

**Azienda per il Diritto
agli Studi Universitari**
T E R A M O

"SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI"

"SISTEMA"

Approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione

n. 10 del 29.4.2014

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

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

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

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

Da un punto di vista strettamente funzionale alle esigenze gestionali dell'ente, l'elaborazione del sistema diviene anche l'occasione per:

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

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance prende il via con il Piano delle Prestazioni, disciplinato dall'art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e dall'art. 9 della L.R. n. 6/2011. siamo in presenza di un documento che ha una proiezione triennale e che, " in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

I SOGGETTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Gli attori del ciclo della performance assicurano la piena attuazione del relativo procedimento, a partire dalla programmazione e dalla individuazione degli obiettivi che, oggetto di concreta e specifica negoziazione (necessaria per addivenire alla formalizzazione di obiettivi realmente realizzabili e misurabili), vengono poi affidati alle singole strutture per la successiva attuazione. In coerenza con l'ordinamento statale e regionale i soggetti del ciclo della performance sono:

a. Presidente e Consiglio di Amministrazione, chiamati a svolgere le funzioni di indirizzo politico-amministrativo nell'Azienda definendo gli obiettivi e i programmi da attuare, adottando gli atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni e verificando la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti;

b. Ulteriore soggetto della filiera valutativa è O.I.V. previsto dalla L.R. 8.4.2011, n. 6 e dall'art. 14 del D. Lgs n. 150/2009;

c. Struttura aziendale preposta alla programmazione finanziaria e al controllo di gestione (Affari Finanziari);

d. Il Direttore, **unico dirigente presente nell'organico aziendale**, i dipendenti Titolari di Posizione Organizzativa ed il personale delle categorie.

LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Propedeutiche alla redazione del Piano delle prestazioni sono:

1) predisposizione (ed approvazione) dei principali documenti di programmazione economico-finanziaria (fase 1);

2) definizione (ed approvazione) degli obiettivi strategici triennali (fase 2);

3) elaborazione, previa opportuna negoziazione, degli obiettivi ed individuazione dei relativi indicatori e target di riferimento, (fase 3) laddove i soggetti coinvolti sono l'Organo politico (Presidente e CdA), il Direttore, i titolari di posizione organizzativa e l'OIV.

In questa fase, esperita preliminarmente l'analisi del contesto di riferimento e delle condizioni organizzative dell'ente, si consegue la programmazione e negoziazione degli obiettivi anche strategici, da realizzarsi attraverso il confronto e l'interazione istituzionale dei soggetti di cui sopra. Con riferimento ai target, questi devono essere "frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal gruppo o dall'individuo incaricati di raggiungerlo".

Tale fase di coinvolgimento dei dipendenti interessati si dovrà concretizzare in sede di Conferenza di Servizio. L'attività di negoziazione, formalizzata in specifico verbale, diviene parte integrante della definizione dei target dell'obiettivo assegnato e recepita, quanto ai contenuti sostanziali, nel Piano delle prestazioni.

Approvato il Piano delle prestazioni, il ciclo di gestione della performance prosegue con:

- il monitoraggio semestrale (fase 4) da effettuarsi entro il 30 giugno dell'esercizio in corso.

L'art. 4 della L.R. n. 6/2011 affida al Direttore la funzione fondamentale di:

- 1) promuovere il costante monitoraggio dell'azione amministrativa;
- 2) trasmettere semestralmente all'organo politico una relazione che documenta il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- 3) proporre gli eventuali correttivi che dovessero rendersi necessari in corso d'anno.

- la misurazione e valutazione annuale (fase 5) con le seguenti scadenze:

1) relazione di fine esercizio (entro il 28 febbraio dell'esercizio successivo).

L'amministrazione adotta un sistema di report strutturato che prevede la redazione di schede di programmazione per ciascun obiettivo **strategico/operativo** assegnato, la descrizione dell'obiettivo, **il peso percentuale**, le risorse assegnate, **l'indicatore**, **il target annuale atteso**, **il risultato annuale raggiunto**, **il grado di raggiungimento dell'obiettivo espresso in percentuale nonché il punteggio effettivo.**

2) Valutazione performance individuale (entro il 30 aprile dell'esercizio successivo). Dal momento che, come vedremo nella sezione dedicata alla performance individuale, uno degli elementi di valutazione concerne la "capacità di valutare i propri collaboratori in maniera differenziata", è necessario che le valutazioni dei dipendenti siano formalizzate con anticipo rispetto a quelle del Direttore, con scadenze che potrebbero stabilirsi rispettivamente al 1° aprile (personale categorie) e al 15 aprile (titolari P.O.).

3) Valutazione della performance organizzativa (entro il **30 maggio** dell'esercizio successivo);

- la rendicontazione (fase 6) entro il 30 giugno dell'esercizio successivo. La rendicontazione, ai sensi dell'art. 2 comma 1 lettera f) della L.R. n. 6/2011 ha come destinatari:

- 1) l'Organo Politico (Presidente e CdA);

- 2) Le Associazioni dei consumatori ed utenti;
 - 3) Le Università ed i centri di ricerca;
 - 4) I cittadini in generale, i soggetti interessati ed i destinatari dei servizi aziendali.
- l'erogazione degli incentivi economici (fase 7) entro il 15 luglio dell'esercizio successivo;

In sintesi, il ciclo di gestione della performance risulta così articolato:

FASE	ATTIVITA'	SCADENZE
1	Predisposizione (ed approvazione) dei principali documenti di programmazione economico-finanziaria	
2	Definizione ed approvazione degli obiettivi strategici triennali	
3	Elaborazione, previa opportuna negoziazione, degli obiettivi ed individuazione dei relativi indicatori e target di riferimento	
PIANO DELLE PRESTAZIONI di norma entro il 31 GENNAIO		
4	Monitoraggio semestrale	30/6 dell'esercizio in corso
5	Misurazione e valutazione	31/1 dell'esercizio successivo (relazione di fine esercizio da parte del dirigente) 30/4 dell'esercizio successivo (valutazione performance individuale a cura dei Valutatori) 30/5 dell'esercizio successivo (valutazione performance organizzativa a cura dell'OIV)
RELAZIONE SULLE PRESTAZIONI entro il 30 giugno dell'esercizio successivo		
6	Rendicontazione	30/6 esercizio successivo
7	Erogazione incentivi economici	15/7 esercizio successivo

PARTE PRIMA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Collegare il processo di valutazione dell'Ente risulta funzionale ad accentuare, in termini lavorativi e di prodotto, il legame con l'Amministrazione. A ciò si aggiunga lo stimolo a migliorare le relazioni lavorative in funzione del raggiungimento degli obiettivi comuni e la possibile interazione tra i fattori che stimolano la performance individuale e quelli che motivano comportamenti funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'Ente.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si basa sui metodi e sugli strumenti attualmente utilizzati dalla Regione Abruzzo, e si propone di valorizzare quanto già esistente procedendo a graduali ma continue innovazioni del Sistema medesimo, in coerenza con lo sviluppo delle conoscenze e delle competenze organizzative dell'Ente.

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'art. 45 comma 3 del D.Lgs. n. 150/2009 e dell'art. 6 della L.R. n. 6/2011, "all'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative in cui si articola l'amministrazione".

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone i seguenti obiettivi:

- la comprensione e l'analisi del complessivo andamento dell'Amministrazione;
- la comprensione e l'analisi dell'andamento delle diverse Aree organizzative dell'Azienda, anche attraverso processi di osservazione dal generale al particolare;
- la comprensione e l'analisi delle cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- il supporto alla definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti.

1 LA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

La funzione di misurazione e valutazione della performance della struttura organizzativa (Azienda) nel suo complesso è affidata dall'art. 7 comma 2 lett. a del D.Lgs. n. 150/2009 e dall'art. 5 comma 4 della L.R. n. 6/2011 all'Organismo Indipendente di Valutazione, di seguito denominato "OIV". A tal fine, l'OIV è supportato da una struttura tecnica permanente, costituita all'interno di un servizio della Direzione Risorse Umane e Strumentali della Giunta Regionale, e si raccorda, nello svolgimento della sua funzione, con la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT), utilizzando le delibere della stessa quali linee guida per la propria attività.

L'OIV svolge i seguenti compiti:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione delle performance, della trasparenza e integrità, nonché la performance dell'ente;
- b) comunica tempestivamente al Presidente dell'Azienda le eventuali criticità riscontrate;
- c) fornisce supporto tecnico nel processo di definizione degli obiettivi dell'ente necessari per l'elaborazione del Piano delle Prestazioni;
- d) supporta il Direttore nella definizione degli obiettivi dei Responsabili di Posizione Organizzativa e dei relativi indicatori, propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità della definizione degli obiettivi e degli indicatori, nonché della valutazione finale;
- e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) provvede alla misurazione dei risultati raggiunti relativamente alla performance organizzativa e agli obiettivi del Direttore;
- g) propone al Presidente la valutazione annuale del Direttore e l'attribuzione allo stesso della retribuzione di risultato;
- h) valida la relazione sulla performance,
- i) esamina la richiesta di revisione della valutazione del Direttore;
- j) promuove l'adeguamento nel tempo del Sistema di misurazione e valutazione della performance mediante formulazione di proposte alla competente struttura.

2. LE FINALITA' DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il Sistema si riferisce a tutti gli ambiti indicati dall'art. 8 del D.Lgs. 150/2009 e dall'art. 6 della L.R. n. 6/2011. Tali ambiti riguardano la misurazione e valutazione sia dei risultati conseguiti (qualitativi, quantitativi e sociali), sia dell'efficienza dei processi organizzativi interni (utilizzo delle risorse e funzionalità dei processi).

Si riferiscono alla misurazione e valutazione dei risultati conseguiti i seguenti ambiti:

- a) i risultati delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- c) la qualità e la quantità dei servizi erogati.

Si riferiscono alla misurazione e valutazione dell'efficienza dei processi organizzativi interni (utilizzo delle risorse e funzionalità dei processi) i seguenti ambiti:

- a) la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei piani e dei programmi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- b) l'innovazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze interne;
- c) lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione finalizzate al miglioramento delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, agli utenti ed i destinatari dei servizi;
- d) la promozione delle pari opportunità nell'ente;
- e) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

3. MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS E INDAGINI SUL LORO GRADO DI SODDISFAZIONE

La performance organizzativa è il contributo che una singola struttura o l'organizzazione nel suo complesso apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalità e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholders.

Uno stakeholder è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli stakeholders possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola struttura organizzativa e possono essere portatori di diritti ed interessi.

La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interessi, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, occorre identificare tutti i gruppi di individui che posseggono gli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli stakeholder". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggior potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione.

A seconda dell'area strategica cui sono interessati, gli stakeholders sono classificati per categoria. I criteri utilizzati per la mappatura degli stakeholders sono i seguenti:

- a) criterio della dipendenza: gli stakeholders che, direttamente o indirettamente concorrono a far funzionare l'amministrazione e dai quali essa dipende maggiormente, sia interni che esterni all'organizzazione (ad esempio lavoratori dell'ente, soggetti partecipati, fornitori, partners e soggetti convenzionati, altre autorità pubbliche);
- b) criterio della rappresentatività: gli stakeholders che possono legittimarsi a farsi portavoce di un'istanza qualificata (ad esempio gli organismi di promozione sociale, le associazioni non riconosciute, i comitati, le rappresentanze sindacali, particolari gruppi di interesse);

c) criterio della relazione politico-strategica: gli stakeholders con cui l'amministrazione direttamente o indirettamente ha a che fare per via delle proprie politiche e scelte (per esempio gli studenti, i consumatori, le comunità locali, categorie specifiche di lavoratori, i movimenti).

La realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione degli utenti si rende necessaria per verificare, periodicamente, attraverso misure di percezione dei cittadini utenti la coerenza tra gli obiettivi dell'amministrazione e le esigenze dell'utenza. In assenza di tali indagini, infatti, potrebbe verificarsi che una amministrazione individui degli obiettivi senza che, tuttavia, il loro raggiungimento comporti una effettiva soddisfazione delle esigenze degli utenti.

Attraverso il risultato delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dovrà essere possibile rilevare l'effettivo grado di soddisfazione in modo da apportare le modifiche eventualmente necessarie a quanto programmato.

I requisiti minimi che suddette indagini dovranno rispettare sono i seguenti:

- 1) coinvolgimento di un campione significativo (selezionato sulla base di tecniche di campionamento statistico) degli utenti potenzialmente interessati;
- 2) utilizzo di un questionario predefinito che preveda domande relative agli obiettivi dell'amministrazione;
- 3) indicazione, per ciascuna domanda del questionario, di una scala di valutazione adeguata per consentire agli utenti di esprimere correttamente la propria opinione;
- 4) previsione di una frequenza di rilevazione. Si può ipotizzare una eventuale indagine prima dell'approvazione del Piano delle prestazioni, di cui tener conto ai fini della predisposizione di suddetto documento, una eventuale indagine semestrale c.d. "di monitoraggio", ed una a fine anno per verificare se le attese dei cittadini sono state rispettate totalmente, parzialmente o affatto. In sede di prima applicazione si procederà alla sola rilevazione finale.

4. IMPIANTO METODOLOGICO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Ad ogni dimensione della performance, così come individuata nel paragrafo precedente, corrisponde un diverso sistema di misurazione.

ELEMENTO DI PERFORMANCE	SISTEMA DI MISURAZIONE
Soddisfazione dei bisogni della collettività	Misurazione degli outcome
Attuazione piani e programmi. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali	Controllo strategico
Efficienza nell'impiego delle risorse, qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati	Controllo di gestione
Stato di salute dell'amministrazione	Indicatori finanziari. Indicatori su qualità e quantità delle risorse umane.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è strutturato in coerenza con quanto indicato nella delibera n. 89/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). Tale delibera individua quali possibili modelli di riferimento i seguenti sistemi di misurazione e valutazione delle performance organizzative: balanced scorecard, performance prism, common assessment framework.

Come specificato nella delibera CIVIT n. 114/2010, tali modelli rappresentano suggerimenti proposti dalla Commissione e la scelta di uno dei modelli indicati non deve essere considerato vincolante.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Azienda DSU di Teramo è sviluppato sulla base delle caratteristiche organizzative interne, dell'attuale grado di maturazione del Sistema di misurazione e valutazione, e delle conoscenze e competenze interne su tali ambiti. Dunque, la balanced scorecard, il performance prism e il common assessment framework sono considerati come "modelli guida", e non come sistemi da adottare *sic et simpliciter* in modo acritico.

Seguendo questi modelli, la valutazione della performance organizzativa sarà effettuata attraverso obiettivi e correlati indicatori articolati in quattro prospettive bilanciate:

- 1) prospettiva economico-finanziaria con la quale si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'ente per lo svolgimento della propria attività; tale prospettiva riguarda la funzione più classica dei sistemi di controllo di gestione e mira alla verifica dell'equilibrio economico finanziario dell'Azienda nel lungo periodo ed al raggiungimento di equilibri economico finanziari di breve termine; più in generale, questa dimensione riguarda il profilo dell'efficienza nell'impiego delle risorse economiche;
- 2) prospettiva dei processi interni riguarda invece la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi ed aumentare l'efficienza amministrativa; in tale ambito si collegano le previsioni in materia di semplificazione dei procedimenti amministrativi, di ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, di riqualificazione degli assetti organizzativi e le pratiche in materia di "re-engineering" dei processi ed attivazione di percorsi di certificazione della qualità;
- 3) prospettiva degli utenti che si pone, per una struttura che eroga un servizio non direttamente quantificabile e soggetto ad una pluralità di variabili di carattere politico-sociale, un obiettivo ambizioso identificabile nel grado di soddisfazione da parte degli utenti;
- 4) prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo che, in una struttura organizzativa snella ed ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del personale dipendente.

5. MODALITA' DI DEFINIZIONE E REVISIONE DI OBIETTIVI E INDICATORI

Per ogni prospettiva indicata nel paragrafo precedente verranno considerati:

1. gli obiettivi: quali obiettivi strategici si propone l'ente di raggiungere per avere successo?
2. misure ed eventuali target: quali parametri si possono utilizzare per misurare la prestazione e quali valori quantitativi si vogliono raggiungere in ogni misura?
3. le iniziative: quali iniziative strategiche si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi?

Gli obiettivi e le iniziative strategiche (definiti su un orizzonte temporale triennale) dovranno essere collegati ad obiettivi ed iniziative di carattere operativo (definiti su un orizzonte temporale annuale).

La strategia verrà definita complessivamente a livello di ente; l'operatività invece dovrà essere definita sulle strutture organizzative esistenti (Aree).

Per realizzare il collegamento tra strategia e operatività si farà riferimento al c.d. "albero della performance" (confronta tavola1)

Lo schema di tavola 1 evidenzia i due livelli di pianificazione dell'Azienda:

1) livello strategico, chiamato a definire la missione istituzionale (stabile nel tempo) ed i principali ambiti di intervento dell'Azienda, gli obiettivi strategici triennali dell'Azienda (ai quali dovranno essere collegati opportuni indicatori), la formalizzazione del livello decisionale strategico che avviene attraverso il piano strategico triennale.

2) livello operativo, che traduce gli obiettivi strategici sul direttore e sui Titolari di P.O. e definisce gli obiettivi operativi annuali delle stesse; la formalizzazione del livello operativo avviene attraverso il piano operativo annuale. Gli obiettivi operativi costituiscono gli obiettivi di azione amministrativa relativi al ciclo annuale di bilancio ed alle risorse assegnate. Per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza e che investono Aree diverse, è possibile attribuire obiettivi trasversali. Tali obiettivi sono individuati dal direttore, che ne attribuisce la responsabilità complessiva ed il coordinamento ad un'Area capofila.

Ogni obiettivo operativo contiene i seguenti elementi:

- a) il richiamo alle finalità, ovvero agli obiettivi strategici da raggiungere;
- b) la descrizione delle problematiche da affrontare, delle metodologie da utilizzare e delle azioni da intraprendere;
- c) la suddivisione del piano di attività in singole azioni o fasi dettagliate, ove possibile, con il relativo diagramma dei tempi;
- d) gli indicatori di risultato, con i relativi valori e target attesi;
- e) l'elencazione delle quantità e delle qualità delle risorse umane da utilizzarsi nelle attività;
- f) il budget per il raggiungimento dell'obiettivo.

TAVOLA 1
RAPPRESENTAZIONE "ALBERO DELLA PERFORMANCE"



Entrambi i livelli sono sintetizzati nel Piano delle Prestazioni, il quale non costituisce un nuovo documento di pianificazione che si aggiunge ai precedenti, ma la sintesi ragionata dei piani strategico ed operativo, con una valenza prevalentemente comunicativa ed esterna.

La L.R. 6/2011, all'art. 9, stabilisce che al fine di rendere trasparenti, conoscibili e tra loro commisurabili i documenti concernenti il ciclo di gestione delle prestazioni, il Direttore, sentito l'OIV, redige annualmente il Piano delle prestazioni, che individua su base triennale gli obiettivi finali ed intermedi assegnati al Direttore e ripartiti tra le unità organizzative (Aree) e definisce gli indicatori per la misurazione e valutazione del rendimento.

Il termine previsto per la redazione del Piano è fissato, di norma, al 31 gennaio.

Siamo in presenza di un documento che ha una proiezione triennale e che, "in coerenza con i contenuti ed il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione delle performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

Il legislatore definisce con sufficiente precisione il contenuto ed i requisiti che deve avere questo documento. In particolare, per il contenuto, si deve evidenziare la necessità che esso contenga sia gli obiettivi strategici che quelli operativi. Ed ancora, occorre distinguere al suo interno tra gli obiettivi finali, quindi i livelli da raggiungere nell'arco del triennio, che quelli intermedi, quindi le fasi a cui pervenire nel corso dell'anno.

Strettamente collegata in termini logici è la considerazione che il documento deve contenere gli elementi per la misurazione sia della prestazione (performance) organizzativa dell'ente e delle sue articolazioni organizzative che di quella individuale del Direttore e dei Titolari di P.O. .

Ovviamente tali obiettivi devono essere accompagnati dagli indicatori che li rendono misurabili. Ed ancora, la norma richiede espressamente che l'assegnazione degli obiettivi sia accompagnata dalla allocazione delle risorse necessarie.

5.1. CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi devono essere:

- a) riferiti ad un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;
- b) rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione;
- c) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche, alle strategie dell'amministrazione ed all'efficiente funzionamento dell'ente;
- d) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- e) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- f) definiti in modo sintetico e tenendo conto delle condizioni esterne;
- g) associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti in fase di assegnazione.

Al fine di garantire la massima conoscenza e condivisione degli obiettivi, il Direttore comunica gli obiettivi dell'anno a tutto il personale assegnato, **individuando gli indirizzi operativi e le modalità organizzative necessarie per il loro utile raggiungimento. Detta comunicazione sarà resa nel corso di riunione appositamente convocata e l'attribuzione degli obiettivi ai singoli uffici si concretizzerà nella controfirma delle schede obiettivi da parte del personale assegnato. Tutto il personale deve risultare assegnatario di almeno un obiettivo.**

5.2. DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E TARGET

Ad ogni obiettivo operativo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. Ciascun indicatore deve aver le seguenti caratteristiche:

COMPRESIBILITÀ: l'indicatore deve essere chiaramente definito, contestualizzato, comprensibile anche a persone con conoscenze specialistiche.
RILEVANZA: l'indicatore deve essere utile e significativo per coloro che lo utilizzano e associabile ad attività chiave fra quelle svolte dall'amministrazione.
CONFRONTABILITÀ: l'indicatore deve consentire una attività di benchmarking ovvero comparazioni diacroniche (che presuppongono il possesso di dati storici sullo stesso indicatore) e/o comparazioni sincroniche (che presuppongono la conoscenza o l'acquisizione di dati sullo stesso indicatore di realtà organizzative simili a quella dell'Azienda). Questo criterio non trova applicazione in presenza di obiettivi totalmente innovativi e non confrontabili.
FATTIBILITÀ: la raccolta dei dati per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie nonché di sistemi informativi.
AFFIDABILITÀ: l'indicatore deve misurare in maniera sufficientemente accurata la realtà che si sta misurando.

Gli indicatori di risultato devono essere strettamente collegati al contenuto degli obiettivi e mirare ad esprimere risultati che siano attinenti a questi. L'insieme degli indicatori disponibili deve essere in grado di misurare la performance in ciascuno degli ambiti individuati nel paragrafo 2. a seconda dei diversi ambiti cui si riferiscono, gli indicatori si distinguono in indicatori di attività e indicatori di processo.

Possono essere utilizzati indicatori del tipo "stato di avanzamento" ovvero "di fase" solo se associati a indicatori finali. In questo caso il piano di attività o il progetto devono esplicitare entrambi i tipi di indicatore con i relativi target. Con riferimento agli obiettivi che hanno impatto diretto su stakeholders esterni, devono essere utilizzati, di norma, indicatori di outcome. Gli indicatori devono dar luogo, attraverso i target, a misurazioni di tipo qualitativo e quantitativo. I target a loro volta devono essere:

- raffrontabili con precedenti performance;
- ambiziosi ma realistici;
- quantificabili e misurabili;
- frutto di un coinvolgimento dei soggetti interni ed esterni interessati all'obiettivo ed accettati dal gruppo o dall'individuo incaricati di raggiungerlo.

Nel determinare i target si tiene conto degli standard di qualità dei servizi pubblici, definiti sulla base di leggi o di regolamenti, delle carte dei servizi, delle indagini di customer satisfaction, dai livelli raggiunti da altre amministrazioni e da altre indicazioni che pervengono dai cittadini interessati.

5.3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E COLLEGAMENTO CON LE RISORSE

Fase 1: Definizione indirizzi strategici e contestuale individuazione degli obiettivi strategici ed operativi

Definizione e proposizione, con atto contestuale sottoscritto dall'Organo di direzione politica (Presidente), dal Direttore e dai titolari di P.O., degli indirizzi strategici desumibili dai principali documenti di programmazione economico finanziaria dell'ente, con individuazione degli obiettivi strategici ed operativi.

Fase 2: Verifica da parte dell'O.I.V. degli obiettivi strategici individuati

Verifica da parte dell'O.I.V. degli obiettivi strategici elaborati al fine di omogeneizzare la natura degli stessi, proporre miglioramenti e/o integrazioni, valutare la conformità degli stessi ai principali documenti di programmazione dell'ente.

Fase 3 Definizione ed adozione del Piano delle Prestazioni

Predisposizione definitiva del Piano delle prestazioni ed approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione.

Fase 4: Monitoraggio in corso d'anno

Per quanto concerne questa fase, si rimanda a quanto esplicitato nel paragrafo 5.4.

Fase 5: valutazione finale.

L'OIV, in collaborazione con il Direttore, misura entro il **30/05** la performance organizzativa e riporta la valutazione nelle schede Allegati 1 e 2.

a) per le singole Aree:

Per ciascuna Area sono individuati gli elementi di misurazione della performance organizzativa e relativi indicatori nel rispetto di quanto indicato nei paragrafi 2 e 3. il parametro relativo "all'effettivo grado di attuazione di obiettivi, piani, programmi fissati dagli organi di direzione politica e alla capacità di impatto dell'azione svolta sul quadro di riferimento e sui destinatari dell'azione pubblica" (art.6, comma 1, lett. a) è direttamente collegato alla valutazione dei risultati ed è obbligatoriamente presente per tutte le strutture con un peso percentuale pari al 70%.

Gli altri parametri non devono necessariamente essere tutti presenti, ma sono selezionati in relazione alla natura delle attribuzioni di ciascuna Area e alla tipologia di attività connessa alla realizzazione degli obiettivi operativi. Per ciascuno di essi è individuato un indicatore di valutazione ed il relativo peso percentuale.

A tal fine l'OIV predispose per ciascuna Area un'apposita scheda di sintesi come da modello allegato (Allegato 1) d'intesa con il dirigente.

b) per il Direttore (dirigente):

Non sono individuati autonomi elementi di performance organizzativa, potendosi considerare come performance organizzativa del Direttore la sommatoria delle performance delle Aree in cui l'Azienda è articolata.

c) per la tecnostruttura nel suo complesso:

La valutazione della tecnostruttura nel suo complesso è legata per il 70% alla valutazione media delle singole Aree e per il 30% alla valutazione degli outcome.

Anche a tal fine l'OIV predispose il modello di sintesi allegato (Allegato 2) d'intesa con il Direttore e con il Presidente dell'ADSU.

5.4 MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI

Il Direttore è tenuto ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance organizzativa di propria competenza al fine di attivare le eventuali azioni correttive.

A tal fine è opportuno prevedere un report semestrale sulla performance di ogni Area mediante il quale il Direttore verifica e comunica alle strutture competenti l'andamento degli obiettivi secondo la tempistica prevista.

Nella fase di valutazione intermedia, qualora situazioni eccezionali e imprevedute al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuno di questi, potrà essere richiesta la loro sostituzione e/o modifica.

La sostituzione e/o modifica di uno o alcuni obiettivi e dei relativi indicatori, è sottoposta alla verifica da parte dell'OIV, il quale potrà chiedere chiarimenti in proposito.

6. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE

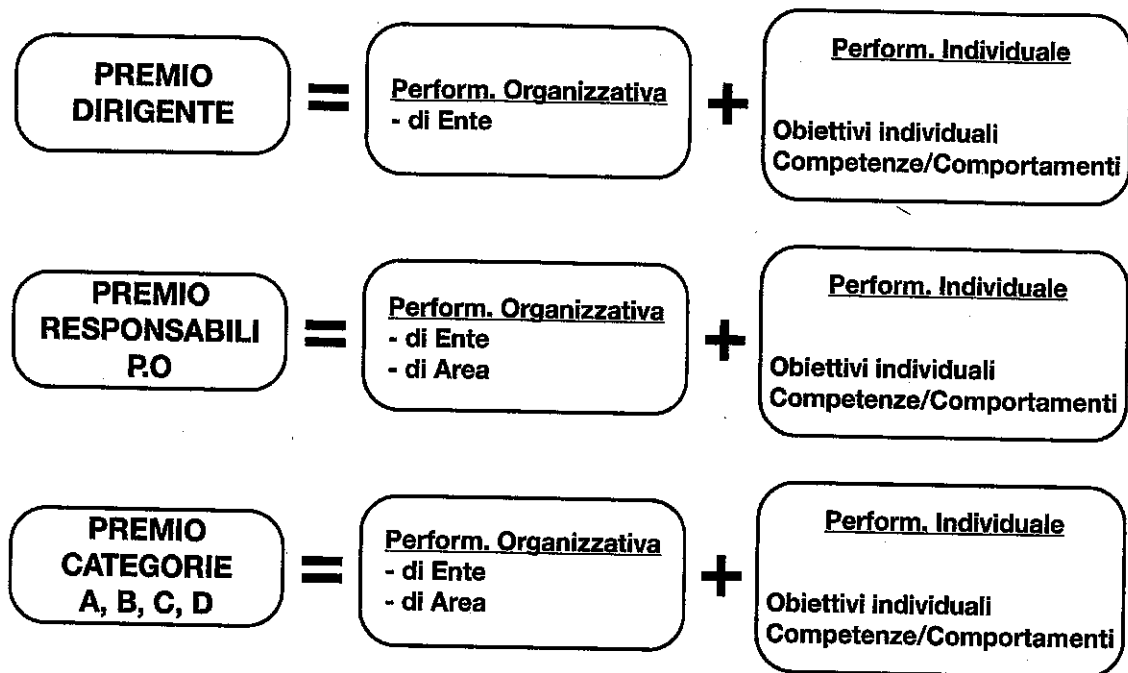
Il sistema incentivante del personale dirigente e non dirigente è collegato al riconoscimento della performance organizzativa non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale.

Detta scelta è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare lo svolgimento di tutte quelle attività e compiti di natura prevalentemente collaborativi e relazionale a favore di altri soggetti e/o articolazioni organizzative e che spesso sono determinanti per il raggiungimento degli obiettivi assegnati agli stessi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

	Performance organizzativa	Performance individuale
Direttore (Dirigente)	40% di Direzione (Dirigente)	60%
Titolari di P.O.	50% (di cui 5% di Direzione e 45% di Area)	50%
Personale categorie A, B, C, D.	60% (di cui 5% di Direzione e 55% di Area)	40%

Risultato della Performance organizzativa	Quota di premio individuale
Media obiettivi raggiunti in misura superiore all'80%	100%
Media obiettivi raggiunti tra il 61% e l'80%	80%
Media obiettivi raggiunti tra il 41% e il 60%	60%
Media obiettivi raggiunti tra il 20% e il 40%	40%
Media obiettivi raggiunti inferiore al 20%	0%



a. PUBBLICITA' DEL SISTEMA E REVISIONE PERIODICA

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è comunicato in modo trasparente a tutti gli interessati, secondo logiche di condivisione e partecipazione.

Almeno una volta l'anno sono realizzate apposite indagini sulle possibili modalità di miglioramento del Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Con cadenza periodica saranno altresì realizzate indagini sia sul livello di benessere organizzativo di tutto il personale dipendente, sia sulla valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, secondo gli allegati al presente Sistema (allegati 3 e 4).

Ogni due anni il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà sottoposto a un giudizio valutativo critico, finalizzato ad un suo continuo miglioramento. Tale giudizio terrà conto sia del grado di maturazione dei sistemi informativi interni, sia dei cambiamenti organizzativi avvenuti nell'Ente, sia degli eventuali mutamenti dei bisogni e delle richieste espresse dagli interlocutori sociali. Il processo di continuo miglioramento del Sistema avverrà in modo trasparente e secondo i criteri di condivisione e partecipazione con tutti i soggetti interessati.

ALLEGATI
Parte Prima

**AZIENDA PER IL DIRITTO AGLI STUDI UNIVERSITARI DI TERAMO
- ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE -
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI AREA
ANNO**

PARAMETRO	Valutabile nell'anno		PESO SPECIFICO	Indicatore da scheda obiettivi	Valutazione in centesimi
	SI	NO			
Grado di attuazione di obiettivi, piani, programmi	X		P1		V1
Grado di soddisfazione dei bisogni e degli interessi dei destinatari dell'azione amministrativa			P2		V2
Ottimizzazione della produttività			P3		V3
Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali			P4		V4
Capacità di innovazione e sperimentazione			P5		V5
Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità			P6		V6
			100		

VPO a)

a) punteggio medio ponderato espresso in centesimi = $(V1 \times P1 + V2 \times P2 + \dots + Vn \times Pn)$

ΣP

Eventuali note o osservazioni

Il Presidente dell'OIV

I Componenti dell'OIV

Allegato 2

**AZIENDA PER IL DIRITTO AGLI STUDI UNIVERSITARI DI TERAMO
- ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE -
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA TECNOSTRUTTURA NEL SUO COMPLESSO
ANNO.....**

OBIETTIVO STRATEGICO	OUTCOME	INDICATORE

VALUTAZIONE IN CENTESIMI	
	Peso percentuale a)
MEDIA a)	

VALUTAZIONE MEDIA AREE

(VPO Area 1 + VPO Area 2 +VPO Area n) /n	Peso percentuale b)
MEDIA b)	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA ESPRESSA IN CENTESIMI	$\frac{\text{valutazione media a) x peso percentuale a) + valutazione media b) x peso percentuale b)}{100} =$	
	100	100

IL PRESIDENTE DELL'OIV

I COMPONENTI DELL'OIV

QUESTIONARIO DA COMPILARSI A CURA DEL RESPONSABILE D'UFFICIO E DEL PERSONALE

A SUO AVVISO IL DIRIGENTE	NO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO
1. Dimostra autonomia nell'indicazione degli indirizzi unitari finalizzati al risultato e sulla scelta e impiego delle risorse				
2. Agisce per promuovere un clima amichevole, per stimolare spirito di gruppo				
3. Si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto operativo				
4. Delega le funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività				
5. Assegna gli obiettivi specifici in modo idoneo al perseguimento delle finalità del servizio				
6. Effettua la gestione delle risorse con sensibilità economica				
7. Individua i responsabili dei procedimenti				
8. Attiva i rapporti interni con direzioni o servizi con valido supporto all'azione amministrativa				
9. Tiene frequenti incontri con i funzionari per la verifica dello stato di attuazione di piani e programmi e progetti				
10. Nell'attività gestionale anticipa i conflitti e risolve quelli in corso				
11. Attiva l'organizzazione ed il funzionamento dell'ente in modo ottimale				
12. Attribuisce i trattamenti economici accessori in modo equo in relazione ai livelli di produttività				
13. Sviluppa, sulla base della conoscenza dei processi interni dell'ente, proposte innovative, cogliendo i cambiamenti e anticipando le opportunità				

QUESTIONARIO DA COMPILARSI A CURA DEL PERSONALE

A SUO AVVISO IL REPONSABILE DELL'UFFICIO	NO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO
1. Dimostra autonomia nell'indicazione degli indirizzi unitari finalizzati al risultato e sulla scelta e impiego delle risorse				
2. Agisce per promuovere un clima amichevole, per stimolare spirito di gruppo				
3. si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto operativo				
4. delega le funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività				
5. effettua la gestione delle risorse con sensibilità economica				
6. tiene frequenti incontri con i dipendenti per la verifica dello stato di attuazione di piani e programmi e progetti				
7. nell'attività gestionale anticipa i conflitti e risolve quelli in corso				
8. attiva l'organizzazione ed il funzionamento del servizio in modo ottimale				
9. attribuisce i trattamenti economici accessori in modo equo in relazione ai livelli di produttività				
10. assegna gli obiettivi specifici in modo idoneo al perseguimento delle finalità dell'Ufficio				

PARTE SECONDA

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

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

- dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n° 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n° 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- dalla legge regionale 8 aprile 2011 n° 6 "Misurazione e valutazione delle prestazioni delle strutture amministrative regionali";
- dalle deliberazioni della commissione per la valutazione, trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche istituita ai sensi dell'art. 13 del citato decreto legislativo 150/29009.

Il sistema di misurazione della performance individuale trova applicazione:

- per il personale dirigenziale (il Direttore/Dirigente);
- per i titolari di posizione organizzativa;
- per i dipendenti.

La misurazione e la valutazione della prestazione del Direttore riguarda due ambiti:

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

Ai sensi dell'art. 3 della L.R. 8/4/2011, n. 6, gli obiettivi vengono annualmente definiti, in coerenza con il bilancio e gli altri documenti programmatici, nel Piano delle Prestazioni redatto dal dirigente, sentito l'OIV, e trasmesso agli organi di indirizzo politico-amministrativo per l'approvazione.

La misurazione e la valutazione della prestazione del personale Titolare di Posizione Organizzativa riguarda due principali ambiti:

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

Gli obiettivi vengono annualmente definiti nell'ambito del Piano delle Prestazioni.

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

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

Il periodo di valutazione va dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno. In caso di avvicendamento del personale nel corso dell'anno, il valutatore finale provvederà alla compilazione della scheda di valutazione avvalendosi, per il periodo di riferimento, del contributo del valutatore iniziale. **Il contributo del valutatore iniziale dovrà sostanziarsi in una breve relazione con la finalità di fornire al valutatore finale elementi utili all'espressione del giudizio che andrà poi a concretizzarsi nella compilazione della scheda di valutazione cura di quest'ultimo.**

Le risultanze del sistema di valutazione sono utilizzate:

A) per l'attribuzione del trattamento economico accessorio collegato al risultato secondo i criteri definiti in sede di contrattazione integrativa e nel rispetto dei principi fissati dalla legge regionale 8 aprile 2011, n.6;

B) per l'applicazione di tutti gli istituti giuridici che fanno riferimento al merito.

La valutazione complessiva si considera negativa per punteggi inferiori a 40.

In caso di valutazione negativa del direttore, si applicano le disposizioni dei contratti collettivi.

1 - L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

I soggetti coinvolti nel percorso di valutazione saranno perciò:

- 1) L'organo politico;
- 2) Il Direttore (dirigente);
- 3) Il personale titolare di posizione organizzativa;
- 4) Il personale dipendente;
- 5) L'O.I.V. , soggetto proponente "il sistema di misurazione e valutazione dei risultati" ai sensi dell'art. 5 della L.R.6/2011.

Con riferimento alla valutazione del Direttore per la quale è previsto come organo proponente l'O.I.V. e come soggetto valutatore l'organo politico, la relativa scheda è predisposta dall'OIV ed approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione. Prima della formale approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione la scheda contenente la proposta di valutazione è notificata al direttore per acquisire le eventuali osservazioni e consentire al valutato di produrre eventuali richieste di riesame.

I giudizi che dovranno esprimersi avranno per oggetto ambiti di valutazione che fanno riferimento:

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

Tali ambiti verranno analizzati mediante percorsi di valutazione, finalizzati a massimizzare il coinvolgimento e la trasparenza dei risultati della valutazione e a ribadire la funzione di stimolo al cambiamento da parte del sistema di valutazione adottato. Gli strumenti per l'applicazione della metodologia sono i seguenti:

- Documenti ufficiali di programmazione e controllo (bilancio preventivo, programma attività, ecc.);
- Piano delle Prestazioni;
- Relazione dei responsabili di posizione organizzativa al direttore contenente dati e riscontri concernenti l'attuazione del Piano delle prestazioni relativo all'anno precedente, per l'area di appartenenza;
- Rapporto del Direttore all'OIV, ex art. 9/comma 1 lett. a) della L.R. n. 6/2011, contenente dati e riscontri concernenti l'attuazione del Piano delle Prestazioni relativo all'anno precedente;
- Relazione del Direttore sulle prestazioni e sui risultati raggiunti, ex art. 9/comma 1 lett. b) della L.R. n. 6/2011;
- Colloqui con il Direttore;
- Atti e documenti specifici ritenuti utili.

Con riferimento alla valutazione dei titolari di P.O., le relative schede sono predisposte dal Direttore (dirigente).

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

1.1 FASI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE

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

a) RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO:

Relazioni redatte dai Titolari di Posizione Organizzativa e dal Direttore, sulla base di un modello predisposto (allegato 1.1 per il Direttore, 1.2 per i Titolari di Posizione Organizzativa), avente per oggetto **gli obiettivi raggiunti** ed i risultati ottenuti nell'anno di riferimento. Questa fase non vedrà coinvolti i dipendenti. Tali relazioni dovranno tenere conto di quanto previsto dal Piano delle Prestazioni, che dovrà individuare, su base triennale, gli obiettivi strategici e gestionali, finali e intermedi, assegnati alle unità organizzative, nonché le attività annuali.

La relazione al Direttore dei Responsabili di Posizione Organizzativa deve essere trasmessa di norma entro il 31 gennaio di ogni anno.

La Relazione di fine esercizio del Direttore dovrà essere trasmesso all'O.I.V. di norma entro i successivi trenta giorni.

Dette relazioni dovranno essere comunque trasmesse con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione ed il funzionamento dell'OIV o da altra disposizione regionale.

b) COLLOQUI E CONOSCENZA DIRETTA DELL'ATTIVITÀ DEL VALUTATO

c) ELEMENTI AGGIUNTIVI DI VALUTAZIONE:

ulteriore documentazione acquisita autonomamente dai valutatori.

1.2 VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

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

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

1.3 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite l'allegato 1.2, il Direttore formula la valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa sul modella allegato 2.2.

Nel caso in cui si evidenziassero dubbi in ordine alle risultanze della valutazione derivanti dalle fonti di informazione, il Direttore si riserva la possibilità di un supplemento di analisi, al solo fine di acquisire ulteriori elementi di giudizio utili alla definizione della valutazione.

1.4 VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il Titolare di Posizione Organizzativa formula, sulla base **dei risultati raggiunti**, la proposta di valutazione del personale dipendente sul modello Allegato 2.3 e la rimette al Direttore per l'approvazione.

2. LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle prestazioni del Direttore e dei titolari di Posizione Organizzativa viene sintetizzata in un indicatore percentuale ottenuto considerando i punteggi attribuiti a distinti fattori oggetto di valutazione. Tali punteggi sono riservati e visibili solo dal valutato.

In linea generale, l'insieme dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi assegnabili comporta un livello di valutazione massimo raggiungibile di 100 punti, in modo che l'espressione in termini percentuali risulti direttamente dalla sommatoria dei punteggi analitici assegnati.

L'articolazione dei fattori di valutazione e dei relativi punteggi è riportata nelle seguenti tabelle:

Direttore	
Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	60
2) competenze organizzative, gestionali e professionali (performance)	40
TOTALE	100

Titolari di Posizione Organizzativa	
Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	60
2) competenze organizzative e gestionali (performance)	40
TOTALE	100

2.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Il punteggio assegnabile per Direttore e Titolari di P.O. per gli obiettivi rilevabili dal Piano delle Prestazioni va da 0 a 60 punti e riguarda il livello di conseguimento dei diversi progetti assegnati.

2.2 COMPETENZE ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E PROFESSIONALI

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

Si ritiene di attuare per detta valutazione i seguenti criteri differenziati per il Direttore ed i Titolari di Posizione Organizzativa:

2.2.1 DIRETTORE

Competenze organizzative e gestionali :

1. Autonomia:

Capacità di esercitare il coordinamento delle attività del personale aziendale con indirizzo unitario in relazione ai fini comuni, dimostrando orientamento al risultato finalizzato alla realizzazione dei programmi e conseguimento degli obiettivi con finalità omogenee;

2. Coordinamenti delle risorse umane:

Capacità di attuare la mobilità a livello di ente, di formulare eventuali proposte di fabbisogno, e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna all'ente; Capacità di differenziare la valutazione dei valutati;

3. Soluzione dei problemi:

Capacità di affrontare e risolvere i problemi attivando le risorse umane e strumentali a sua disposizione; Capacità di emanare direttive tecniche in relazione a questioni di particolare complessità;

4. Programmazione:

Capacità di proporre i programmi e gli obiettivi, di assegnare obiettivi specifici ai responsabili di posizione organizzativa per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida degli organi di indirizzo politico;

5. Organizzazione dell'ente:

Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento dell'ente; Capacità di assicurare il monitoraggio dei risultati e della qualità dei servizi e proporre interventi di miglioramento; Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati;

6. Rapporti :

Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di indirizzo politico, anche mediante espressione di pareri; Capacità di curare i rapporti sindacali; Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna;

7. Gestione:

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

8. Sensibilità economica:

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

9. Controllo:

Capacità di assicurare il controllo della realizzazione dei programmi e della gestione economica dell'Ente, verificando la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei collaboratori, con l'esercizio del potere sostitutivo ed accertamento delle responsabilità;

10. Conoscenza dei processi:

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

2.2.2. TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Competenze organizzative e gestionali:

1. Autonomia

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

2. Valorizzazione delle risorse umane:

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

3. Soluzione dei problemi:

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

4. Programmazione:

Capacità di definire le attività e gli obiettivi del personale dell'area, proponendo obiettivi e progetti;

5. Gestione:

Capacità di gestire le attività e le risorse strumentali, predisponendo gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa necessari;

6. Rapporti:

Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di indirizzo politico, anche mediante espressione di pareri; Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna;

7. Negoziazione e gestione dei conflitti:

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

8. Organizzazione dell'area:

Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento dell'area; Capacità di collaborare nella verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei collaboratori; Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati;

9. Controllo :

Capacità di effettuare il controllo dell'attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione dell'area;

10. Conoscenza dei processi:

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

Con riferimento alla valutazione delle "competenze organizzative" dei Titolari di Posizione Organizzativa, privi di personale assegnato all'ufficio, e/o che non gestiscano risorse finanziarie, si evidenzia che:

- il punteggio del fattore di valutazione di cui al punto 2) "valorizzazione delle risorse umane" della relativa scheda, va sommato al fattore "autonomia" di cui al punto 1) che, pertanto, avrà un punteggio minimo di 4 e massimo di 8;

- con riferimento al punto 5) "gestione" il parametro riguardante "la capacità di gestire le risorse finanziarie" non va preso in considerazione ai fini della valutazione, fermo restando il punteggio minimo e massimo attribuibile;

- con riferimento al punto 8) "organizzazione dell'Ufficio" il parametro riguardante "la capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti" non va preso in considerazione ai fini della valutazione, fermo restando il punteggio minimo e massimo attribuibile.

3. FASCE DI VALUTAZIONE

Le fasce di valutazione applicate sono le seguenti.

Fascia A: da 81 a 100 punti ottimo

Fascia B : da 61 a 80 punti buono

Fascia C: da 41 a 60 punti sufficiente

Fascia D: da 15 a 40 punti insufficiente

Con riferimento al Direttore, sarà oggetto di valutazione solo in caso di presenza in servizio effettivo, nel corso dell'anno di riferimento, per un periodo **superiore a 90 giorni lavorativi**.

Con riferimento ai Titolari di P.O., saranno oggetto di valutazione coloro i quali saranno presenti in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari almeno a 60 (**sessanta**) **giorni lavorativi**.

Maturato il periodo minimo di presenza in servizio effettivo, che dà diritto all'avvio del processo di valutazione, resta fermo il principio generale secondo il quale, ai fini dell'erogazione dei compensi relativi all'indennità di risultato debba trovare applicazione il criterio della valutazione dell'intensità e del grado di effettiva partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per presenze inferiori ai termini di cui sopra, il processo di valutazione non viene aperto.

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

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

Con riferimento alle fasce di merito introdotte dall'art.19 del d.lgs. 150/2009 e successive modifiche, e previste dall'art. 7, comma 3 della L.R. 6/2001, si precisa che le stesse, qualora applicabili, saranno attivate a partire dal rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro.

In caso di modifica in corso d'anno del relativo inquadramento, fermo restando il requisito del raggiungimento del periodo minimo di presenza in servizio effettivo, resta fermo il principio generale secondo il quale, ai fini della erogazione dei compensi relativi all'indennità di risultato debba trovare applicazione il criterio della valutazione dell'intensità e del grado di effettiva partecipazione del lavoratore al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In ogni caso l'indennità di risultato complessivamente erogabile non può superare l'importo massimo attribuibile in relazione al più elevato dei ruoli ricoperti in corso d'anno. Per il solo personale cessato o neoassunto in corso d'anno, i premi sono corrisposti in dodicesimi in proporzione al servizio prestato ed in base al punteggio conseguito nel processo di valutazione, in coerenza con quanto previsto dal D.L. n. 78/2010, art. 9 comma 2 bis, in materia di determinazione del fondo.

ALLEGATI
PARTE SECONDA

Allegato 1.1.

TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE DELLA RELAZIONE DI FINE ESERCIZIO

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

- 1) Indicazione degli obiettivi programmati, rilevabili dal Piano delle Prestazioni;
- 2) Indicazione degli eventuali scostamenti tra risultati e obiettivi programmati;
- 3) Motivazione degli scostamenti;
- 4) Indicazione delle azioni correttive poste in essere per raggiungere i risultati attesi;
- 5) Altri elementi concorrenti al conseguimento dei risultati programmati;
- 6) Indicazione delle attività svolte, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Relazione sui punti di criticità rilevati sulle attività dei responsabili di posizione organizzativa.

Allegato 1.2

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

La relazione dei Titolari di Posizione Organizzativa dovrà contenere i seguenti elementi minimi da esplicitare in forma completa e sintetica:

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

ALLEGATO 2.1

VALUTAZIONE DEL DIRETTORE

ANNO _____

DATI GENERALI

ANAGRAFICI

Cognome e nome	
Titolo di studio	

PROFESSIONALI

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--

A) OBIETTIVI DEL DIRETTORE

DIRETTORE _____

N°	Obiettivo Strategico Triennale (OST)	Obiettivo Strategico Annuale (OSA)	Peso% (a)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiungimento Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) x (b)
1								
2								
3								
4								
5								
TOTALE			100 %					
TOTALE (MAX 60)								
Eventuali criticità ed osservazioni								

Legenda del Grado di Raggiungimento degli obiettivi

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

Raggiunto completamente	100
-------------------------	-----

Data assegnazione obiettivi _____

Il Direttore _____

per l'O.I.V. _____

Data verifica obiettivi _____

Il Direttore _____

per l'O.I.V. _____

B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

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

Il Presidente O.I.V

I Componenti O.I.V.

C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ELEMENTI	PUNTEGGIO ASSEGNATO
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (MAX 60)	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (MAX 40)	
TOTALE VALUTAZIONE CONSEGUITA	

GIUDIZIO COMPLESSIVO _____

DATA _____

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

L'Organo Politico

D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

DATA _____

FIRMA DEL VALUTATO

E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE

Li _____

Il presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

L'Organo Politico

ALLEGATO 2.2

VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO _____

DATI GENERALI

ANAGRAFICI

Cognome e nome	
Titolo di studio	

PROFESSIONALI

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--

A) OBIETTIVI DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

AREA _____

Titolare Posizione Organizzativa _____

N° OSA	Obiettivo Strategico Annuale (OSA)	N° OO	Obiettivo Operativo (OO)	Peso % (a)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato annuale raggiunto	Grado Raggiungimento Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) x (b)
TOTALE				100 %				TOTALE (MAX 60)	
Eventuali criticità e osservazioni									

Legenda del Grado di Raggiungimento degli obiettivi

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

Data assegnazione obiettivi _____

Data verifica obiettivi _____

Il Direttore _____

Il Direttore _____

Il Titolare della P.O. _____

Il Titolare della P.O. _____

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

AREA _____

Titolare Posizione Organizzativa _____

Risorse Umane assegnate all' Ufficio

D non titolari di P.O.	C	B	A

Prospetto di ripartizione delle Risorse Umane per Obiettivi

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

B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE

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

IL DIRETTORE

C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

ELEMENTI	PUNTEGGIO ASSEGNATO
GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI (MAX 60)	
COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI (MAX 40)	
TOTALE VALUTAZIONE CONSEGUITA	

GIUDIZIO COMPLESSIVO _____

DATA _____

IL DIRETTORE

D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Data _____

Firma del valutato

E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE

Data _____

Il Direttore

ALLEGATO 2.3 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

AREA - UFFICIO _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE ANNO _____

PERIODO DAL _____ AL _____

PRESTAZIONE LAVORATIVA PARI A N° ORE _____ SETTIMANALI

DIPENDENTE _____ CAT. _____ MATR. _____

ELEMENTI DI VALUTAZIONE

A - PRESTAZIONI INDIVIDUALI - punti a disposizione 40

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

B - GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI - punti a disposizione 60

Livello di realizzazione dei risultati rispetto ai programmi ed agli obiettivi assegnati tenendo anche conto delle assiduità in servizio :

- Obiettivi non realizzati da 0 a 30% Punti 18
- Obiettivi realizzati in parte da 31 a 70% Punti 42
- Obiettivi interamente realizzati da 71 a 100% Punti 60

- Totale punti _____
- Totale punti (A+ B) _____

G.d.R. _____

* MOTIVAZIONI (Obbligatorie)

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO _____

IL RESPONSABILE DI P.O.

IL DIRETTORE

Data notifica _____

Firma del dipendente _____

Legende:

A) PRESTAZIONI INDIVIDUALI

a) APPORTO PROFESSIONALE E LIVELLO DI AUTONOMIA ANCHE PROPOSITIVA

Punti max 8

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

b) GRADO DI RESPONSABILITA'

Punti max 8

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

c) CAPACITA' DI RELAZIONE

Punti max 8

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

d) QUALITA' , PRECISIONE E QUANTITA' DEL LAVORO

Punti max 8

- Livello scarso. E' lento e discontinuo nell' esecuzione del lavoro 2
- Livello normale di rendimento nei tempi previsti 4

- Livello buono. Si nota il suo impegno a realizzare anche di più di quanto gli venga chiesto 6
- Livello ottimo. La sua esperienza e il suo impegno gli permettono di raggiungere 8 ottimi risultati

e) CAPACITA' DI RISPONDERE AL CAMBIAMENTO

Punti max 8

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

B) GRADO DI RENDIMENTO

	Totale punti	% di erogazione
I) Inadeguato	(fino a 10)	negativo
II) Appena sufficiente	(da 11 a 40)	negativo
III) Sufficiente	(da 41 a 60)	*
IV) Buono	(da 61 a 80)	*
V) Ottimo	(da 81 a 100)	*

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

Con riferimento al personale, saranno oggetto di valutazione i dipendenti che siano stati presenti in servizio effettivo, nell' arco dell' anno di riferimento, per un periodo pari almeno a **60 (sessanta) giorni lavorativi**.

Maturato il periodo minimo di presenza in servizio effettivo, che da diritto all'avvio del processo di valutazione, resta fermo il principio generale secondo il quale, ai fini dell'erogazione dell'indennità di risultato debba trovare applicazione il criterio della valutazione dell'intensità e del grado di effettiva partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per presenze inferiori ai termini di cui sopra, il processo di valutazione non viene aperto.

Il Direttore, con la sottoscrizione della scheda di valutazione proposta dal titolare di posizione organizzativa per i dipendenti, conferma il giudizio espresso.

Nel caso in cui ritenesse di non dover confermare il giudizio, predispone una nuova scheda di valutazione, sentito il titolare di posizione organizzativa.

In caso di modifica in corso d'anno del relativo inquadramento, fermo restando il requisito del raggiungimento del periodo minimo di presenza in servizio effettivo, resta fermo il principio generale secondo il quale, ai fini della erogazione dei compensi relativi all'indennità di risultato debba trovare applicazione il criterio della valutazione dell'intensità e del grado di effettiva partecipazione del dipendente al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In ogni caso la produttività collettiva complessivamente erogabile non può superare l'importo massimo attribuibile in relazione al più elevato dei ruoli ricoperti in corso d'anno. per il solo personale cessato o neoassunto in corso d'anno, i premi sono corrisposti in dodicesimi in proporzione al servizio prestato ed in base al punteggio conseguito nel processo di valutazione, in coerenza con quanto previsto dal D.L. n. 78/2010, art. 9 comma 2 bis, in materia di determinazione del fondo.

PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Le procedure di conciliazione previste dall'art. 7 comma 3 del D.Lgs. n. 150/2009 sono relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione dei risultati.

Si tratta di iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della prestazione individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Le predette procedure costituiscono dunque una fase eventuale ed esterna al procedimento di valutazione, volta a conseguire il raggiungimento dell'accordo tra le parti.

Entro 15 giorni dalla notifica della scheda di valutazione il valutato può produrre osservazioni ed opposizioni alla stessa al fine di ottenerne la revisione in senso più favorevole.

La procedura da seguire è diversa tra Direttore e personale non dirigenziale.

Personale non dirigente

Per il personale del comparto e Titolari di Posizione Organizzativa, il dipendente può chiedere la revisione della scheda di valutazione fornendo le proprie osservazioni per iscritto al **Presidente, perentoriamente entro 7 giorni dalla notifica della stessa.**

Entro e non oltre i successivi dieci giorni il Direttore è tenuto ad attivare la procedura per la costituzione di apposito Collegio di conciliazione esterno all'Azienda, costituito da tre componenti individuati dal Presidente, e cioè:

- tre dirigenti esterni all'Azienda, di cui uno con funzioni di Presidente.

- l'ufficio è obbligatorio, salvo motivate ragioni;
- entro i successivi dieci giorni dalla nomina deve procedere alla convocazione del Collegio per l'esame dell'opposizione.

Il Direttore può presentare controdeduzioni entro i tre giorni antecedenti la data di convocazione del Collegio.

Il dipendente che intenda essere ascoltato dal Collegio di conciliazione deve farne richiesta e, nel corso dell'audizione, può farsi assistere da persona di fiducia o da un rappresentante sindacale (RSU o territoriale).

Il Collegio di conciliazione provvede a:

1. esaminare le motivazioni oggetto del ricorso e le eventuali controdeduzioni del valutatore;
2. verificare la correttezza della procedura posta in essere;
3. verificare la corretta applicazione del Sistema di Misurazione e valutazione dei risultati.

Le decisioni del Collegio di conciliazione sono valide se assunte con la presenza di tutti i componenti ed a maggioranza. Della seduta viene redatto apposito verbale, che viene trasmesso entro i successivi tre giorni al Direttore, il quale ne dovrà tenere conto ai fini della valutazione definitiva, da adottare entro dieci giorni, motivando, se del caso, le proprie diverse determinazioni che confermano il giudizio oggetto di osservazioni.

La valutazione definitiva viene notificata al dipendente e contestualmente trasmessa al competente ufficio aziendale, per i successivi atti di competenza.

Personale dirigente: Direttore

La richiesta di riesame della valutazione deve essere presentata alla Direzione Risorse Umane.

La richiesta deve essere motivata e supportata da elementi concreti a sostegno delle motivazioni.

La Direzione Risorse Umane, nei successivi dieci giorni, attiva la procedura per la convocazione dell'OIV incardinato presso altra pubblica amministrazione con la quale la Giunta Regionale stipula apposita convenzione. L'OIV, esamina la richiesta e, se la considera ammissibile, convoca il direttore per un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni ed opposizioni ed all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il direttore può farsi assistere da persona di sua fiducia. Gli elementi essenziali del colloquio sono riportati nel verbale di riunione. L'OIV si esprime definitivamente nei successivi dieci giorni proponendo una nuova scheda, anche nel caso di conferma della precedente valutazione, e riportando nello spazio relativo alle osservazioni l'esito del riesame e le relative motivazioni.

Il giudizio dell'OIV non può riguardare aspetti di opportunità ma deve limitarsi a verificare il procedimento di valutazione in termini di logicità, coerenza e correttezza.

La valutazione definitiva viene notificata al direttore e contestualmente trasmessa al competente Servizio della Direzione Risorse Umane, per i successivi atti di competenza.

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEL DIRETTORE E DEI TITOLARI DI P.O.

DATI GENERALI

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

A - RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ASSEGNATI

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

B - COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI .

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

- Valore 4 – prestazione ottima – la prestazione ha superato significativamente le attese del ruolo assegnato al soggetto ed è caratterizzata da costanti comportamenti molto positivi;
- Valore 3 – prestazione buona – la prestazione ha superato le attese del ruolo assegnato al soggetto, ed è inoltre caratterizzata da alcuni profili di comportamento significativamente positivi;

- Valore 2 – prestazione sufficiente – la prestazione ha corrisposto alle attese del ruolo assegnato al soggetto ed i comportamenti risultano in linea con quanto richiesto;

- Valore 1 – prestazione insufficiente – la prestazione non ha raggiunto le attese del ruolo assegnato ed i comportamenti sono difformi da quanto richiesto.

C - VALUTAZIONE COMPLESSIVA

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

D - OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

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

E - GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE

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

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIPENDENTI

DATI GENERALI

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

PRESTAZIONI INDIVIDUALI

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

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

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

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

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

VALUTAZIONE COMPLESSIVA

La valutazione complessiva è data dalla somma del punteggio ottenuto per la prestazione individuale ed **il grado di raggiungimento degli obiettivi.**

INDICE

PREMESSA	2
IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
I SOGGETTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
PARTE PRIMA - LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
1 LA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	
- L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE	7
2 LE FINALITA' DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
3 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS E INDAGINI SUL LORO GRADO DI SODDISFAZIONE	9
4 IMPIANTO METODOLOGICO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
5 MODALITA' DI DEFINIZIONE E REVISIONE DI OBIETTIVI E INDICATORI	12
5.1 CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI	14
5.2 DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI DI PERFORMANCE E TARGET	14
5.3 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI E COLLEGAMENTO CON LE RISORSE	15

5.4	MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI	16
6	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE	17
7	PUBBLICITA' DEL SISTEMA E REVISIONE PERIODICA	18
	ALLEGATI PARTE PRIMA	19
	ALLEGATO 1.....	20
	ALLEGATO 2	21
	ALLEGATO 3	22
	ALLEGATO 4	23
	PARTE SECONDA - LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	24
1	L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	26
1.1	FASI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE	27
1.2	VALUTAZIONE DEL DIRETTORE	27
1.3	VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	27
1.4	VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE	28
2	LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRETTORE	28
2.1	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	28
2.2	COMPETENZE ORGANIZZATIVE, GESTIONALI E PROFESSIONALI	29
2.2.1	DIRETTORE	29
2.2.2	TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	30
3	FASCE DI VALUTAZIONE	31
	ALLEGATI PARTE SECONDA	33
ALLEGATO 1.1	TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEL DIRETTORE DELLA RELAZIONE DI FINE ESERCIZIO	34
ALLEGATO 1.2	TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DI ESERCIZIO	35
ALLEGATO 2.1	VALUTAZIONE DEL DIRETTORE (SCHEDA)	36
ALLEGATO 2.2	VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA (SCHEDA)	41
ALLEGATO 2.3	SCHEDA VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI	47
	PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	50

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEL DIRETTORE E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	52
GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIPENDENTI	53