione delle articolazioni intermedie e delle unità operative vengono avviate nel mese di ottobre, in concomitanza con l'elaborazione dei DDL di stabilità e di bilancio per l'esercizio successivo.

Il Presidente, prima dell'adozione, verifica, avvalendosi degli Uffici di Gabinetto, cui sono affidate le funzioni di programmazione, la coerenza di ciascun piano assessoriale rispetto alla direttiva annuale.

Eventuali variazioni durante l'esercizio degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono tempestivamente inserite, in raccordo con i dirigenti di vertice interessati, all'interno della Sezione performance del PIAO.

Le eventuali proposte di modifica delle direttive assessoriali in corso d'anno, predisposte con il supporto tecnico metodologico della Struttura tecnica permanente, dovranno essere tempestivamente comunicate per la condivisione all'Ufficio di diretta collaborazione del Presidente della Regione e le medesime potranno essere giustificate esclusivamente da eventi significativi e tali da incidere sulle strategie regionali (novità legislative, reindirizzamento delle risorse finanziarie, eventi straordinari e imprevedibili, modifiche delle competenze e delle responsabilità), rimanendo esclusa la possibilità di modifica a fronte di mere difficoltà di raggiungimento degli obiettivi pianificati<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell'organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022

<sup>5</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell'organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

La ritardata formulazione da parte dei dirigenti di vertice delle proposte di competenza, propedeutiche all'adozione del PIAO, è valutata agli effetti della determinazione della retribuzione di risultato, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti; non è erogata la retribuzione di risultato ai dirigenti di vertice che abbiano concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. In ipotesi di mancata adozione del PIAO l'amministrazione regionale non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Entro il mese di febbraio, e comunque entro un mese dalla definizione del PIAO, i dirigenti di vertice, coadiuvati dai rispettivi servizi di controllo di gestione, provvedono all'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti responsabili delle strutture intermedie e loro articolazioni organizzative.

#### **La programmazione annuale:**

- **prende avvio**, con l'emanazione da parte del Presidente della Regione della **“Direttiva di indirizzo per la programmazione strategica e la formulazione delle direttive generali degli Assessori per l'attività amministrativa e la gestione”**, entro il 30 settembre dell'anno antecedente a quello di riferimento ai sensi dell'art.4 del D.P.reg. 52/2012, 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. Il documento, predisposto dai suoi Uffici di diretta collaborazione, con il contributo degli Assessori regionali, contiene le priorità politiche, con l'indicazione degli obiettivi strategici intersettoriali e settoriali, in base ai quali orientare la discendente programmazione per obiettivi operativi. Inoltre, esso è elaborato in coerenza con i contenuti del **“Programma di Governo”** 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;

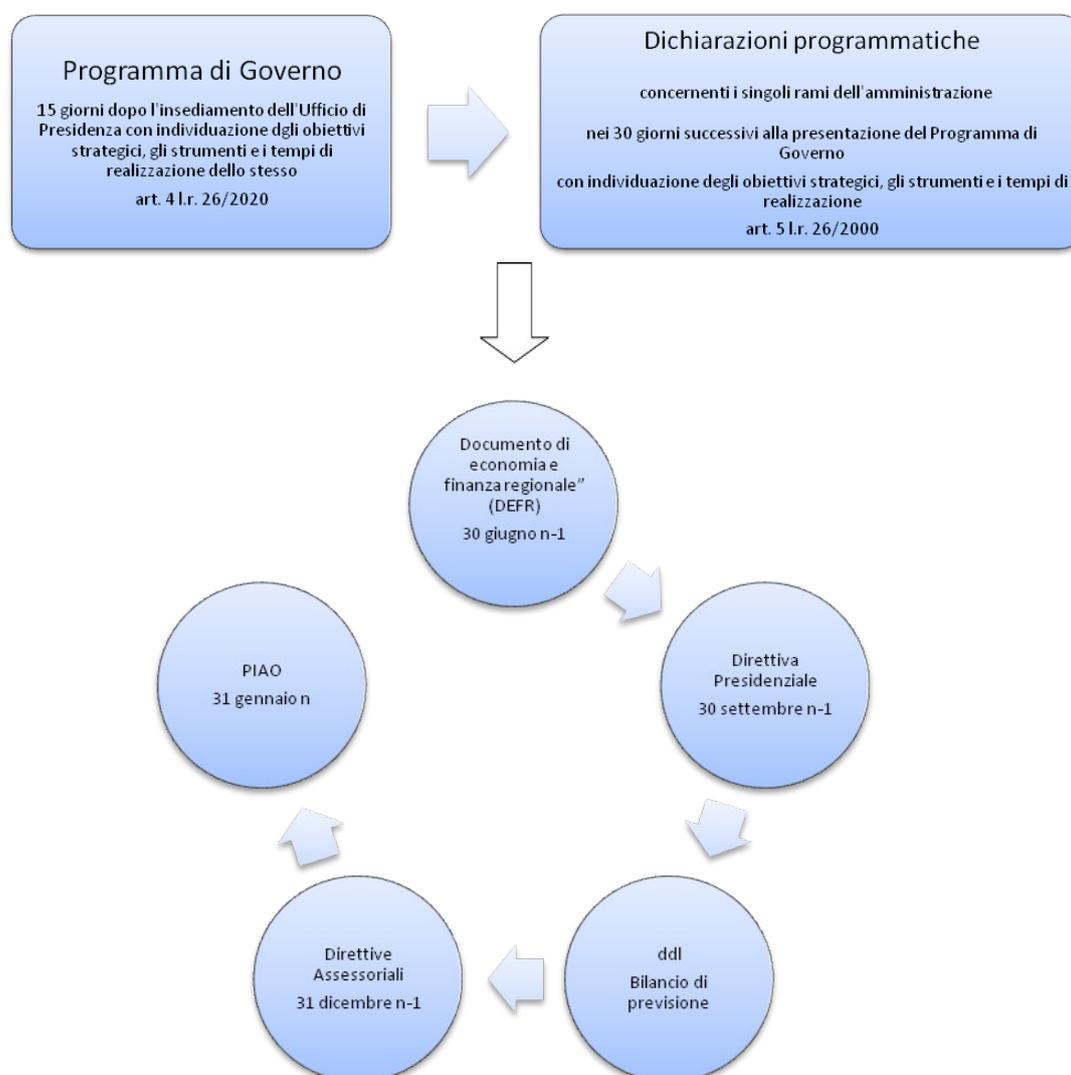
- **si concretizza** nelle **“Direttive generali per l'azione amministrativa e la gestione”** emanate in attuazione alle disposizioni di cui art. 2, comma 1, lett. b) della legge regionale 15 maggio 2000, n. 10 e s.m.i. dal Presidente della Regione e da ciascun Assessore regionale entro il 31 dicembre; tali direttive 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 di base per la programmazione annuale attraverso i quali, in coerenza con gli obiettivi strategici declinati nella direttiva di indirizzo del Presidente, 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 apicale competente nella definizione degli obiettivi operativi, 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 strategici ovvero di quelli operativi intervenga tardivamente o in corso di esercizio, il Dirigente apicale dovrà avanzare proposte coerenti con il programma di governo del Presidente.

Ferma restando l'esclusiva competenza e responsabilità degli Assessori in ordine all'individuazione degli obiettivi, con la partecipazione propositiva dei dirigenti apicali, è previsto, con particolare riferimento alle attività riguardanti l'articolazione in azioni degli obiettivi operativi e la individuazione dei relativi indicatori, il ricorso al supporto tecnico e metodologico della struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV, con il quale sia i dirigenti apicali che gli Uffici di supporto del Presidente e degli Assessori si raccorderanno nella fase di proposta/definizione degli obiettivi di inizio periodo e nelle eventuali modifiche della programmazione in corso d'anno (quiescenza, rotazioni, affidamento di incarichi esterni all'amministrazione, interim e similari). Una volta adottate nella loro formulazione definitiva, le

direttive generali dovranno essere tempestivamente pubblicate, a cura degli uffici di diretta collaborazione, nelle specifiche sezioni del sito istituzionale della Regione e trasmesse in copia all'OIV, all'Ufficio di Gabinetto del Presidente della Regione e alla Segreteria Generale della Presidenza della Regione<sup>6</sup>.

- **si conclude** entro il 31 gennaio di ogni anno, con l'emanazione del **“PIAO”** che, aggiornato annualmente, costituisce un documento unico programmatico, adottato dal Presidente della Regione, previa delibera della Giunta regionale, redatto in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio e raccoglie gli obiettivi strategici e i connessi obiettivi operativi, individuati attraverso la direttiva d'indirizzo e le direttive generali tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente<sup>7</sup>.



*Figura 2 - Ciclo di programmazione della performance*

<sup>6</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

<sup>7</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

### 3.1 Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

Il PIAO recepisce i programmi redatti da ciascun ramo dell'Amministrazione e, nell'apposita Sezione "Valore pubblico, performance e anticorruzione" prevista dall'articolo 3 del DM del 24 giugno 2022, definisce i seguenti elementi, articolati in tre sottosezioni:

a) Sottosezione Valore pubblico, nella quale sono definiti i risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici, programmati in coerenza con i documenti di programmazione finanziaria adottati da ciascuna amministrazione; le modalità e le azioni finalizzate, nel periodo di riferimento, a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, alle pubbliche amministrazioni da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità; l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare, secondo le misure previste dall'Agenda Semplificazione e, per gli enti interessati dall'Agenda Digitale, secondo gli obiettivi di digitalizzazione ivi previsti; gli obiettivi di valore pubblico generato dall'azione amministrativa, inteso come l'incremento del benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo.

b) Performance: la sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dal Capo II del decreto legislativo n. 150 del 2009 ed è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia dell'amministrazione. Devono in ogni caso essere indicati in tale sottosezione, gli obiettivi relativi alla riduzione dei tempi dei procedimenti<sup>8</sup>; gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia; gli obiettivi di digitalizzazione; gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione; gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere. La programmazione ha valenza triennale e declina per ogni anno specifici target annuali. Il livello annuale di raggiungimento degli obiettivi triennali è utilizzato per la valutazione della performance organizzativa delle strutture cui sono riferiti. Il valore medio ponderato delle performance di ciascuna struttura misurerà la performance dell'Amministrazione nel suo complesso.

c) Rischi corruttivi e trasparenza: la sottosezione è predisposta dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sulla base degli obiettivi strategici in materia definiti dall'organo di indirizzo, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n. 190

**Nell'ambito della sottosezione performance saranno individuati:**

- obiettivi intersettoriali (strategici), di raccordo tra le politiche intraprese dai diversi Assessorati;
- obiettivi settoriali (strategici), riguardanti le politiche intraprese da ogni singolo Assessorato;
- obiettivi operativi, descrittivi del modo in cui un singolo dipartimento concorre al perseguimento di corrispondenti obiettivi strategici dell'Assessorato;
- azioni, consistenti, per ciascun obiettivo operativo, nell'esplicitazione di risorse, responsabilità, indicatori di performance e tempi. Per ogni obiettivo saranno previste una o più azioni intermedie ed un'azione conclusiva. Per ogni obiettivo operativo devono essere individuati uno o più indicatori ed i relativi *target*, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della *performance* dell'Amministrazione regionale. 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. Un sistema di pesi è associato anche all'insieme di obiettivi operativi in maniera tale che la somma dei pesi di tutti gli obiettivi sia uguale al valore totale della performance individuale raggiungibile. A ciascun obiettivo non può essere attribuito un peso inferiore a 5<sup>9</sup>.

L'individuazione di obiettivi misurabili, associati ad un sistema di indicatori ed alla corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, costituiscono, secondo criteri selettivi e di differenziazione, nella logica del miglioramento continuo delle prestazioni, i presupposti essenziali per l'attuazione del processo di: Programmazione; Monitoraggio; Misurazione e valutazione; Rendicontazione all'esterno della *performance* dell'Amministrazione regionale.

<sup>8</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1142 del 28/11/2022

<sup>9</sup> Parere obbligatorio e vincolato reso dall'OIV con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

Il target rappresenta il risultato cui si tende, quindi il valore atteso in relazione ad un'attività espresso in termini quantitativi e/o qualitativi e associato ad un orizzonte di tempo entro cui ci si prefigge di raggiungerlo.

Secondo le linee guida n. 5 del dicembre 2019, *“occorre distinguere gli obiettivi della struttura (performance organizzativa) dagli obiettivi (individuali) del dirigente e/o del dipendente:*

*gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;*

*gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente e non collegate a quelle della struttura (es. incarichi ad personam).*

*La performance organizzativa fa riferimento all'Ente nel suo complesso, e/o all'Unità/Struttura organizzativa.*

*Essa può avere ad oggetto, in linea con quanto previsto dall'art. 8 del d. lgs. 150/2009, risultati di:*

- outcome;*
- piani/programmi strategici;*
- attività/servizi/progetti;*
- customer satisfaction;*
- capacità organizzativa.*

*Chiaramente le due performance presentano punti di contatto. In particolare, per i dirigenti e il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (performance organizzativa) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della performance individuale del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono. La stessa rilevanza non è, invece, prevista per il personale non dirigenziale per il quale il comma 2 del medesimo art. 9 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:*

*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*

*alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.*

*Ciò implica che la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale può fare riferimento, oltre che ai comportamenti e competenze agite, a:*

*obiettivi di gruppo, che sono obiettivi organizzativi e possono essere individuati: o in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza; o in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa;*

*eventuali obiettivi individuali, per i quali restano valide le considerazioni riferite al personale dirigente.*

*Spetta alla singola amministrazione stabilire se e in che misura assegnare obiettivi individuali anche al personale non dirigenziale, tenendo sempre a mente che il SMVP dovrebbe aiutare le persone a comprendere come le loro azioni possono influire sulla performance organizzativa (della struttura di appartenenza o anche su quella dell'amministrazione nel suo complesso), evitando però processi di scomposizione artificiosa degli obiettivi, dagli organizzativi ai vari livelli, fino a quelli individuali, che rischiano di rispondere ad un approccio meramente formale anziché ad una reale esigenza gestionale”.*

### 3.2 Indicatori

Per ogni azione sottesa a ciascun obiettivo operativo 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 operativo 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.

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

Tabella n. 1

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

## 4. IL MONITORAGGIO

Le attività correlate agli obiettivi operativi, da svolgere a cura dei dirigenti apicali, sono sottoposte a costante **monitoraggio** finalizzato all'attivazione di eventuali interventi correttivi che dovessero rendersi necessari in corso d'anno; ciò implica, pertanto, un costante riscontro della coerenza e della sostenibilità delle azioni e degli interventi posti in essere rispetto agli obiettivi da conseguire.

L'attività di monitoraggio, ai sensi dell'art.6 e 15, comma 2 lett. c) del D.lgs.150/2009 come modificato dal D.lgs. 74/2017, viene esercitata dall'Organo politico di riferimento e, ai fini della misurazione della performance organizzativa, dall'OIV; ad essi, il Segretario Generale e i Dirigenti apicali trasmettono un report semestrale<sup>10</sup> sull'avanzamento degli obiettivi.

In particolare, 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 PIAO segnalando all'Organo di indirizzo politico-amministrativo, ove ne ricorra la necessità, l'opportunità di apportare interventi correttivi in corso di esercizio.

Le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica, appositamente definito dalla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV; di norma pertanto, e fatti salvi eventuali slittamenti legati alla tempistica di adozione del PIAO, i dirigenti preposti ai CRA (Dipartimenti regionali e/o Uffici equiparati) trasmettono appositi report semestrali, all'OIV in ordine agli obiettivi di

<sup>10</sup> Parere obbligatorio e vincolate reso dall'OIV con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

performance organizzativa (obiettivi triennali della sezione Performance) e agli Organi di indirizzo politico sia degli obiettivi operativi individuali che quelli di performance organizzativa, nei termini di seguito indicati:<sup>11</sup>

- 1° semestre entro il 31 luglio di ciascun anno;
- 2° semestre entro il 31 gennaio dell'anno n+1

I report semestrali dovranno, in particolare, evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati con le direttive generali, 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 in argomento, unitamente alle risultanze del sistema interno di controllo di gestione sono funzionali, inoltre, all'elaborazione annuale della "Relazione sulla performance", documento fondamentale di reporting nell'ambito del ciclo di gestione della performance.

## 5. LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Coerentemente a quanto disposto dall'art. 7 del D.lgs 150/2009, l'Amministrazione regionale ha l'obbligo di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Il sistema di misurazione e valutazione si applica sia alla performance organizzativa, riferita alla Regione *nel suo complesso* e nelle relative *articolazioni organizzative* sia alla performance individuale dei dirigenti.

La fase di **misurazione e valutazione annuale** presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione (PNA e PTPCT regionale), con i sistemi di contabilità e bilancio e con le misure di pari opportunità e di benessere organizzativo.

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.

Sulle risultanze della misurazione, e quindi del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai **target** prefissati, si effettua 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 e ciò anche nell'ottica di intervenire con azioni correttive in sede di definizione della fase programmatica dell'anno successivo a quello di riferimento.

Le funzioni di misurazione e valutazione della performance sono svolte:

- a) dagli organi di indirizzo politico-amministrativo cui compete il ruolo di responsabili della valutazione della performance individuale per i dirigenti apicali
- b) dall'Organismo Indipendente di Valutazione cui compete la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'amministrazione nel suo complesso, delle strutture di massima dimensione 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 di vertice;
- c) dai dirigenti di vertice cui compete la valutazione della performance individuale dei dirigenti assegnati alle rispettive strutture individuali in qualità di superiori gerarchici degli altri dirigenti;
- d) dai dirigenti responsabili delle singole articolazioni organizzative in relazione al personale alle stesse assegnato sia come soggetti valutati che come soggetti valutatori in qualità di superiori gerarchici del personale del comparto non dirigenziale.

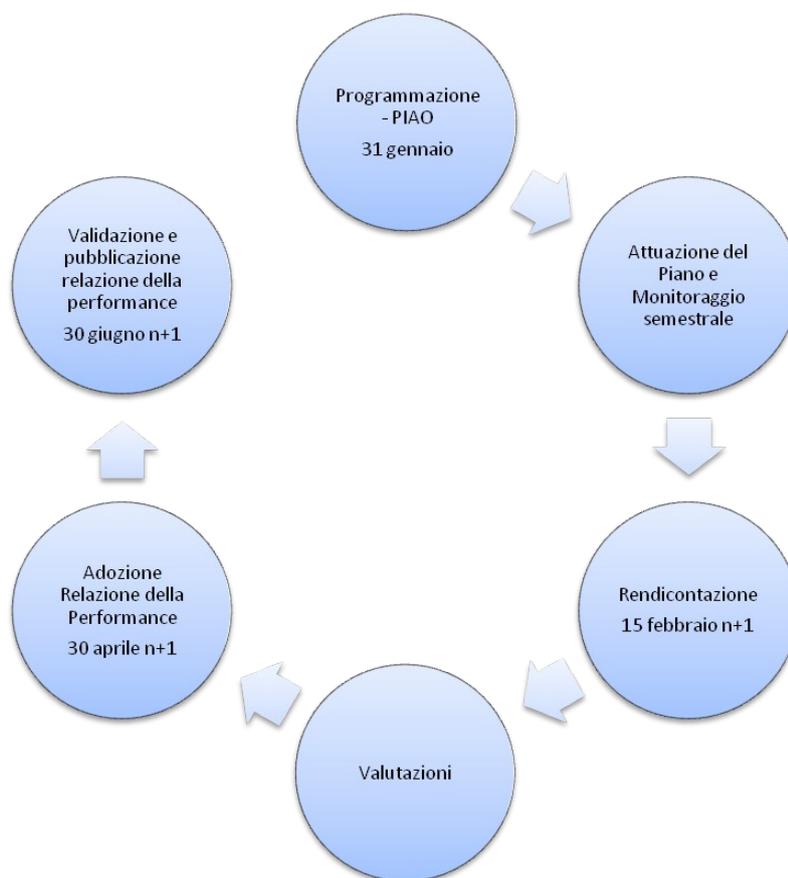
<sup>11</sup> Parere obbligatorio e vincolato reso dall'OIV con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

## 6. LA RENDICONTAZIONE E LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La fase della **rendicontazione** viene sviluppata periodicamente attraverso il sistema di controllo di gestione e a consuntivo attraverso la definizione della Relazione sulla “*performance*”, che deve essere adottata dall'amministrazione entro il 30 aprile, validata dall'OIV<sup>12</sup> e pubblicata sul sito istituzionale entro il 30 giugno dell'esercizio successivo a quello di riferimento. Nella relazione 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.

Al fine del rispetto della tempistica sopra indicata, la rendicontazione annuale da parte dei dirigenti sulle attività dai medesimi espletate, completa della documentazione probatoria indispensabile per la verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, dovrà essere definita entro il 15 febbraio; il mancato rispetto del termine sarà in ogni caso valutato negativamente nell'ambito del comportamento organizzativo con relativa decurtazione del punteggio.

Per la predisposizione della Relazione sulla performance dell'Amministrazione, l'Ufficio di diretta collaborazione del Presidente sarà supportato dalla Segreteria Generale e, per gli aspetti tecnico-metodologici, dalla Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV<sup>13</sup>.



*Figura 3 - Ciclo di gestione della performance*

<sup>12</sup>Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

<sup>13</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell'organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

## 7. CORRETTIVI E CAUSE OSTATIVE

### 7.1 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 relativo responsabile della programmazione. In tali circostanze dovranno essere conseguentemente rimodulate le schede di programmazione predisposte ad inizio anno, anche con il supporto tecnico metodologico della Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV. In mancanza di tale rimodulazione non si terrà conto del correttivo proposto. L'eventuale rimodulazione dovrà, comunque, essere oggetto di una preventiva verifica della coerenza con il PIAO, all'interno del quale la medesima dovrà poi essere inserita ai sensi del co. 5 art.4 D.P.Reg. 52/2012<sup>14</sup>.

### 7.2 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 tempestivamente<sup>15</sup> rappresentata e adeguatamente motivata dal dirigente (apicale e non) prima della scadenza dell'azione 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. In tali circostanze, le schede di programmazione predisposte a inizio d'anno dovranno essere rimodulate. Nel caso in cui la valutazione riguardi obiettivi di un dirigente apicale, la rimodulazione delle schede sarà effettuata anche con il supporto tecnico metodologico della Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV. L'eventuale rimodulazione dovrà, comunque, essere oggetto di una preventiva verifica della coerenza con il PIAO, all'interno del quale la medesima dovrà poi essere inserita ai sensi del co. 5 art.4 D.P.Reg. 52/2012<sup>16</sup>. In ogni caso l'esplicito accoglimento o diniego delle proposte dovrà essere comunicato allo stesso OIV entro la data di scadenza dell'azione oggetto della modifica, unitamente, nell'eventualità di accoglimento, alle schede di programmazione rimodulate. In assenza di esplicita comunicazione da parte dell'Organo politico competente, l'OIV procederà alla valutazione senza tenere conto della segnalazione di cause ostative rappresentate dal dirigente.

## 8. TRASPARENZA

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 PIAO 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.

<sup>14</sup>Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

<sup>15</sup>Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1142 del 28/11/2022

<sup>16</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

## **9. FUNZIONI DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

L'Organismo indipendente di valutazione esercita le attività di controllo strategico e svolge, altresì, le seguenti funzioni:

- a) riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo sugli esiti del controllo strategico;
- b) propone all'organo di indirizzo la valutazione individuale per la parte di performance operativa dei dirigenti responsabili di strutture di massima dimensione e degli Uffici speciali, nonché l'attribuzione agli stessi delle indennità di risultato e/o premialità;
- c) valida la Relazione sulla performance e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale della Regione. Tale validazione costituisce presupposto necessario per l'erogazione di ogni tipo di premialità;
- d) garantisce la congruità dei processi di misurazione e valutazione della performance, nonché dell'erogazione delle premialità secondo quanto previsto dai contratti collettivi, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni dell'Amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- e) verifica il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, accertando la trasparenza e l'integrità dei controlli interni;
- f) comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi di governo ed ai vertici dell'Amministrazione, nonché alla Corte dei conti;
- g) promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed all'integrità;
- h) verifica i risultati e le buone pratiche di promozione della pari opportunità;
- i) promuove iniziative di confronto con i cittadini, le imprese, le relative organizzazioni rappresentative, le organizzazioni sindacali e le associazioni professionali, le associazioni rappresentative delle amministrazioni pubbliche e gli organismi di controllo interni ed esterni all'Amministrazione.

Nell'esercizio delle proprie funzioni l'Organismo indipendente:

- a) si avvale dei sistemi informativi utilizzati per il controllo di gestione e delle strutture deputate al controllo stesso, ed accede a tutte le banche dati dell'Amministrazione regionale al fine dell'espletamento delle funzioni e del perseguimento degli obiettivi di cui al presente regolamento;
- b) può richiedere a tutte le strutture dell'Amministrazione regionale, nel rispetto dei principi di economia delle procedure, documentazioni e informazioni utili allo svolgimento delle proprie attività, ivi inclusi analisi, studi e documenti relativi alla realizzazione di progetti tecnologici ed organizzativi.

## **10. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AMMINISTRAZIONE REGIONALE**

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 della Presidenza e di tutti gli assessorati regionali, al fine di raggiungere gli obiettivi programmati e soddisfare i 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.

### **10.1 Principi ed elementi fondamentali**

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.

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 variegata 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.

Il SMVP si compone di tre elementi fondamentali:

- Indicatori;
- Target;
- Infrastruttura di supporto e processi.

Per la definizione dei suddetti obiettivi si utilizzeranno gli indicatori di performance correlati agli ambiti, presentati nelle Linee Guida fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio, di seguito riportati:

<p><b>Art. 8 del d.lgs. 150/2009 e s.m.i</b>  <i>Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa</i>          1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:</p>	<p><b>Linea Guida n. 1/2017</b>  <i>Piano della Performance nei Ministeri</i></p>
<p>a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività</p>	<p>Indicatori di impatto</p>
<p>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</p>	<p>Indicatori di efficacia</p>
<p>c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive</p>	<p>Indicatori di efficacia qualitativa</p>
<p>d) la modernizzazione dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute digitale)</p>
<p>e) il miglioramento qualitativo dell'organizzazione</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute organizzativa)</p>
<p>f) il miglioramento qualitativo [...] delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute professionale)</p>
<p>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</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute relazionale)</p>
<p>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</p>	<p>Indicatori di efficienza</p>
<p>i) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati</p>	<p>Indicatori di efficacia qualitativa e quantitativa</p>
<p>l) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari</p>	<p>Indicatori di stato delle risorse (salute</p>

opportunità	di genere)
-------------	------------

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).

Il *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 raggiungerlo 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, che ne garantiscono 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.

## 10.2 Meccanismo di misurazione della performance organizzativa

Come si evince dalle Linee guida n. 2/2017 - emanate dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica – Ufficio per la valutazione della performance, la valutazione della performance organizzativa si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

Dal risultato ottenuto in termini di percentuale di realizzazione si ricava lo scostamento confrontando il *target* con il grado di realizzazione del medesimo.

Lo scostamento è la base numerica per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative, che possono essere legate a:

- fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'amministrazione;
- fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione.

Nell'effettuare l'analisi degli scostamenti è importante verificare la correttezza del sistema di indicatori e delle misure utilizzate.

Può esistere, infine, una terza casistica nella quale lo scostamento è principalmente dovuto a problemi/errori nella costruzione dell'indicatore in fase di programmazione, come il non aver considerato nella formulazione del valore atteso il costo d'ammortamento del software che consente il recupero di efficienza.

La fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento; in questa fase l'analisi dei rischi che le amministrazioni dovrebbero condurre in fase di programmazione diventa un utile strumento. I rischi sono infatti eventi che possono inficiare il raggiungimento degli obiettivi e che l'amministrazione decide di monitorare. Le cause degli scostamenti sono rischi che si sono verificati. L'analisi delle cause consente di migliorare il "catalogo" dei rischi per il futuro periodo di programmazione e, eventualmente, inserire il monitoraggio dei rischi nei sistemi di controllo;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione. In questo caso è utile tenere conto dei possibili miglioramenti del sistema valutando con attenzione il beneficio informativo del miglioramento del sistema rispetto al costo e alla sostenibilità dello stesso;
- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene; è qui importante sottolineare che la separazione tra fattori esogeni e endogeni non sempre è così netta: la riduzione di efficienza del personale, ad esempio, può essere un fattore esogeno se si considerano elementi accidentali (sostituzione per malattia del personale durante l'anno, con conseguente periodo di apprendimento sui processi) ma anche, anzi soprattutto, un fattore endogeno (legato ad errori in fase di progettazione del processo o in quella di gestione delle risorse umane).
- La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio o con l'assegnazione di un punteggio (sulla base di metriche predefinite), che potranno essere utilizzati per diverse finalità, fra le quali:
  - il miglioramento organizzativo;
  - la ridefinizione degli obiettivi dell'amministrazione;
  - la valorizzazione delle risorse umane, anche attraverso gli strumenti di riconoscimento del merito e i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa previsti dalla normativa vigente.

Gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa devono essere documentati mediante reportistica appositamente definita dall'amministrazione e devono confluire nella Relazione sulla performance che rappresenta l'atto conclusivo del ciclo della performance.

### 10.3 Calcolo della performance organizzativa

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* dell'Amministrazione regionale (PORS) è la risultante della Performance ricavata dal valore medio ponderato delle performance organizzative di tutte le strutture dipartimentali ed equiparate ed uffici speciali (POD), secondo le classi contenute nella tabella che segue:

tab. 2/1

Classe	N° di dipendenti	Peso della classe
1	Fino a 200	50%
2	Da 200 a 600	30%
3	Oltre 600	20%

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

$$POR_s = \sum_{i=1}^3 PDM_i * p_{cl_i}$$

In cui:

- $POR_s = Performance\ organizzativa\ della\ Regione\ siciliana$   
 $POR_s = Performance\ organizzativa\ della\ Regione\ siciliana$
- $PDM_i = Media\ delle\ performance\ organizzative\ delle\ strutture\ appartenenti\ alla\ classe\ i -esima$   
 $PDM_i = Media\ delle\ performance\ organizzative\ delle\ strutture\ appartenenti\ alla\ classe\ i -esima$
- $p_{cl_i} = Peso\ assegnato\ alla\ classe\ i -esima$   $p_{cl_i} = Peso\ assegnato\ alla\ classe\ i -esima$

La Performance organizzativa di struttura corrisponde al grado di raggiungimento dei target annuali previsti per gli obiettivi triennali riferiti ad ogni CRA e riportati all'interno della sezione performance del PIAO.

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.

Ai fini del suddetto calcolo, ciascun Dipartimento predisporrà una scheda di sintesi ovvero un report dal quale si evinca il grado di raggiungimento del target per l'annualità corrente degli obiettivi triennali di propria competenza.

A titolo di esempio, riportiamo il calcolo per un'ipotesi di Performance organizzativa calcolata su 10 ipotetiche strutture con i dati di seguito riportati:

tab. 2/2

Struttura N.	Classe di appartenenza	Performance organizzativa
1	1	96%
2	1	64%
3	2	79%
4	2	95%
5	3	11%
6	3	51%
7	1	58%
8	3	15%
9	1	66%
10	1	50%

Da cui si ricavano i seguenti valori medi per ciascuna classe:

tab. 2/3

Classe di appartenenza	Media delle performance organizzative delle strutture appartenenti alla classe i-esima
1	67%
2	87%
3	26%

Applicando la formula di cui alla pagina precedente otteniamo:

$$POR_s = \sum_{i=1}^3 PDm_i * p_{ci_i} = (67\% * 50\%) + (87\% * 30\%) + (26\% * 20\%) = 64,8\%$$

#### 10.4 coinvolgimento degli stakeholder<sup>17</sup>

Gli *stakeholder* nella qualità di portatori di interesse influenzano e/o sono influenzati dalle attività dell'amministrazione, dai suoi prodotti o servizi e dai relativi risultati di performance.

Al fine di garantire il coinvolgimento degli stessi ed esercitare il "diritto" ad essere ascoltati e dare loro conto delle proprie attività occorre:

- avviare un processo di dialogo e comunicare interattivamente;
- confrontarsi per verificare le aspettative e per impostare o rivedere politiche e strategie;
- essere disponibili ad integrare le aspettative rilevanti nella strategia d'impresa;
- prendere impegni e realizzare iniziative volte a fornire concretamente delle risposte agli *stakeholder* coinvolti;

Per fare in modo che il processo sia efficace e dia risultati è necessario individuare preliminarmente criteri di selezione che garantiscano la rappresentatività ed inclusività degli stakeholder con tre azioni propedeutiche:

- Individuazione di tutti gli *stakeholder* per ciascun dipartimento/ufficio;
- Identificazione delle aspettative e delle tematiche di ogni categoria di *stakeholder* individuata;
- Condivisione delle modalità di coinvolgimento per ogni categoria di *stakeholder*.

Pertanto, l'amministrazione regionale nell'anno 2022 intende avviare un triennio di sperimentazione con step di avanzamento gradualmente per gli anni successivi di seguito descritti.

L'obiettivo, dopo un periodo di sperimentazione, è quello di tenere conto per la misurazione del valore della Performance organizzativa dell'Amministrazione regionale, in maniera quanto più possibile oggettiva, del grado di soddisfazione degli stakeholder, in merito all'erogazione di un dato servizio, relativamente ai bisogni per lo stesso evidenziati dai cittadini/utenti. Gli stakeholder devono comunque essere individuati in maniera specifica, con riferimento al settore di pertinenza<sup>18</sup>.

Ciò consentirebbe di ottenere un valore di misurazione della Performance organizzativa difficilmente controvertibile e di semplice e palese comprensione anche da parte degli stakeholder coinvolti.

**1° step: - Individuazione dei servizi-obiettivi :** Al fine di poter mettere in atto un processo adeguato e sostenibile occorre in via preliminare procedere alla individuazione dei servizi, quali "testimonial" della capacità di Performance organizzativa dell'Ente, sui quali focalizzare il processo di partecipazione degli stakeholder finalizzato ad un miglioramento della qualità di erogazione e fruizione degli stessi. Appare evidente come tale primo step rivesta un'importanza strategica per l'Amministrazione in quanto la stessa, nella scelta della tipologia dei servizi e, pertanto, dei relativi obiettivi specifici da prendere in considerazione, si mette in gioco per la misurabilità della propria performance. Per la scelta dei tematismi e conseguentemente dei servizi/obiettivo oggetto dell'intervento degli stakeholder nel processo di misurazione e valutazione della performance si potrebbero impiegare alcuni dei criteri da scegliere tra i seguenti quattro ambiti dimensionali:

*Strategicità:*

- il servizio afferisce a politiche prioritarie previste nel programma di mandato e/o nei documenti di programmazione e finanziari;

- gli obiettivi di miglioramento sono già previsti nella sezione Performance del PIAO;

*Criticità:*

- criticità evidenziate dai cittadini;

<sup>17</sup> Raccomandazione OIV parere prot. n. 1203 del 18/12/2020 e precedenti

<sup>18</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

- differenze evidenti costo/tempi/qualità rispetto ad Amministrazioni analoghe (benchmark);

*Complessità:*

-grado di complessità tecnologica/strumentale del servizio;

-evidenza vincoli esogeni (dipende anche dall'azione convergente di altre Amministrazioni Pubbliche che limitano le potenzialità dell'intervento di miglioramento);

*Rilevanza:*

- rilevanza mediatica degli eventuali disservizi;

- grado di partecipazione/attenzione dei cittadini (è evidente che un servizio di biblioteca è diverso e non impatta dal punto di vista mediatico come un servizio di tipo sanitario pediatrico).

**2° step: - Individuazione dei target group:** Una volta proceduto all'individuazione dei servizi, da sottoporre al processo di miglioramento relativamente all'erogazione e fruizione degli stessi, diviene necessario definire la mappatura degli utenti esterni e interni, sulla base dell'analisi dei loro bisogni, ai quali i detti servizi sono rivolti. Assume, pertanto, un aspetto fondamentale l'analisi del contesto specifico del singolo ramo di amministrazione a cui fa capo l'erogazione del singolo servizio prescelto, al fine di svolgere un'attenta ricognizione ed esame dei principali stakeholder dello stesso:

a) soggetti aventi influenza verso l'amministrazione e/o che rivestono particolare interesse;

b) soggetti interessati alle attività dell'amministrazione medesima pur, talvolta, senza poterle influenzare.

Nell'ambito di tale mappatura va selezionato il target group da coinvolgere in quanto direttamente e specificatamente interessato alla qualità e modalità di erogazione del servizio. In linea generale la natura degli stakeholder può essere varia, includendo Istituzioni pubbliche, gruppi organizzati quali associazioni di utenti o cittadini, associazioni di categoria, sindacati, associazioni operanti sul territorio (culturali, ambientali, sociali, di consumatori, enti non profit, ecc.), mass media, ecc.

Ai fini della individuazione dei portatori di interesse da coinvolgere nell'attività di feedback ci si potrà eventualmente avvalere di banche dati relative all'utenza effettiva del servizio erogato.

**3° step: - Analisi/diagnosi dei servizi/obiettivi - Ricognizione criticità e ambiti di miglioramento:** Per ogni servizio/obiettivo prescelto, relativamente al singolo settore ritenuto rilevante si procederà all'istituzione di specifici tavoli tematici di lavoro coinvolgendo le categorie di stakeholder appositamente selezionate per il tematismo e costituenti il target group di cui al precedente step al fine di acquisire elementi essenziali volti al miglioramento della qualità del servizio ed a garantire la bontà della sua erogazione. Tali Tavoli avranno infatti lo scopo di svolgere un'analisi sullo status quo circa l'erogazione del servizio da parte dall'Amministrazione per quel dato settore, facendo una fotografia di come lo stesso viene fornito (as is), al fine di comprendere i nodi e le criticità da superare in modo da addivenire ad una migliore erogazione del servizio, più conducente rispetto alle esigenze ed ai bisogni della collettività. In buona sostanza la realizzazione di tali "laboratori" tematici consentirebbe di attuare una modalità di interazione diretta (ascolto) con gli attori portatori di interesse coinvolti al fine di acquisire validi e pertinenti contributi utili e necessari all'Organo di indirizzo politico ed all'Amministrazione attiva per l'attuazione delle politiche pubbliche finalizzate al conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività.

**4° step: - Rimodulazione dei servizi/obiettivo:** Sulla scorta di quanto emerso dall'analisi svolta circa i bisogni e le esigenze reali della collettività nonché sul livello attuale di qualità che contraddistingue l'erogazione del servizio/obiettivo, oggetto del precedente step di consultazione e partecipazione degli stakeholder, delle criticità riscontrate e delle eventuali azioni e correttivi (individuati in maniera condivisa) da porre in essere al fine di migliorarne la qualità di erogazione e l'efficacia dell'output/outcome prodotti, si procede alla riprogettazione del servizio/obiettivo. Tale riprogettazione e conseguente ridefinizione dei risultati attesi per l'erogazione/raggiungimento del servizio/obiettivo sottoposto al processo partecipativo verrà portata a conoscenza degli stakeholder e costituirà elemento di miglioramento da inserire nell'aggiornamento annuale della sezione performance.

**5° step: - Rilevazione del grado di soddisfazione degli stakeholder :** E' evidente che a consuntivo d'anno si debba procedere alla verifica del soddisfacimento (o meno) dei principali utenti/attori interessati riguardo alla qualità di erogazione del particolare o dei particolari servizi/obiettivo individuati in fase di programmazione quali obiettivi sui quali basarsi per la misurazione della Performance organizzativa dell'Amministrazione tenendo conto del livello di soddisfazione dei cittadini, in considerazione dell'apporto partecipativo fornito dagli stakeholder in fase di programmazione. Al termine dell'anno, infatti, per ogni singolo obiettivo prescelto in fase di programmazione quale "cartina al tornasole" da utilizzare per la misurazione della Performance organizzativa con la partecipazione degli *stakeholder*, si procede alla rilevazione del grado di soddisfazione delle categorie di utenti interessati all'erogazione del servizio derivante dal perseguimento dell'obiettivo in parola. Diviene imprescindibile attivare i necessari presidi organizzativi e informatici, utili ad avviare i processi di interazione tra l'Amministrazione e gli utenti interessati, al fine di poter rilevare le opinioni e il grado di soddisfazione degli stessi riguardo le attività poste in essere dall'Amministrazione ed i risultati dalla medesima raggiunti nel perseguimento di ogni singolo

specifico obiettivo individuato in fase di programmazione. In buona sostanza per il servizio/obiettivo individuato, sulla scorta delle incongruenze e delle criticità riscontrate nell'erogazione/perseguimento dello stesso nonché delle azioni di miglioramento evidenziate e individuate -in sede del processo di partecipazione attiva degli *stakeholder*- per il superamento delle stesse, si procede al rilevamento del grado di soddisfazione coinvolgendo gli stessi attori componenti dello specifico *target-group* coinvolto: con riferimento al *baseline* in precedenza individuato coincidente con la situazione di partenza (as is) riguardo l'erogazione/perseguimento di un dato servizio/obiettivo si procederà dunque alla verifica del livello di raggiungimento di ciò che ci si era prefissato (to be).

Tali presidi potrebbero configurarsi nei seguenti:

1. somministrazione di appositi questionari alle categorie di utenza interessata;

2. istituzione e diffusione di una specifica mail, appositamente dedicata alla raccolta dei giudizi e del grado di soddisfazione degli *stakeholder* coinvolti.

Per l'anno 2022, l'amministrazione regionale ha iniziato la sperimentazione con l'attivazione degli step 1 e 2 individuando con il PIAO 2022/2024, nell'ambito della mappatura degli stakeholder, alcuni settori specialistici e i servizi erogati, come campione su cui avviare la sperimentazione. Il grado di soddisfazione verrà rilevato e analizzato in base al settore/servizio così come da programmazione e le risultanze rendicontate in un'apposita sezione della Relazione della Performance.

Per l'anno 2023, l'amministrazione regionale proseguirà la sperimentazione sulla base delle predette risultanze.

## **11. 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 fase della programmazione segue un ordine definito "cascading" che parte dall'alto e giunge al basso; per la valutazione della performance individuale l'ordine è invertito. Ciò al fine di verificare l'andamento dei risultati ottenuti a partire dal personale del comparto non dirigenziale fino alla dirigenza apicale e, pertanto agli obiettivi strategici.

La Performance individuale si basa sulle seguenti due macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

In ragione della differente qualifica professionale le due aree assumono un peso diverso per la dirigenza e per il comparto non dirigenziale.

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. Per il personale del comparto non dirigenziale si farà riferimento all'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.

Ai fini della misurazione e valutazione delle performance individuale, i punteggi relativi alla performance operativa sono determinati a seguito della verifica dei risultati, in base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi operativi.

### **11.1 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:

- Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- 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 è inserito (performance operativa), nonché all'accertamento dei comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento.

Il Dirigente apicale 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.

Il Dirigente di struttura intermedia o di UOB provvede, quindi, ad indicare ad ogni dipendente in ragione della categoria di appartenenza gli obiettivi specifici al raggiungimento dei quali è chiamato a concorrere.<sup>19</sup>

Per il personale del comparto non dirigenziale la valutazione della performance avviene su due piani fondamentali:

- **Performance operativa;**
- **Comportamento organizzativo.**

**La performance operativa** 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.

Il peso assegnato alla performance operativa varia in funzione delle diverse categorie del personale del comparto non dirigenziale secondo quanto indicato nella seguente tabella:

tab. 3/1

Categorie	Peso da assegnare alla performance operativa
D,C	60
B,A	40

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede l'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 stessa.

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 punteggi, rispettivamente di 1, 0.7, 0.5, 0.2.

Di conseguenza, la scheda di valutazione nella sezione "performance operativa" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

- Indicazione degli obiettivi e azioni attribuiti al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
- Attribuzione a fianco di ciascuna 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 formula:

c) punteggio conseguito = a) Peso attribuito a in sede di programmazione x b) valutazione conseguita

**Il comportamento organizzativo**, per effetto del valore attribuito all'apporto garantito al raggiungimento degli obiettivi; acquisisce i seguenti valori per le quattro categorie del comparto:

tab. 3/2

Categorie	Peso da assegnare al comportamento organizzativo
D,C	40
B,A	60

<sup>19</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

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

- per le categorie B e A:

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

In entrambi i casi bisogna assegnare un peso ad ognuno dei parametri previsti.

La sezione “comportamento organizzativo” della medesima scheda di valutazione va compilata con riferimento ai singoli parametri con l’attribuzione di un punteggio corrispondente come indicato nelle declaratorie allegate nel presente documento<sup>20</sup>.

### 11.1.1 Calcolo complessivo della performance individuale e quantificazione della base premiale

La tabella riassuntiva della scheda di valutazione riporta il punteggio conseguito per le due aree e il totale complessivo che risulterà inferiore o uguale a 100:

$$P_I = P_O + C_O$$

In cui:

- $P_I = \text{Punteggio complessivo della performance individuale del dipendente} (\leq 100)$   
 $P_I = \text{Punteggio complessivo della performance individuale del dipendente} (\leq 100)$
- $P_O = \text{Performance operativa del dipendente}$   $P_O = \text{Performance operativa del dipendente}$
- $C_O = \text{Risultato del comportamento organizzativo del dipendente} (\leq 30)$   
 $C_O = \text{Risultato del comportamento organizzativo del dipendente} (\leq 30)$

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.

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento al Fondo risorse decentrate di cui all'articolo 90 comma 4 del CCRL del comparto non dirigenziale per il triennio giuridico ed economico 2016-2018 ripartito in sede di contrattazione collettiva regionale integrativa tra le sedi oggetto di detta contrattazione.

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione dei premi correlati alla produttività individuale graduata secondo le seguenti modalità:

tab. 3/3

<sup>20</sup> Il punteggio fisso è stato reinserito a seguito della Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

Punteggio complessivo	FASCIA DI ASSEGNAZIONE	Percentuale del premio da corrispondere
Minore di 60	insufficiente	0%
Maggiore o uguale a 60 e minore di 70	sufficiente	70%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	più che sufficiente	75%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	discreto	80%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 86	buono	85%
Maggiore o uguale a 86 e minore di 91	ottimo	90%
Maggiore o uguale a 91 e fino a 100	eccellente	100%

### 11.1.2 Casi particolari

- **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, la valutazione del personale saranno di competenza del Dirigente apicale.

- **Valutazione in caso di malattia**

Nel caso di malattia che determina assenza totale nell'intero anno o in un determinato periodo di oggetto di valutazione per permanenza in una struttura, il dipendente verrà considerato non valutabile per il periodo di assenza.

### 11.2 Comparto dirigenziale

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di 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 nella sezione performance del PIAO, 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.

Il Sistema di programmazione e misurazione della performance deve assicurare la piena congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e perseguiti dalle singole strutture organizzative (dipartimenti/uffici speciali, aree/servizi, unità operative) con gli obiettivi operativi individuati dalle direttive generali e, quindi, con gli obiettivi strategici declinati dalla direttiva di indirizzo.

Affinché un'azione possa essere concretamente valutabile è essenziale che il contenuto della medesima sia assolutamente congruente sia con quello dell'obiettivo operativo da cui è generata sia con il valore obiettivo per quest'ultima individuato. In mancanza di tali caratteristiche 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..) e comunque non oltre il 31 dicembre dell'anno di riferimento<sup>21</sup>.

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 rendicontazione del relativo risultato potrà avvenire al massimo entro i 15 giorni successivi alla scadenza indicata per l'azione stessa.

Fermo restando che a ciascun obiettivo non può essere attribuito un peso inferiore a 5<sup>22</sup>, 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 apicali; dirigenti apicali per gli altri dirigenti) rilevanti attività intermedie rispetto al raggiungimento finale dell'obiettivo.

<sup>21</sup> La data inserita è Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

<sup>22</sup> Parere obbligatorio e vincolate reso dall'OIV con nota prot. n. 326 del 04/03/2022

Potrà prevedersi un'azione unica esclusivamente quando non siano necessari monitoraggi/adempimenti intermedi precedenti la scadenza dell'obiettivo

Sarà necessario indicare per ogni singola azione di ciascun obiettivo i seguenti parametri:

- Indicatore di misurazione previsto;
- Valore obiettivo misurabile da raggiungere;
- Data conseguimento prevista;
- Peso assegnato all'azione.

Al fine di potere esprimere un giudizio più aderente al reale livello di completamento, in analogia con la valutazione della Performance organizzativa di struttura che misura il grado di raggiungimento dei target annuali previsti per gli obiettivi triennali, anche per la valutazione della Performance operativa si reputa necessario, qualora sia previsto un indicatore numerico, in caso di livello di completamento parziale, il ricorso ad una espressione in termini percentuali del risultato raggiunto che sia direttamente commisurata alla percentuale del grado di realizzazione (in atto, a norma del vigente SMVP, nel valutare un risultato di 15 rispetto a un valore obiettivo di 100, la conseguente valutazione sarebbe 0,50 – Azione realizzata in parte. Con la modifica richiesta lo stesso risultato sarebbe invece valutato 0,15. Di contro, se il risultato raggiunto fosse 95, la valutazione attribuita a seguito della presente prescrizione sarebbe 0,95 mentre attualmente il livello di completamento sarebbe pari soltanto a 0,50 – Azione realizzata in parte). Rimane invariato il criterio fin qui adottato nei casi di indicatori di tipo binario <sup>23</sup>

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 delle 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.

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 ogni fonte informativa disponibile, in particolare:

- 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 e debitamente inseriti sull'applicativo informatico;

- 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.

La valutazione della prestazione individuale del dirigente avviene su due piani fondamentali:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

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:

tab. 3/4

Fattore	Peso complessivo da
---------	---------------------

<sup>23</sup> Parere obbligatorio e vincolate reso dall'OIV con nota prot. n. 326 del 04/03/2022

	assegnare
Performance operativa	70
Comportamento organizzativo	30

Per il comportamento organizzativo dovrà essere assegnato un peso non inferiore a 5 per ciascun parametro.

Per la **performance operativa** viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione.

Per ciascun obiettivo andrà valutata:

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

tab 3/5

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 oppure non si è proceduto alla rimodulazione degli obiettivi/azioni, nelle fattispecie previste <sup>24</sup> .

- Il punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento;
- La somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni.

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

- Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti, dato dalla somma dei punteggi generati a seguito del completamento delle azioni.
- Il punteggio complessivo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi.

Il punteggio complessivamente ottenuto per la performance operativa del dirigente è quindi il risultato della seguente formula:

$$P_O = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ob_i} * p_{ob_i}}{100}$$

In cui:

<sup>24</sup> Ultimo capoverso inserito a seguito del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

- $P_D = \text{Performance operativa del dirigente}$   $P_D = \text{Performance operativa del dirigente}$
- $R_{ob_i} = \text{Risultato operativo dell'obiettivo } i - \text{esimo}$   
 $R_{ob_i} = \text{Risultato operativo dell'obiettivo } i - \text{esimo}$
- $p_{ob_i} = \text{Peso assegnato all'obiettivo } i - \text{esimo}$   $p_{ob_i} = \text{Peso assegnato all'obiettivo } i - \text{esimo}$
- $n = \text{numero di obiettivi contenuti nella scheda di programmazione}$   
 $n = \text{numero di obiettivi contenuti nella scheda di programmazione}$

Il risultato operativo dell'obiettivo i-esimo sarà a sua volta calcolato attraverso la seguente formula:

$$R_{ob_i} = \sum_{m=1}^M R_{a_{m,i}} * p_{a_{m,i}}$$

In cui:

- $R_{ob_i} = \text{Risultato operativo dell'obiettivo } i - \text{esimo}$   
 $R_{ob_i} = \text{Risultato operativo dell'obiettivo } i - \text{esimo}$
- $R_{a_{n,i}} = \text{Risultato operativo dell'azione } m - \text{esima associata all'obiettivo } i - \text{esimo}$   
 $R_{a_{n,i}} = \text{Risultato operativo dell'azione } m - \text{esima associata all'obiettivo } i - \text{esimo}$
- $p_{a_{n,i}} = \text{Peso assegnato all'azione } m - \text{esima associata all'obiettivo } i - \text{esimo}$   
 $p_{a_{n,i}} = \text{Peso assegnato all'azione } m - \text{esima associata all'obiettivo } i - \text{esimo}$
- $M = \text{Numero di azioni associate all'obiettivo } i - \text{esimo}$   
 $M = \text{Numero di azioni associate all'obiettivo } i - \text{esimo}$

Anche in questo caso, si riporta un esempio di calcolo per il dirigente di un'ipotetica struttura:

Ipotizzando i seguenti risultati per le azioni programmate:

N. Obiettivo	N. Azione	Peso assegnato all'azione	Risultato conseguito
1	1.1	20	1
1	1.2	50	0,7
1	1.3	30	0,7
2	2.1	10	0,5
2	2.2	60	0,7
2	2.3	30	0
3	3.1	50	1
3	3.2	50	0,5

Applicando la seconda formula proposta otteniamo:

N. Obiettivo	
1	<b><math>(1 * 20) + (0,7 * 50) + (0,7 * 30) = 76</math></b>
2	<b><math>(0,5 * 10) + (0,7 * 60) + (0 * 30) = 47</math></b>
3	<b><math>(1 * 50) + (0,5 * 50) = 75</math></b>

Ipotizzando la seguente distribuzione di pesi tra i 3 obiettivi:

N. Obiettivo	
1	25
2	10
3	35

Risulta, dall'applicazione della prima formula, la seguente performance operativa per il dirigente:

$$P_o = \frac{\sum_{i=1}^n R_{ob_i} * p_{ob_i}}{100} = \frac{(76 * 25) + (47 * 10) + (75 * 35)}{100} = 49,95$$

Per il **comportamento organizzativo** 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

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<sup>25</sup>:

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

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.

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:

$$C_o = \sum_{i=1}^n R_{p_i} * p_{p_i}$$

In cui:

- $C_o$  = Risultato del comportamento organizzativo del dirigente  
 $C_o$  = Risultato del comportamento organizzativo del dirigente
- $R_{p_i}$  = Risultato assegnato al parametro  $i$  – esimo  
 $R_{p_i}$  = Risultato assegnato al parametro  $i$  – esimo
- $p_{p_i}$  = Peso associato al parametro  $i$  – esimo  $p_{p_i}$  = Peso associato al parametro  $i$  – esimo

<sup>25</sup> Il punteggio fisso è stato reinserito a seguito della Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 1203 del 18/12/2020

- $n = \text{Numero di parametri su cui è valutato il dirigente} (= 3)$   
 $n = \text{Numero di parametri su cui è valutato il dirigente} (= 3)$

Anche per il comportamento organizzativo, si riporta un esempio di calcolo ipotizzando, per un ipotetico dirigente, i seguenti parametri di valutazione con relativi pesi e risultati:

Parametro selezionato	Peso associato al parametro	Risultato conseguito per il parametro
2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	5	0,7
3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	15	1
4) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	10	0,5

Applicando la formula precedente otteniamo:

$$C_O = \sum_{i=1}^n R_{P_i} * p_{P_i} = (0,7 * 5) + (1 * 15) + (0,5 * 10) = 23,5$$

### 11.2.1. Attribuzione del punteggio relativo al comportamento organizzativo dei dirigenti apicali<sup>26</sup>

Al fine di misurare le attitudini manageriali del dirigente e assegnare, per ognuno dei tre parametri scelti a seguito di concertazione tra il dirigente e l'Organo di indirizzo politico in fase di programmazione, il livello di rendimento dal medesimo dirigente conseguito, si rende imprescindibile stabilire un concreto e quanto più possibile univoco *modus operandi*, individuando criteri operativi fondati su principi di ragionevolezza, omogeneità e trasparenza.

A tal fine, si reputa necessario l'apporto dell'organo politico il quale, avendo conoscenza diretta del valutato, appare il soggetto maggiormente qualificato a esprimere un giudizio circa il suo operato. In tal modo l'OIV definirà la propria proposta di valutazione sulla Performance individuale anche in funzione degli elementi di giudizio espressi dall'Organo politico che siano non manifestamente in contrasto con i risultati realizzati negli obiettivi di performance operativa.

Pertanto, all'Organismo dipendente di Valutazione perverrà da parte dell'Organo di indirizzo politico la relazione sui Comportamenti organizzativi predisposta dal Dirigente apicale unitamente a specifica valutazione che esprima il Livello di rendimento attribuito dal medesimo Organo politico su ciascuno dei 3 parametri negoziati in sede di programmazione

La valutazione del Comportamento organizzativo sarà svolta tenuto conto delle indicazioni contenute nelle Linee Guida emanate dal Presidenza del Consiglio dei Ministri, principalmente attraverso l'impiego di tutti o alcuni dei seguenti strumenti di analisi e valutazione<sup>27</sup> :

- specifica relazione prodotta dal dirigente con acclusa eventuale documentazione probatoria, inerente ai risultati raggiunti per ciascuno dei parametri di comportamento organizzativo negoziati ;
- audizione del dirigente;
- ricorso, se disponibili, alla consultazione di fonti esterne;
- accertamento del rispetto delle modalità e della tempistica previste per il monitoraggio degli obiettivi triennali;

<sup>26</sup> note metodologiche Organismo Indipendente di valutazione - nota prot. n. 101/Agile del 23/04/2020 integrate con nota prot. n. 416 del 17/03/2021

<sup>27</sup> Parere obbligatorio e vincolate reso dall'OIV con nota prot. n. 326 del 04/03/2022

- esiti della valutazione della performance operativa individuale ottenuta dal dirigente per gli obiettivi operativi al medesimo assegnati in fase di programmazione, nell'eventualità che i medesimi siano riconducibili a uno o più dei tre parametri negoziati.

Con riferimento all'impiego di quest'ultimo punto si espongono, a titolo esemplificativo, alcuni concreti elementi che saranno presi in considerazione in relazione a ognuno dei singoli parametri scelti e negoziati in sede di programmazione così come sopra esposto:

Per tutti i parametri :

1) Al fine di consentire il puntuale espletamento del processo di misurazione e valutazione è necessario che per tutti i parametri il dirigente fornisca entro i termini prescritti dal SMVP documentazione probatoria appropriata e pertinente che attesti la realizzazione delle attività rendicontate. Si terrà conto, pertanto, della qualità della documentazione prodotta dal dirigente a supporto della Relazione finale (performance operativa e comportamenti organizzativi), anche al fine di evitare richieste di ulteriore documentazione da parte dell'Organismo con conseguente dilatazione della tempistica di misurazione e valutazione e delle corrispondenti fasi del ciclo della performance. Nella valutazione, dunque, sarà tenuta in debita considerazione — oltre che l'eventuale ritardo della rendicontazione — anche la specifica attinenza della documentazione prodotta ai parametri prescelti per i Comportamenti Organizzativi e, per la Performance Operativa, ai contenuti delle azioni, degli Indicatori e dei Valori obiettivo.

2) Per tutti i parametri sarà considerata l'eventuale carenza di tempestività nella richiesta di rimodulazione di azioni/obiettivi operativi, in coerenza con quanto previsto dal par. 4.2. del vigente SMVP.

3) Per i parametri per i quali non sussistono obiettivi operativi direttamente correlati si terrà conto del punteggio conseguito dalle singole azioni della performance operativa.

Inoltre:

Per il parametro n. 1: si terrà conto, tra l'altro, del livello di raggiungimento conseguito per gli obiettivi inerenti alla programmazione e alla gestione della spesa di fondi Comunitari, nazionali e regionali (intercettazione di risorse economiche tramite la partecipazione a specifici Bandi; utilizzo efficace ed efficiente delle risorse per realizzare progetti; impiego di soluzioni volte all'ottimizzazione dei costi-benefici,...);

Per il parametro n. 2: si terrà conto, tra l'altro, del livello di raggiungimento conseguito per gli obiettivi inerenti attività volte a conseguire l'innovazione e la modernizzazione della P.A., nonché per quelli relativi all'assolvimento degli obblighi di trasparenza e anticorruzione e rispetto dei tempi procedurali;

Per il parametro n. 3: si terrà conto, tra l'altro, dell'avvenuto adempimento a cura del dirigente, entro tempi congrui al regolare svolgimento del Ciclo della performance, riguardo alle procedure di valutazione della dirigenza in qualità di superiori gerarchici e della prestazione individuale del personale del comparto non dirigenziale (performance operativa e comportamento organizzativo sulla scorta dei parametri indicati dal SMVP per tipologia di categoria di personale); dell'attività di coinvolgimento, svolta dal dirigente nei confronti del personale del comparto non dirigenziale, ai fini della partecipazione del medesimo al raggiungimento degli obiettivi ai quali è chiamato a concorrere (specifiche riunioni di lavoro espletate e indicazioni fornite; direttive impartite; diversificazione dei carichi di lavoro assegnati al personale dando esplicita motivazione della eventuale correlazione con le competenze e le attitudini dello stesso,...); per i dirigenti apicali si terrà conto, inoltre, in sede di conferimento di incarichi di Strutture intermedie e/o di unità operative, della specifica capacità del dirigente apicale medesimo di valutare (lasciando traccia attraverso la stesura di un verbale), le competenze specifiche e le esperienze professionali/lavorative evincibili dal *curriculum vitae* del candidato rispetto alle peculiarità dell'incarico messo a bando;

Per il parametro n. 4: si terrà conto, tra l'altro, dell'attività di impulso e dell'impegno profuso dal dirigente per il raggiungimento degli obiettivi al medesimo assegnati ed in particolare con riferimento a quelli triennali aventi riflessi sul valore della performance organizzativa della singola Struttura Dipartimentale e dell'intera Amministrazione regionale. A tal proposito si terrà conto anche, in caso di sopraggiunte criticità e/o cause ostative al raggiungimento del valore obiettivo, della tempestività e dell'efficacia delle azioni e delle misure poste in essere dal dirigente al fine di apportare i necessari correttivi e/o rappresentare all'Organo di indirizzo politico di riferimento l'eventuale necessità di modificare o sostituire l'obiettivo compromesso.

I dirigenti responsabili dei Dipartimenti e Uffici avranno cura di fare esplicito riferimento a quali attività nel corso dell'anno è stata data priorità a seguito sia della programmazione ordinaria sia in conseguenza di situazioni eventualmente sopraggiunte che abbiano riguardato le competenze istituzionalmente assegnate. Inoltre, sarà, in particolare, verificato il rispetto delle modalità e della tempistica previste per la rendicontazione degli obiettivi triennali mediante gli appositi report quadrimestrali (par. 2.4 SMVP), oltre che l'eventuale presenza, nell'ambito della performance operativa, di azioni "realizzate non nei tempi" previsti.

Infine, sul valore attribuito ad ognuno dei tre parametri individuati per la valutazione del comportamento organizzativo del dirigente, tramite l'impiego dei sopra descritti strumenti di analisi e valutazione, potranno avere refluenza gli ulteriori elementi di informazione eventualmente forniti dai Soggetti competenti all'uopo preposti tramite le seguenti segnalazioni:

1) - Segnalazioni inadempienze riguardo agli obblighi connessi all'attuazione delle misure anticorruzione previste dal PIAO, sottosezione anticorruzione, ex art. 1, comma 7, Legge n. 190 del 06/11/2012;

2) - Segnalazioni inadempienze riguardo agli obblighi di trasparenza nella gestione dei debiti contratti dalle PP.AA. (adempimenti relativi alla alimentazione della Piattaforma dei crediti commerciali) D.L. n. 66 del 24/04/14 convertito con legge n. 89/2014;

3) - Segnalazioni da parte dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari e attività ispettiva del Dipartimento regionale della Funzione Pubblica e del Personale che prefigurino responsabilità disciplinari o penali legate a eventi corruttivi e/o a violazioni del Codice di comportamento anche non configurabili in fattispecie penali.

L'eventuale riscontro di segnalazioni di cui sopra comporterà una decurtazione del valore attribuito sul totale complessivo del punteggio relativo ai 3 Comportamenti organizzativi individuati in una misura % correlata al numero di segnalazioni pervenute, così come di seguito specificato:

N. Segnalazioni	% di Decurtazione
1	2
Uguale e/o inferiore a 3	5
Maggiore di 3	10

#### 11.2.2 Attribuzione del punteggio relativo al comportamento organizzativo dei dirigenti non apicali

Al fine di misurare le attitudini manageriali del dirigente e assegnare, per ognuno dei tre parametri scelti a seguito di concertazione tra il dirigente e il dirigente apicale in fase di programmazione, il livello di rendimento dal medesimo dirigente conseguito, si rende imprescindibile anche in questo caso stabilire un concreto e quanto più possibile univoco modus operandi, individuando criteri operativi fondati su principi di ragionevolezza, omogeneità e trasparenza.

Tale misurazione sarà svolta principalmente attraverso l'impiego di tutti o alcuni dei seguenti strumenti di analisi e valutazione:

- specifico paragrafo della relazione finale prodotta dal dirigente, con acclusa eventuale documentazione probatoria, inerente ai risultati raggiunti per ciascuno dei parametri di comportamento organizzativo negoziati
- audizione del dirigente;
- esiti della valutazione della performance operativa individuale ottenuta dal dirigente per gli obiettivi operativi al medesimo assegnati in fase di programmazione, nell'eventualità che i medesimi siano riconducibili a uno o più dei tre parametri negoziati.

Con riferimento all'impiego di quest'ultimo punto si espongono, a titolo esemplificativo, alcuni concreti elementi che saranno presi in considerazione in relazione a ognuno dei singoli parametri scelti e negoziati in sede di programmazione così come sopra esposto:

1) Al fine di consentire il puntuale espletamento del processo di misurazione e valutazione è necessario che per tutti i parametri il dirigente fornisca entro i termini prescritti dal SMVP documentazione probatoria appropriata e pertinente che attesti la realizzazione delle attività rendicontate. Nella valutazione sarà tenuta in debita considerazione — oltre che l'eventuale ritardo della rendicontazione — anche la specifica attinenza della documentazione prodotta ai parametri prescelti per i Comportamenti Organizzativi e, per la Performance Operativa, ai contenuti delle azioni, degli Indicatori e dei Valori obiettivo.

2) Per tutti i parametri sarà considerata l'eventuale carenza di tempestività nella richiesta di rimodulazione di azioni/obiettivi operativi, in coerenza con quanto previsto dal par. 4.2. del vigente SMVP.

3) Per i parametri per i quali non sussistono obiettivi operativi direttamente correlati si terrà conto del punteggio conseguito dalle singole azioni della performance operativa.

### 11.2.3 Calcolo complessivo della performance individuale e quantificazione della base premiale

Per tutti i dirigenti (apicali e non), 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:

- Una condizione minimale affinché possa essere previsto un risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo più che sufficiente non inferiore a 70 punti;
- 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;
- 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.

Il punteggio complessivo assegnato alla performance individuale è dato dalla somma dei punteggi ottenuti per la performance operativa e per il comportamento organizzativo:

$$P_I = P_O + C_O$$

In cui:

- $P_I = \text{Punteggio complessivo della performance individuale del dirigente} (\leq 100)$   
 $P_I = \text{Punteggio complessivo della performance individuale del dirigente} (\leq 100)$
- $P_O = \text{Performance operativa del dirigente} (\leq 70)$   
 $P_O = \text{Performance operativa del dirigente} (\leq 70)$
- $C_O = \text{Risultato del comportamento organizzativo del dirigente} (\leq 30)$   
 $C_O = \text{Risultato del comportamento organizzativo del dirigente} (\leq 30)$

L'articolo 70 del CCRL 2016/2018 per l'area della dirigenza prevede che la indennità di risultato venga graduata "in relazione alle risultanze del Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Amministrazione, in misura non inferiore al 30% della retribuzione di posizione di parte variabile di cui all'art. 69 (Retribuzione di posizione di parte variabile dei dirigenti) e, per i dirigenti di II e III fascia, anche della retribuzione di posizione, parte fissa, individuata dall'art. 65 (Trattamento economico fondamentale), comma 4". L'articolo 43 del medesimo CCRL, dopo aver precisato che "la retribuzione di risultato, la cui finalità è la remunerazione della performance individuale, è attribuita sulla base dei diversi livelli di valutazione della stessa conseguiti dai dirigenti, fermo restando che la sua erogazione può avvenire, nel rispetto delle vigenti previsioni di legge in materia, solo a seguito del conseguimento di una valutazione

positiva” domanda alla contrattazione integrativa regionale per la Regione siciliana la definizione dei criteri che garantiscano una effettiva e sostanziale differenziazione degli importi in corrispondenza dei differenti livelli di valutazione positiva. Prevede inoltre che “ai dirigenti che conseguano le valutazioni più elevate, in base al sistema di valutazione adottato dall’Amministrazione, è attribuita una retribuzione di risultato con importo più elevato di almeno il 30% rispetto al valore medio pro capite delle risorse complessivamente destinate alla retribuzione di risultato correlata alla valutazione di performance individuale”.

Nella contrattazione decentrata svoltasi nelle date 29/11/2022 e 14/12/2022 la graduazione della percentuale di risultato in relazione al punteggio complessivo assegnato è stato definito come da tabella seguente.

tab. 3/6

Punteggio complessivo assegnato	Fascia di assegnazione	Percentuale di retribuzione del risultato sulla base della retribuzione annua di posizione
Minore di 60	Insufficiente	0%
Maggiore o uguale a 60 e minore di 70	sufficiente	5%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	Più che sufficiente	10%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	discreto	15%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 86	buono	20%
Maggiore o uguale a 86 e minore di 91	ottimo	25%
Maggiore o uguale a 91 e fino a 100	eccellente	32%

Tale graduazione sarà utilizzata fino a diversa determinazione nella competente sede della contrattazione decentrata

#### 11.2.4 Casi particolari

- **Avvicendamento Dirigenti apicali in capo al medesimo Dipartimento/Ufficio in corso d'anno<sup>28</sup>**

Qualora si verificano 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 essenziale al fine di porre in essere il processo di valutazione è che il competente Organo di indirizzo politico amministrativo proceda alla rimodulazione delle schede di programmazione per ciascuno dei dirigenti che si sono succeduti all'interno dello stesso Dipartimento/Ufficio; ciò in particolare ai fini dell'attribuzione dei pesi, in modo da consentire la misurazione delle singole azioni considerando i periodi di incarico come se fossero ciascuno un'intera annualità.

Pertanto, il dirigente uscente, alla data di conclusione dell'incarico, dovrà rendicontare all'organo di indirizzo politico amministrativo e all'OIV, con adeguato supporto documentale e con riferimento agli obiettivi assegnati, sia le azioni concluse che lo stato di avanzamento di quelle la cui scadenza è successiva alla conclusione dell'incarico, al fine di consentire allo stesso Organo di indirizzo politico amministrativo l'eventuale ricalibratura degli indicatori, delle scadenze e dei pesi.

Dovrà in particolare essere verificata l'attualità di ogni azione/obiettivo al fine, ad esempio, di valutare se vi siano azioni per le quali il dirigente uscente non abbia posto in essere le opportune attività propedeutiche affinché il dirigente subentrante possa realizzare l'azione e conseguire il valore obiettivo originariamente previsto. In tali circostanze potrebbe, infatti, rendersi opportuno riconsiderare il valore obiettivo da raggiungere per quella data azione da parte del subentrante. Inoltre potrebbe altresì essere opportuno modificare/eliminare azioni non più realizzabili dal dirigente subentrante perchè già raggiunte dal predecessore o perchè non più realizzabili, ridistribuendo il peso previsto per l'azione nei modi ritenuti più opportuni e confacenti con la coerenza della programmazione.

<sup>28</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

In ogni caso, in assenza di rimodulazione, le azioni non rimodulate saranno valutate con un livello di completamento "nullo" con valore numerico pari a zero, tranne nei casi in cui risulti possibile misurare le azioni medesime rapportando il risultato raggiunto ad intervalli temporali identificabili separatamente per ciascuno dei due Dirigenti apicali, con riferimento ai rispettivi periodi permanenza nell'incarico.

- **Avvicendamento Dirigenti in capo alla medesima struttura in corso d'anno**<sup>29</sup>

Si procederà in analogia a quanto previsto al caso particolare 1

- **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 entro i termini previsti, in ossequio ai contenuti di cui al parere dell'Avvocatura distrettuale dello Stato di Palermo datata 10.5.2011 prot. n. 44004, la performance individuale sarà valutata 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 proposta verrà attribuito un livello di completamento pari a zero.

- **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.

- **Azioni inserite nella programmazione realizzate da predecessori del dirigente**<sup>30</sup>

Si procederà in analogia a quanto previsto al 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.

### **11.3 Titolari di posizioni organizzative e professionali**

Per i titolari di posizione organizzativa e professionale di cui all'art. 19 e 21 del CCRL del comparto non dirigenziale per il triennio giuridico ed economico 2016-2018 relativamente al personale di Categoria D e C, l'art. 20 comma 5 del medesimo CCRL prevede che il risultato delle attività svolte dai dipendenti, cui siano stati attribuiti i predetti incarichi, è soggetto a specifica e periodica valutazione di cadenza annuale con l'individuazione di appositi criteri.

Ciò premesso, la valutazione dei risultati conseguiti avviene da parte del Dirigente responsabile della struttura alla quale la posizione organizzativa risulta funzionalmente assegnata.

Il punteggio attribuito a ciascun titolare di posizione organizzativa, a consuntivo delle funzioni e dell'attività svolta nel corso dell'anno considerato, è determinato in funzione, principalmente, dei risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi assegnati ed, in secondo luogo, in funzione della capacità di realizzare gli stessi in un contesto ambientale e gestionale favorevole.

Pertanto La valutazione della prestazione individuale dei titolari di PO avviene anch'essa sui due piani:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

I due piani oggetto di analisi concorrono alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

tab. 3/7

<sup>29</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

<sup>30</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

Fattore	Peso complessivo da assegnare
Performance operativa	70
Comportamento organizzativo	30

Per la performance operativa viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal titolare di PO con riferimento agli obiettivi assegnati nella fase di programmazione e si utilizzano i medesimi criteri di valutazione del comparto non dirigenziale.

La valutazione del Comportamento organizzativo del titolare di PO si baserà sull'utilizzo dei seguenti 3 parametri:

1) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione
2) Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare
3) Capacità di organizzazione del lavoro

Per la descrizione di tali parametri si rimanda alle declaratorie allegate e per la valutazione si utilizza la misurazione collegata alle quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente) di cui al presente sistema.

In caso di valutazione negativa valgono i principi di cui all'articolo 20 del CCRL per la revoca dell'incarico.

#### 11.4 Uffici di diretta collaborazione

L'attività che viene svolta dagli Uffici di diretta collaborazione di Presidente ed Assessori riveste il particolare carattere della fiduciarità, 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 macroaree (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:

tab. 3/8

Fattore	Peso complessivo da assegnare
Performance operativa	30
Comportamento organizzativo	70

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

#### 11.5 La valutazione del personale degli uffici della Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV, dell'Ufficio del Garante dei diritti dei detenuti e della Struttura tecnica-amministrativa a supporto del Collegio dei Revisori

La Struttura tecnica permanente dell'Amministrazione a supporto dell'OIV opera in posizione di affiancamento tecnico-amministrativo per le attività svolte dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Il supporto, le informazioni, le analisi e i risultati delle attività di misurazione delle performance vengono messi a disposizione degli Organi di indirizzo politico-amministrativo e dei Dirigenti di vertice direttamente interessati al processo di pianificazione.

L'Ufficio del Garante svolge attività finalizzata a promuovere iniziative in favore delle persone private della libertà personale. A tale scopo il Garante si rivolge alle autorità competenti per eventuali informazioni, segnala il mancato o inadeguato rispetto dei diritti dei detenuti e conduce un'opera di assidua informazione e di costante comunicazione alle autorità stesse.

La Struttura tecnica-amministrativa a supporto del Collegio dei Revisori opera affiancando il Collegio dei Revisori per lo svolgimento della attività di competenza.

Considerato che le competenze dei suddetti uffici non si prestano a una pianificazione triennale per la particolare natura delle attività che le contraddistinguono, la Performance organizzativa sarà valutata sulla base di un obiettivo operativo annuale da individuare fra quelli assegnati al relativo dirigente apicale.

## **12. CORRELAZIONE TRA PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA E REFLUENZE SULLA PREMIALITA'**

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.

Tali risultanze risultano inoltre utili per:

- L'applicazione di tutti quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito;
- 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.

Ai sensi dell'art. 11, comma , lett c) del D.P. n. 52/2012 così come modificato dal D.P. n. 16/2019, la validazione della Relazione sulla performance costituisce presupposto necessario per l'erogazione di ogni tipo di premialità<sup>31</sup>.

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

Tab. 4/1

Fasce	Performance organizzativa del dipartimento	Percentuale di premialità associata alla performance organizzativa
Prima fascia	Da 71% a 100%	100%
Seconda fascia	Da 61% a 70%	90%
Terza fascia	Da 50% a 60%	70%
Quarta fascia	Da 0% a 49%	0%

### Refluenza della performance organizzativa sulla premialità del comparto dirigenziale

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

<sup>31</sup> Prescrizione del parere obbligatorio e vincolante dell'Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020

tab. 4/2

Comparto dirigenziale	Parametro di mitigazione (PM <sub>i</sub> )
Dirigenti apicali	100%
Dirigenti di struttura intermedia	60%
Dirigenti di unità operativa	50%

### Box esempio

A titolo esemplificativo per il comparto dirigenziale “dirigenti apicali”:

- valutazione individuale pari a 90 corrispondente, fino a diversa statuizione della contrattazione decentrata di cui all’art. 43 del CCRL 2016/2018, ad una premialità del 25% della retribuzione di risultato (vedi Tab. 3/6);
- 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. 4/1);
- 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<sup>32</sup>= 94
- Premio erogato = 94% del 25% della retribuzione di risultato

### Refluenza della performance organizzativa sulla premialità del comparto non dirigenziale

La collocazione della valutazione della performance organizzativa dipartimentale nelle suindicate fasce permetterà di ricavare la percentuale di erogazione del premio con riferimento alle risorse del fondo per il salario accessorio destinato dal contratto collettivo al comparto non dirigenziale e unicamente per la parte denominata nel contratto “performance organizzativa”. Non avrà invece alcuna refluenza per la parte denominata nel contratto “performance individuale”.

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 e con l'inserimento di parametri di mitigazione, di seguito riportati, motivati dal diverso grado di competenza e responsabilità a seconda della categoria di appartenenza (Catt. D, C, B, A).

tab. 4/3<sup>33</sup>

Categoria	Parametro di mitigazione (PM <sub>i</sub> )
D	40%
C	30%
B	20%
A	10%

<sup>32</sup> Scarto dalla prima fascia

<sup>33</sup> Tabella sostituita per la Raccomandazione già prevista parere obbligatorio e vincolante dell’Organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 146 del 28/01/2020 e reiterato nel 2021

### 13. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Ai sensi dell'art. 7 comma 2 bis del d.lgs n. 150/2009 e s.m.i, il Sistema di misurazione e valutazione della performance e' adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

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 15<sup>34</sup> 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.

Nel caso in cui non si dovesse risolvere la controversia il valutato potrà adire una delle commissioni, rispettivamente per la dirigenza o per il comparto non dirigenziale, in qualità di soggetto terzo deputato a formulare la proposta di conciliazione.

La predette commissioni, una per la dirigenza e una per il comparto non dirigenziale, saranno composte da tre componenti designati rispettivamente dal dipartimento della funzione pubblica, dalla segreteria generale e della struttura tecnica permanente/OIV.

In caso di incompatibilità ove richiesto, un componente, in sostituzione di uno dei tre, potrà essere designato dall'ufficio legislativo e legale.

Il soggetto valutato potrà attivare la procedura entro 15 giorni decorrenti dalla ricezione dell'esito del riesame<sup>35</sup> con apposita memoria - corredata della documentazione necessaria – indirizzata alla commissione come sopra individuata.

La Commissione, entro 30 giorni dalla ricezione dell'istanza di attivazione, fissa la riunione per l'esame della stessa. Il termine di conclusione del procedimento è di 30 giorni dalla prima riunione, salvo interruzione del termine per richieste istruttorie<sup>36</sup>.

Il dipartimento della funzione pubblica provvederà alla nomina delle commissioni.

---

<sup>34</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell'organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

<sup>35</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell'organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

<sup>36</sup> Raccomandazione contenuta nel parere obbligatorio e vincolante dell'organismo Indipendente di valutazione reso con nota prot. n. 326 del 04/03/2022.

Allegati:

criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi

schede di programmazione

schede di valutazione

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>				
<b>1. Competenza nello svolgimento delle attività <sup>37</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Consapevolezza del carico di lavoro assegnato; conoscenza delle dinamiche procedurali e degli iter procedurali; capacità nel vigilare/rispettare le scadenze e cura degli adempimenti connessi; capacità di inquadramento delle problematiche insorte e di ricerca di soluzioni nei limiti della propria competenza				
<b>In modalità agile</b>				
Dimostrazione di competenza e professionalità; tempestività nella dimostrazione dello stato avanzamento di lavori assegnati; capacità e disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i colleghi.				

<sup>37</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>				
<b>2. Capacità di adattamento al contesto lavorativo</b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Consapevolezza e contezza dell'ambito relazionale tra i vari segmenti del contesto in cui opera; capacità di adattamento alle modifiche quantitative e qualitative del contesto interno alla struttura; capacità propositiva sia nei confronti dei superiori che dei colleghi				
<b>In modalità agile</b>				
Capacità di adattamento al contesto lavorativo sia in termini di risultati che di comunicazione con i colleghi e con gli utenti				

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>				
<b>3. Capacità propositiva e propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione</b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Inclinazione a recepire novità tecnologiche e nell'acquisire notizie e dati al fine di un loro successivo proficuo utilizzo nella pratica quotidiana; interesse mostrato verso l'approfondimento delle tematiche oggetto della propria attività				
<b>In modalità agile</b>				
capacità di auto aggiornarsi e adattarsi all'innovazione soprattutto in ambito della comunicazione attraverso tutti i canali impiegati				
<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>				
<b>4. Capacità di assolvere ai compiti assegnati<sup>38</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Autonomia nello svolgimento dei compiti assegnati, nei limiti delle proprie competenze, e capacità di relazione attraverso la creazione di una rete di scambio di informazioni, sia all'interno della struttura che all'interno del dipartimento, e, ove				

<sup>38</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

<p>possibile e consentito, all'esterno del dipartimento stesso; capacità di reperire le informazioni necessarie alla chiusura di un procedimento; pro attività; capacità di cura delle pratiche assegnate e di seguire personalmente gli sviluppi allo stesso imputabili</p>				
<p><b>In modalità agile</b></p>				
<p>Flessibilità dimostrata dal dipendente nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi; puntualità dimostrata nell'assolvimento dei compiti assegnati.; rispetto delle regole/procedure previste.</p>				

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi per il comparto non dirigenziale</b>				
<b>5. Capacità di organizzazione del lavoro<sup>39</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Capacità di lavorare in gruppo; capacità di organizzare il lavoro e cura dell'ordine delle pratiche assegnate, con attenzione alla cronologia; cura degli adempimenti previsti e delle eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività				
<b>In modalità agile</b>				
Responsabilità e capacità di autonomia nell'organizzare i tempi di lavoro rispettando gli impegni presi				

<sup>39</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>				
<b>1. Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare<sup>40</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
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; capacità di utilizzo in termini di efficienza ed efficacia delle risorse a disposizione per la realizzazione di progetti; capacità nel programmare le attività e di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare; sensibilità economica costi/benefici, efficienza/qualità, risorse/risultati; capacità propositiva di soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei costi-benefici				

<sup>40</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti****2. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione<sup>41</sup>**

Descrizione	Livello di rendimento conseguibili			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Attitudine dimostrata all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; approfondimento e promozione dell'utilizzo di nuove metodologie e dell'impiego di dotazioni strumentali innovative; promozione di modalità operative trasparenti e condivise; capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; 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				

<sup>41</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>				
<b>3. Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori</b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
<p>capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; conoscenza delle competenze e attitudini dei propri collaboratori; capacità di comunicazione in modo analitico ed efficace con essi anche con incontri periodici e rilevando le loro esigenze; capacità di gestione dei conflitti all'interno della struttura coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; assegnazione scrupolosa dei compiti e disponibilità ad accettare le proposte dei collaboratori; capacità di favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi; capacità di coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro diventando punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; propensione ad accogliere suggerimenti e proposte; capacità di valutare il personale con le dovute differenziazioni dei giudizi</p>				

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti</b>				
<b>4. Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare<sup>42</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; sensibilità alle esigenze dell'amministrazione; abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; capacità di collaborazione in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi				

<sup>42</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali</b>				
<b>1. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione<sup>43</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
<p>Attitudini all'innovazione e modernizzazione della pubblica amministrazione; approfondimento e promozione dell'utilizzo di nuove metodologie e dell'impiego di dotazioni strumentali innovative; promozione di modalità operative trasparenti e condivise; capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; 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</p>				

<sup>43</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

**Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali**

**2. Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare<sup>44</sup>**

Descrizione	Livello di rendimento conseguibili			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; capacità di gestione delle relazioni con gli organi superiori e di indirizzo; collaborazione in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi				

<sup>44</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

<b>Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Titolari di posizioni organizzative e professionali</b>				
<b>3. Capacità di organizzazione del lavoro<sup>45</sup></b>				
Descrizione	<b>Livello di rendimento conseguibili</b>			
	Eccellente (1)	Buono (0,7)	Sufficiente (0,5)	Insufficiente(0,2)
Capacità di organizzare il lavoro e di cura dell'ordine delle pratiche assegnate; cura degli adempimenti previsti e le eventuali scadenze per la pubblicità degli atti; contezza dei tempi occorrenti ad altre strutture per la definizione di eventuali parti procedurali che non siano di competenza del dipendente stesso, ciò al fine di potere meglio strutturare le dinamiche della propria attività				

<sup>45</sup> Integrazione al parere vincolante dell'OIV prot. n. 360 del 18/03/2022

**11. SCHEDE DI PROGRAMMAZIONE E SCHEDE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE**

<b>SCHEDA Proposte per la programmazione degli obiettivi triennali</b>
--

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	
<b>AMMINISTRAZIONE:</b>	
<b>UFFICIO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	

<b>PRIORITÀ POLITICA</b>
<b>OBIETTIVO TRIENNALE</b>
Descrizione dell'obiettivo

<b>MISSIONE</b>	
<b>PROGRAMMA</b>	
<b>OBIETTIVO STRATEGICO CORRISPONDENTE</b>	

RISULTATI ATTESI NEL TRIENNIO .....				
INDICATORE	BASELINE	TARGET 31/12/	TARGET 31/12/	TARGET 31/12/

DATA	IL DIRIGENTE	IL PRESIDENTE / L'ASSESSORE

**SCHEDA Programmazione 1: programmazione obiettivi del dirigente generale ai fini della successiva valutazione della performance – Anno**

**Assegnazione obiettivi e scomposizione in azioni (Dirigenti Generali e altri apicali)**

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>			
<b>AMMINISTRAZIONE:</b>			
<b>UFFICIO:</b>			
<b>DIRIGENTE GENERALE:</b>			
<b>Risorse disponibili</b>		<b>Risorse aggiuntive programmate</b>	
Risorse umane:		Risorse umane:	
Risorse finanziarie:		Risorse finanziarie:	
		Risorse strumentali:	

**PERFORMANCE OPERATIVA**

Nr	Programma	Missione	Descrizione obiettivo operativo	Corrispondente obiettivo strategico	Data ultima	Peso attribuito
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

<b>TOTALE CONSEGUIBILE Performance operativa</b>	(max 70)	<b>0</b>
--	----------	----------

**COMPORTEMENTO ORGANIZZATIVO**

<b>QUALITA' GESTIONALI-RELAZIONALI (selezionare 3 su 4)</b>	<b>Range assegnabile</b>	<b>Peso attribuito</b>
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	5-20	
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	5-20	
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	5-20	
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	5-20	
<b>TOTALE CONSEGUIBILE Comportamento organizzativo</b>	(max 30)	<b>0</b>

**TABELLA RIASSUNTIVA**

<b>Totale performance operativa</b>	<b>0</b>
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>	<b>0</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>0</b>
<b>DATA</b>	<b>IL DIRIGENTE GENERALE / IL PRESIDENTE / L'ASSESSORE</b>

**Per l'attribuzione dei premi sarà tenuta in considerazione sia la performance individuale che quella organizzativa secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE 2

Scheda di dettaglio delle azioni correlate agli obiettivi assegnati

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	0
<b>AMMINISTRAZIONE:</b>	0
<b>UFFICIO:</b>	0
<b>DIRIGENTE GENERALE:</b>	0

<b>Obiettivo operativo Nr:</b>	<b>Descrizione:</b>
1	0

Nr.	Azioni concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito all'azione
a					
b					
<b>TOTALE peso attribuito all'obiettivo operativo</b>					0
<b>DATA</b>	<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>	<b>IL PRESIDENTE/L'ASSESSORE</b>			

<b>SCHEMA Programmazione 1: programmazione obiettivi del dirigente ai fini della successiva valutazione della performance – Anno</b>			
<b>Assegnazione obiettivi e scomposizione in azioni</b>			
<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>			
<b>DIPARTIMENTO:</b>			
<b>AREA/SERVIZIO/U.O:</b>			
<b>DIRIGENTE:</b>			
<b>Risorse disponibili</b>		<b>Risorse aggiuntive programmate</b>	
Risorse umane:		Risorse umane:	
Risorse finanziarie:		Risorse finanziarie:	
		Risorse strumentali:	
<b>PERFORMANCE OPERATIVA</b>			
<b>N r</b>	<b>Descrizione obiettivo operativo</b>	<b>Corrispondente obiettivo apicale (si/no)</b>	<b>Peso attrib.</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

<b>TOTALE CONSEGUIBILE Performance operativa</b>	(max 70)	<b>0</b>
<b>COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>		
<b>QUALITA' GESTIONALI-RELAZIONALI (selezionare 3 su 4)</b>	<b>Range assegnabile</b>	<b>Peso attribuito</b>
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare	5-20	
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	5-20	
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	5-20	
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	5-20	
<b>TOTALE CONSEGUIBILE Comportamento organizzativo</b>	(max 30)	<b>0</b>

<b>TABELLA RIASSUNTIVA</b>		
<b>Totale performance operativa</b>		<b>0</b>
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>		<b>0</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>0</b>
<b>DATA</b>	<b>IL DIRIGENTE</b>	<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>

Per l'attribuzione dei premi sarà tenuta in considerazione sia la performance individuale che quella organizzativa secondo quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance

SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE 2

Scheda di dettaglio delle azioni correlate agli obiettivi assegnati

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	0
<b>DIPARTIMENTO:</b>	0
<b>AREA/SERVIZIO/U.O.:</b>	0
<b>DIRIGENTE:</b>	0

<b>Obiettivo operativo Nr:</b>	<b>Descrizione:</b>
1	0

Nr.	Azioni concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito all'azione
a					
b					
<b>TOTALE peso attribuito all'obiettivo operativo</b>					0
<b>DATA</b>		<b>IL DIRIGENTE</b>		<b>IL DIRIGENTE GENERALE</b>	

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI**

SCHEDA PROGRAMMAZIONE

DIPARTIMENTO.....

SERVIZIO.....

Posizione N.

Titolare posizione \_\_\_\_\_

N.	OBIETTIVO	Azioni	Indicatore	Data ultima	Peso
1					
2					
3					
n					
				Totale conseguibile	70
<b>Comportamenti organizzativi</b>					
Indicatori per la valutazione delle prestazioni		Totale conseguibile			
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione					
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare					
Capacità di organizzazione del lavoro					
Totale		30			

IL TITOLARE DI PO

IL  
DIRIGENTE

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**  
**COMPARTO**  
SCHEDA PROGRAMMAZIONE COMPARTO ANNO \_\_\_\_\_

DIPARTIMENTO.....  
SERVIZIO.....

DESCRIZIONE OBIETTIVI DELLA STRUTTURA	DIPENDENTI	NOTE
OBIETTIVO N. 1		
OBIETTIVO N. 2		
OBIETTIVO N. 3		
OBIETTIVO N. 4		

IL DIRIGENTE

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
COMPARTO**

SCHEDA PROGRAMMAZIONE COMPARTO C - D ANNO \_\_\_\_\_

DIPARTIMENTO.....  
SERVIZIO.....

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO DELLA STRUTTURA (scheda programmazione comparto per struttura)	Azioni	Indicatore	Data ultima	Peso
1					
2					
3					
n					
				Totale conseguibile	60
<b>Comportamenti organizzativi</b>					
Indicatori per la valutazione delle prestazioni		Totale conseguibile			
Competenza nello svolgimento delle attività					
Capacità di adattamento al contesto lavorativo					
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione					
Capacità di assolvere ai compiti assegnati					
Capacità di organizzazione del lavoro					
Totale		40			

IL DIRIGENTE

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
COMPARTO**

SCHEDA PROGRAMMAZIONE COMPARTO A - B ANNO \_\_\_\_\_

DIPARTIMENTO.....  
SERVIZIO.....

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO DELLA STRUTTURA (scheda programmazione comparto per struttura)	Azioni	Indicatore	Data ultima	Peso
1					
2					
3					
n					
				Totale conseguibile	40
<b>Comportamenti organizzativi</b>					
Indicatori per la valutazione delle prestazioni		Totale conseguibile			
Competenza nello svolgimento delle attività					
Capacità di adattamento al contesto lavorativo					
Capacità di assolvere ai compiti assegnati					
totale		60			

IL DIRIGENTE

<b>SCHEDA Programmazione 1: programmazione obiettivi del dirigente ai fini della successiva valutazione della performance – Anno</b>
<b>Assegnazione obiettivi e scomposizione in azioni (dirigenti uffici di diretta collaborazione)</b>

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	
<b>ASSESSORATO:</b>	
<b>UFFICIO:</b>	
<b>DIRIGENTE:</b>	

Risorse disponibili		Risorse aggiuntive programmate	
Risorse umane:		Risorse umane:	
Risorse finanziarie:		Risorse finanziarie:	
		Risorse strumentali:	

PERFORMANCE OPERATIVA		
Nr	Descrizione obiettivo operativo	Data ultima Peso attrib.
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

<b>TOTALE CONSEGUIBILE Performance operativa</b>	(max 30)	<b>0</b>
COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		
QUALITA' GESTIONALI-RELAZIONALI (selezionare 3 su 4)	Range assegnabile	Peso attribuito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare		
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione		
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori		
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare		
<b>TOTALE CONSEGUIBILE Comportamento organizzativo</b>	(max 70)	<b>0</b>
TABELLA RIASSUNTIVA		
<b>Totale performance operativa</b>		<b>0</b>
<b>Totale comportamenti organizzativi</b>		<b>0</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>0</b>
<b>DATA</b>	<b>IL DIRIGENTE</b>	<b>L'ASSESSORE</b>

**SCHEDA DI PROGRAMMAZIONE 2**

**Scheda di dettaglio delle azioni correlate agli obiettivi assegnati (dirigenti uffici di diretta collaborazione)**

<b>ANNO DI RIFERIMENTO:</b>	0
<b>ASSESSORATO:</b>	0
<b>UFFICIO</b>	0
<b>DIRIGENTE:</b>	0

<b>Obiettivo operativo Nr:</b>	<b>Descrizione:</b>
1	0

Nr.	Azioni concorrenti all'obiettivo	Indicatore previsto	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito all'azione
<b>a</b>					
<b>b</b>					
<b>TOTALE peso attribuito all'obiettivo operativo</b>					<b>0</b>
<b>DATA</b>		<b>IL DIRIGENTE</b>		<b>L'ASSESSORE</b>	

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**  
**COMPARTO**  
 SCHEDA PROGRAMMAZIONE COMPARTO UFFICI DI DIRETTA COLLABORAZIONE

ASSESSORATO.....  
 UFFICO.....

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

<b>Performance operativa</b>				
N.	DESCRIZIONE OBIETTIVO	Indicatore	Data ultima	Peso
1				
2				
3				
n.				
			Totale conseguibile	30

<b>Comportamenti organizzativi</b>	
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile
Competenza nello svolgimento delle attività	
Capacità di adattamento al contesto lavorativo	
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione	
Capacità di assolvere ai compiti assegnati	
Capacità di organizzazione del lavoro	
Totale	70

Il Capo di Gabinetto

Rendicontazione Performance Organizzativa

Dipartimento classe

Grado di attuazione dell'obiettivo:					Anno di riferimento della valutazione:
<b>Performance organizzativa (PO<sub>D</sub>)</b>					
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Indicatore correlati agli ambiti di performance organizzativa (art. 8 d.lgs n. 150/2009)	target (a)	Grado di raggiungimento (b)	Percentuale di realizzazione e (b/a*100)

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
COMPARTO**

**Scheda di valutazione individuale categorie A-B**

Dipendente		Area/Servizio/U.O.				Anno di valutazione:			
<b>Performance operativa</b>									
N.	Obiettivi	Azioni	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita				c) punteggio conseguito c= axb	Annotazioni
				Ottimo 1	Buono 0,7	Sufficiente 0,5	Insufficiente 0,2		
Totale performance operativa conseguibile						40	Tot. conseguito		

<b>Comportamenti organizzativi</b>			
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Livello di rendimento conseguito	Punteggio conseguito
Competenza nello svolgimento delle attività			
Capacità di adattamento al contesto lavorativo			
Capacità di assolvere ai compiti assegnati			
totale	60		

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	40	
Comportamenti organizzativi	60	
Totali	100	

Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
COMPARTO**

**Scheda di valutazione individuale categorie C-D**

Dipendente		Area/Servizio/U.O.				Anno di valutazione:			
<b>Performance operativa</b>									
N.	Obiettivi	Azioni	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita				c) punteggio conseguito c= axb	Annotazioni
				Ottimo 1	Buono 0,7	Sufficiente 0,5	Insufficiente 0,2		
Totale performance operativa conseguibile				60	Tot. conseguito				

<b>Comportamenti organizzativi</b>			
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Livello di rendimento conseguito	Punteggio conseguito
Competenza nello svolgimento delle attività			
Capacità di adattamento al contesto lavorativo			
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione			
Capacità di assolvere ai compiti assegnati			
Capacità di organizzazione del lavoro			
<b>Totale</b>	<b>40</b>		

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	60	
Comportamenti organizzativi	40	
<b>Totali</b>	<b>100</b>	

Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance  
TITOLARI DI POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PROFESSIONALI**

Dipendente		Area/Servizio/ U.O.	Posizione organizzativa	Anno di valutazione:		
<b>Performance operativa</b>						
N.	Obiettivo	Azioni	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita	c) punteggio conseguito c= axb	Annotazioni
Totale performance operativa conseguibile				70	Tot. conseguito	

<b>Comportamenti organizzativi</b>		
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione		
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare		
Capacità di organizzazione del lavoro		
Totale	30	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	70	
Comportamenti organizzativi	30	
Totali	100	

Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**Scheda di valutazione individuale  
Dirigenza non apicale**

<b>Amministrazione:</b> .....								
<b>Ufficio:</b>		Rilevazione dei risultati conseguiti				Anno di riferimento della valutazione:		
<b>Dirigente:</b>								
<b>Performance operativa</b>								
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Corr. Ob apicale	Indicator e	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati	Punteggi o conseguiti
1								
2								
3								
4								
5								
Totale performance operativa conseguibile						70	Tot. conseguito	
<b>Comportamento organizzativo</b>								
Parametri							Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare								
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione								
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori								
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare								
<b>totale</b>							30	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
<b>Performance operativa</b>	70	
<b>Comportamento organizzativo</b>	30	
Totali		
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		
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi		
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo		
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo		
Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**  
**Scheda di valutazione individuale**  
**Dirigenti Generali e altri apicali**

<b>Amministrazione:</b> .....								
<b>Dipartimento/Ufficio:</b>		Rilevazione dei risultati conseguiti				Anno di riferimento della valutazione:		
<b>Dirigente Generale:</b>								
<b>Performance operativa</b>								
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Corr. Ob strat	Indicator e	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati	Punteggi o conseguito
1								
2								
3								
4								
5								
Totale performance operativa conseguibile						70	Tot. conseguito	
<b>Comportamento organizzativo</b>								
Parametri							Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare								
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione								
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori								
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare								
<b>totale</b>							30	
<b>Totale al netto della decurtazione del ....(2%-5%-10%)</b>								

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
<b>Performance operativa</b>	70	
<b>Comportamento organizzativo</b>	30	
Totali		
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		
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi		
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo		
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo		
Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione

**Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

**Scheda di valutazione individuale**

**uffici di diretta collaborazione**

**COMPARTO**

Dipendente		Assessorato.....ufficio				Anno di valutazione:		
<b>Performance operativa</b>								
N.	Assegnazione obiettivi	a) Peso attribuito a in sede di programmazione	b) valutazione conseguita				c) punteggio conseguito $c = a \times b$	Annotazioni
			Ottimo	Buono	Sufficiente	Insufficiente		
Totale performance operativa conseguibile					30	Tot. conseguito		

<b>Comportamenti organizzativi</b>		
Indicatori per la valutazione delle prestazioni	Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Competenza nello svolgimento delle attività		
Capacità di adattamento al contesto lavorativo		
Propensione all'aggiornamento professionale e all'innovazione		
Capacità di assolvere ai compiti assegnati		
Capacità di organizzazione del lavoro		
<b>Totale</b>	<b>70</b>	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
Performance operativa	30	
Comportamenti organizzativi	70	
<b>Totali</b>	<b>100</b>	

Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione

## Sistema di misurazione e valutazione della Performance

### Scheda di valutazione individuale Uffici di diretta collaborazione DIRIGENZA

<b>Assessorato:</b> .....							
<b>Ufficio:</b>		Rilevazione dei risultati conseguiti				Anno di riferimento della valutazione:	
<b>Dirigente:</b>							
<b>Performance operativa</b>							
N.	Descrizione sintetica dell'obiettivo	Indicator e	Valore obiettivo	Data ultima	Peso attribuito	Risultati realizzati	Punteggi o conseguiti
1							
2							
3							
4							
5							
Totale performance operativa conseguibile					30	Tot. conseguito	
<b>Comportamento organizzativo</b>							
Parametri						Totale conseguibile	Punteggio conseguito
Capacità di intercettare, gestire risorse e programmare							
Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione							
Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori							
Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare							
<b>totale</b>						70	

Tabella riassuntiva	Totale conseguibile	Totale conseguito
<b>Performance operativa</b>	30	
<b>Comportamento organizzativo</b>	70	
Totali		
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		
Cause di eventuali scostamenti dagli obiettivi		
Cause particolari di mancato raggiungimento obiettivo		
Elementi individuati per il miglioramento del comportamento organizzativo		
Data	Il valutato	Il responsabile della valutazione