



REGIONE ABRUZZO

GIUNTA REGIONALE

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISULTATI

("SISTEMA")





REGIONE ABRUZZO

PREMESSA

Il contesto in cui oggi si trovano ad operare le Regioni si caratterizza per una continua riduzione delle risorse disponibili e per i crescenti limiti alle assunzioni, accompagnati da una forte spinta verso il miglioramento complessivo della performance. Ciò che può in prima battuta rappresentare una vera e propria contraddizione, risparmiare e migliorare, assume invece un chiaro significato: il legislatore intende orientare le amministrazioni verso una razionalizzazione delle strutture ed un incremento della produttività del singolo, da realizzarsi attraverso l'introduzione di principi e strumenti di meritocrazia e premialità.

La riforma attuata con il D.Lgs. n.150/2009 (d'ora in avanti Decreto) collega il principio del merito al principio della misurazione, quindi della valutazione: esprime cioè la convinzione che la riforma della pubblica amministrazione debba passare in primo luogo attraverso la valutazione dei risultati, ossia che la valutazione della performance debba compiersi a partire dalla verifica delle attività previste dal ruolo in termini quantitativi e qualitativi.

Il processo di adeguamento al Decreto, e in particolare, a quanto contenuto nei Titoli I e II, deve avvalersi di tre importanti passaggi che devono essere rispettati se non contemporaneamente, almeno all'interno di una tempistica congrua:

- I. la presa consapevolezza e, quindi, l'accettazione dei principi di base di un approccio al Ciclo della performance;
- II. la formalizzazione, attraverso l'adozione di provvedimenti con i quali la Regione assume la responsabilità di quanto è richiesto dal processo di adeguamento, e con i quali stabilisce anche, in un'ottica di trasparenza interna ed esterna, le "regole" e gli strumenti che intende adottare e con quale gradualità;
- III. l'attuazione di processi e metodologie adeguati. Attuazione che può avvenire ex novo o attraverso la razionalizzazione e/o il completamento di quanto già fino ad oggi realizzato in questo ambito, percorso, quest'ultimo, scelto dalla Regione Abruzzo - Giunta Regionale.

Le componenti di un tale adeguamento possono essere così elencate:

- a) L'adozione del Ciclo di gestione della performance.
- b) L'elaborazione e adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance.
- c) L'elaborazione e l'adozione del Piano delle Prestazioni.
- d) L'elaborazione e l'adozione della Relazione sulle Prestazioni
- e) L'istituzione degli Organismi indipendenti di valutazione della performance (di seguito anche OIV).
- f) L'adozione di un sistema di diagnosi (Check) per l'analisi dello stato di attuazione del Ciclo di gestione della performance.

La performance viene intesa come contributo che un soggetto apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi.

La misurazione della performance si effettua in presenza di:

- 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 standards di qualità presuppone l'acquisizione di esperienze verso le quali l'Amministrazione dovrà tendere.

E' evidente l'oggettiva difficoltà da parte di tutti gli enti nel dare puntuale attuazione a quanto previsto dal Decreto, soprattutto laddove le prassi e le metodologie già in essere sono in uno stato ancora "embrionale".

E' possibile, però, gestire questa difficoltà tenendo conto di alcune considerazioni che compongono il quadro di riferimento valido per tutte le amministrazioni pubbliche.

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 dimisurare 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 della Regione, 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 e/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 ancora state 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 la 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 restano così individuati:

- a. Presidente della Giunta Regionale che all'atto di insediamento enuncia il programma di legislatura ;
- b. Giunta Regionale chiamata, ai sensi dell'art. 4 del D. Lgs 165/2001, a svolgere "le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi ed i programmi da attuare ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni" ed a verificare "la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti". Tale programma è elaborato con il supporto della Struttura complessa denominata "Attuazione del Programma di Governo e Controllo Strategico" competente allo svolgimento della relativa attività prevista dalla D.G.R. n° 999 del 2006;
- c. Ulteriore soggetto della filiera valutativa è l'O.I.V., previsto dalla L.R. 8 aprile 2011 n°6 e dall'art. 14 del D.Lgs 27 ottobre 2009, n° 150;
- d. Struttura Speciale di Supporto Controllo di Gestione, competente allo svolgimento della relativa attività;
- e. Struttura Speciale di Supporto Controllo Ispettivo Contabile,

competente allo svolgimento della relativa attività;

- f. Strutture regionali preposte alla programmazione economica;
- g. Strutture regionali preposte alla programmazione finanziaria;
- h. I direttori, i dirigenti delle strutture speciali, i dirigenti di servizio, i titolari delle posizioni organizzative, 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, la Conferenza di Direttori, i Dirigenti, 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 la 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 alla Struttura 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. 6/2011 affida ai Direttori 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 conseguimento 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, 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 dei Dirigenti, con scadenze che potrebbero stabilirsi rispettivamente al 1° aprile e al 15 aprile.

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

- **L'erogazione degli incentivi economici** (fase 6), entro il 15 luglio dell'esercizio successivo.

- **La rendicontazione** (fase 7) entro il 30 giugno dell'esercizio successivo. La rendicontazione, ai sensi dell'art. 2, comma 1, lett.f) della L.R. 6/2011 ha come destinatari:

1) L'Organo Politico

2) La Conferenza dei Direttori

3) Le Associazioni di consumatori ed utenti

4) Le Università e i centri di ricerca

5) I cittadini in generale, i soggetti interessati e i destinatari dei servizi.

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

Fase	Attività	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	30/06 dell'esercizio in corso
5	Misurazione e valutazione annuale	31/01 dell'esercizio successivo (Relazione di fine esercizio a cura dei Dirigenti). 30/04 dell'esercizio successivo (Valutazione performance individuale a cura dei Valutatori). 30/05 dell'esercizio successivo (Valutazione performance organizzativa a cura dell'OIV):
entro il 30 GIUGNO dell'esercizio successivo		
6	Relazione sulle prestazioni	30/06 dell'esercizio successivo
7	Erogazione degli incentivi economici	15/07 dell'esercizio successivo

PARTE PRIMA

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Collegare il processo di valutazione alla performance 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 gradualità 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 del citato art.6 della L.R. 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 direzioni, 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 di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso è affidata dall'art.7, comma 2, lett. a), del D.Lgs. n.150/2009 e dall'art.5, comma 4, lett. a), della Legge Regionale 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 della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell'Ente;
- b) comunica tempestivamente alla Giunta Regionale le eventuali criticità riscontrate;
- c) fornisce supporto tecnico nel processo di definizione degli obiettivi dell'Ente necessari alla elaborazione del Piano delle Prestazioni;
- d) supporta i Direttori nella definizione degli obiettivi dei Dirigenti e dei relativi indicatori, propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella definizione degli obiettivi e indicatori, nonché della valutazione finale, partecipando a tal fine anche alle riunioni dei Comitati di Direzione convocati a tale scopo;
- 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 dei Direttori;
- g) propone alla Giunta Regionale la valutazione annuale dei Direttori e Dirigenti e l'attribuzione agli stessi della retribuzione di risultato;
- h) valida la relazione sulla performance;
- i) esamina la richiesta di revisione delle valutazioni del personale dirigente;
- j) promuove l'adeguamento nel tempo del Sistema di misurazione e valutazione della performance mediante formulazione di proposte alla competente struttura.

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

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

Si riferiscono alla misurazione ed alla valutazione dei risultati conseguiti (quantitativi, qualitativi e sociali) 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 delle prestazioni e dei servizi erogati.

Si riferiscono alla misurazione ed alla 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 ed 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, gli utenti e 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 e di interessi.

La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando tutti gli interessi in gioco. Pertanto, occorre identificare tutti i gruppi di indi-

vidui che posseggono gli interessi nell'organizzazione, sviluppando la c.d. "mappatura degli stakeholders". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore 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, soggetti finanziatori, partner 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 e i comitati, 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 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 della amministrazione e le esigenze della 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 i risultati delle indagini sul grado di soddisfazione degli utenti dovrà essere quindi possibile rilevare l'effettivo grado di soddisfazione in modo da apportare le modifiche eventualmente necessarie a quanto programmato.

I requisiti minimi che le suddette indagini dovranno rispettare sono:

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 un'indagine prima della approvazione del Piano delle Prestazione, di cui tener conto ai fini della predisposizione del predetto documento, un'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.

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.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa è strutturato in coerenza con quanto indicato dalla deli-

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

bera 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 della Regione Abruzzo è sviluppato sulla base delle ca-

ratteristiche 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 ed 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 della Regione 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 di 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 politicosociale, 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 e ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del personale dipendente.

5. MODALITÀ 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 su aree strategiche di intervento; l'operatività invece dovrà essere definita sulle strutture organizzative esistenti (Direzioni, Strutture Speciali di Supporto e Servizi).

Per realizzare il collegamento tra strategia ed operatività si farà riferimento al cosiddetto "albero della performance" (confronta tavola 1).

Lo schema di tavola 1 evidenzia i due livelli di pianificazione della Regione:

1) **livello strategico**, chiamato a definire la missione istituzionale (stabile nel tempo), le aree strategiche (principali ambiti di intervento della Regione Abruzzo corrispondenti alle aree di bisogno cui è finalizzata la sua azione), gli obiettivi strategici triennali su ciascuna area strategica (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 sulle Direzioni e sui Servizi 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 ai centri di responsabilità amministrativa. Per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza e che investono strutture diverse, è possibile attribuire obiettivi trasversali.

Tali obiettivi sono individuati dal Direttore, qualora coinvolgano Servizi della medesima Direzione, o dalla Conferenza dei Direttori,

per ambiti più ampi, che ne attribuisce la responsabilità complessiva e il coordinamento ad un unico Servizio 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, la Conferenza dei Direttori della Giunta e del Consiglio regionale, sentito l'OIV, redige annualmente il Piano delle Prestazioni, che individua su base triennale gli obiettivi finali e intermedi assegnati alle unità organizzative e al personale dirigenziale e definisce gli indicatori per la misurazione e valutazione del

rendimento. Il termine previsto dalla norma 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 ed 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 dei singoli dirigenti. 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 Dirigente illustra gli obiettivi dell'anno a tutto il personale assegnato, individuando altresì gli indirizzi operativi e le modalità organizzative necessarie per il loro utile raggiungimento. Detta comunicazione sarà resa nel corso di una Conferenza di Servizio appositamente convocata e l'attribuzione degli obiettivi ai singoli uffici nonché l'assegnazione degli obiettivi individuali si concretizzerà nella controfirma delle schede obiettivi da parte del personale interessato. 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 avere le seguenti caratteristiche:

COMPRESIBILITA': 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.

CONFRONTABILITA': 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 della Giunta Regionale). Questo criterio non trova applicazione in presenza di obiettivi totalmente innovativi e non confrontabili.

FATTIBILITA': la raccolta dei dati per la misurazione dell'indicatore deve comportare costi sostenibili in termini di risorse umane e finanziarie nonché di sistemi informativi.

AFFIDABILITA': 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 in indicatori di processo.

Possòno essere utilizzati indicatori del tipo "stato di avanzamento" ovvero "di fase" solo se associati ad 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 quantitativo e qualitativo. 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 regolamenti, delle carte dei servizi, dalle 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

Definizione e proposizione, previa verifica con l'Organo di direzione politica, degli indirizzi strategici desumibili dai principali documenti di programmazione economico-finanziaria dell'Ente da parte della Struttura "Attuazione del Programma di Governo e Controllo Strategico".

Fase 2: Condivisione degli indirizzi con i Direttori

Proposizione/Comunicazione dei predetti indirizzi strategici alla Conferenza dei Direttori e condivisione degli stessi con i Direttori.

Fase 3: Individuazione, previa negoziazione, degli obiettivi strategici tra Direttori e Componenti la Giunta competenti per materia

Individuazione condivisa, nell'ambito dei predetti indirizzi e previo espletamento della necessaria fase di negoziazione, degli obiettivi strategici triennali da parte di ciascun Componente la Giunta per le materie oggetto di delega con i responsabili apicali delle diverse strutture regionali, coerentemente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate e sottoscrizione congiunta degli obiettivi in argomento.

Fase 4: 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 5: Individuazione, previa negoziazione, degli obiettivi operativi tra Direttori e Dirigenti

Elaborazione da parte di ciascun Direttore con i propri Dirigenti degli obiettivi operativi assegnabili a quest'ultimi coerentemente con gli obiettivi strategici triennali definiti e le risorse complessivamente attribuite a ciascun Servizio.

Fase 6: Predisposizione Piano delle Prestazioni

Predisposizione definitiva del Piano delle Prestazioni da parte della Struttura Speciale di Supporto Controllo di Gestione.

Fase 7: Trasmissione del Piano alla Conferenza dei Direttori

Trasmissione del piano alla Conferenza dei Direttori per la necessaria validazione ed acquisizione da parte della stessa del parere dell'O.I.V. sull'intero documento.

Fase 8: Inoltro Piano delle Prestazioni alla Struttura "Attuazione del Programma di Governo e Controllo Strategico"

Inoltro del Piano delle Prestazioni alla Struttura "Attuazione del Programma di Governo e Controllo Strategico" per la verifica complessiva della coerenza del documento e per la predisposizione della deliberazione di Giunta di approvazione del Piano.

Fase 9: Monitoraggio in corso d'anno

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

Fase 10: Valutazione finale

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

a) per le strutture di livello dirigenziale:

Per ciascun Servizio o struttura di identico livello dirigenziale 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 ciascun Servizio 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 predispone per ciascuna struttura un'apposita scheda di sintesi come da modello allegato (Allegato 1) d'intesa con il Direttore ed il Dirigente.

b) per le Direzioni:

Per ciascuna Direzione non sono individuati autonomi elementi di performance organizzativa, potendosi considerare come performance organizzativa di Direzione la sommatoria delle performance dei Servizi in cui la stessa 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 strutture dirigenziali e per il restante 30% alla valutazione degli outcome.

Anche a tal fine l'OIV predispone il modello di sintesi allegato (Allegato 2) d'intesa con la Conferenza dei Direttori e la Giunta Regionale.

5.4 MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI

I Direttori e i Dirigenti sono tenuti 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 Direzione/Servizio e Struttura regionale mediante il quale il Direttore/Dirigente 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 alcuni 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.

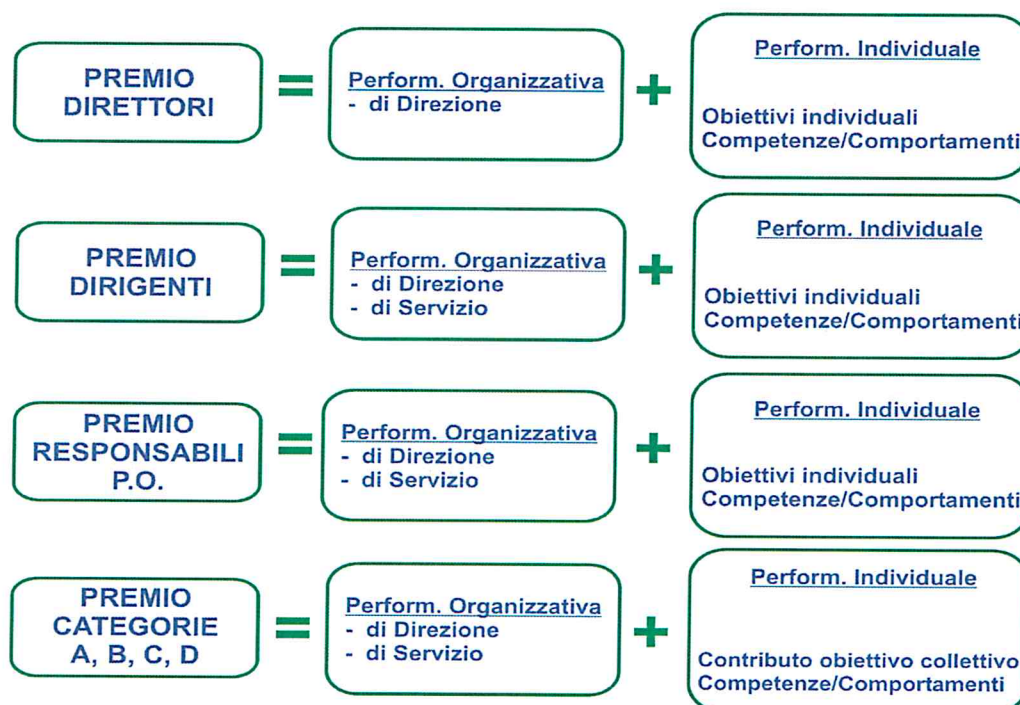
Detta scelta è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare lo svolgimento di tutte quelle attività e compiti di natura prevalentemente collaborativa 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.

	Perf. Organizzativa	Perf. Individuale
Direttori	40% di Direzione	60%
Dirigenti	45% (di cui 5% di Direzione e 40% di Servizi)	55%
Personale di cat. D con pos. Org.va	50% (di cui 5% di Direzione e 45% di Servizi)	50%
Personale di cat. A, B, C, e D	60% (di cui 5% di Direzione e 55% di Servizi)	40%

Per le Strutture Speciali di Supporto prive di Servizi, la performance organizzativa è interamente correlata a quella della Struttura.

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 l'60%	60%
Media obiettivi raggiunti tra il 20% e l'40%	40%
Media obiettivi raggiunti inferiore al 20%	0%



7 PUBBLICITÀ 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.

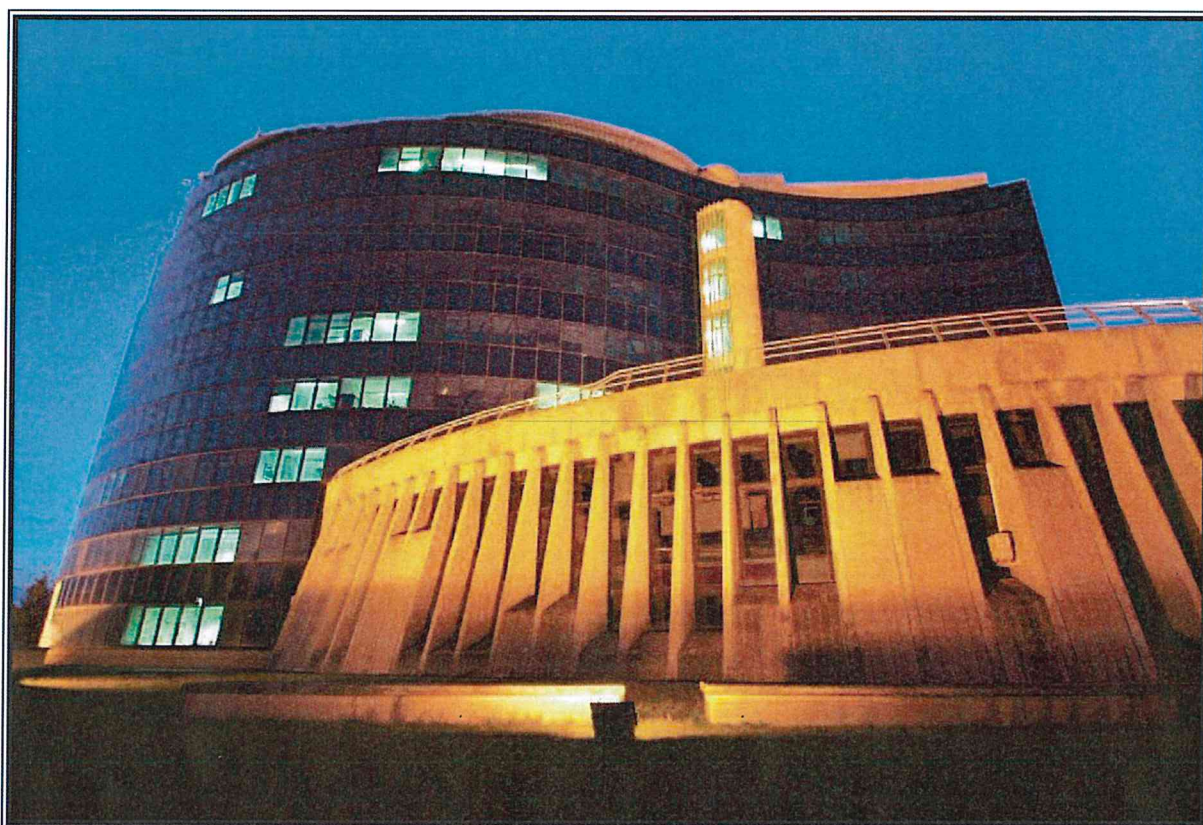
Con cadenza periodica saranno altresì realizzate indagini sia sul livello di benessere organizzativo di tutto il personale dipendente, sia sulla valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, secondo gli Allegati al presente Sistema (Allegati 3, 4 e 5).

Ogni due anni, il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa sarà sottoposto a un giudizio valutativo cri-

tico, 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



Giunta Regionale d'Abruzzo - Organismo Indipendente di Valutazione

Performance Organizzativa struttura livello dirigenziale anno _____

**SERVIZIO
DELLA DIREZIONE**

PARAMETRO	valutabile nell'anno		PESO SPECIFICO	INDICATORE DA SCHEDA OBIETTIVI	VALUTAZIONE IN CENTESIMI
	SI	NO			
grado di attuazione di obiettivi, piani, programmi	X		P ₁		V ₁
grado di soddisfazione dei bisogni e degli interessi dei destinatari dell'azione amministrativa			P ₂		V ₂
ottimizzazione della produttività			P ₃		V ₃
modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali			P ₄		V ₄
capacità di innovazione e sperimentazione			P ₅		V ₅
raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità			P ₆		V ₆
			100		VPO a)

a) punteggio medio ponderato espresso in centesimi =
$$\frac{(V_1 \times P_1 + V_2 \times P_2 + \dots + V_n \times P_n)}{\sum P}$$

Eventuali note o osservazioni _____

Il Presidente OIV _____

I Componenti OIV _____

Giunta Regionale d'Abruzzo - Organismo Indipendente di Valutazione

Performance Organizzativa della Tecnostuttura nel suo complesso anno _____

OBBIETTIVO/AREA STRATEGICO/A	OUTCOME	INDICATORE	VALUTAZIONE IN CENTESIMI	PESO PERCENTUALE a)
MEDIA a)				

(VPO Servizio1+VPO Servizio2+ ... VPO Servizio n)/n	PESO PERCENTUALE b)
MEDIA b)	

VALUTAZIONE MEDIA STRUTTURE DI LIVELLO DIRIGENZIALE

VALUTAZIONE COMPLESSIVA ESPRESSA IN CENTESIMI	Valutazione MEDIA a)xPESO PERCENTUALE a) + Valutazione MEDIA b)xPESO PERCENTUALE b)	=
	100	100

Il Presidente OIV _____

I Componenti OIV _____

ALLEGATO 3– QUESTIONARIO da compilarsi a cura del Dirigente

A suo avviso il Direttore	No	Poco	Abbastanza	Molto
1 – Dimostra autonomia nell'attività di coordinamento dei dirigenti dei servizi dando indirizzi unitari finalizzati al risultato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Agisce per promuovere un clima amichevole, per stimolare spirito di gruppo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto operativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Assegna gli obiettivi specifici in modo idoneo al perseguimento delle finalità istituzionali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Organizza i processi e le procedure di funzionamento per il raggiungimento degli obiettivi della direzione.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Attiva i rapporti interni con altre direzioni e servizi con valido supporto all'azione amministrativa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Definisce gli standard di riferimento dei servizi erogati.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Tiene incontri di direzione per la verifica dello stato di attuazione di piani, programmi e progetti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Prende decisioni, stabilisce priorità e sceglie obiettivi, valutandone i riflessi in termini di economicità.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Procede alla verifica del grado di realizzazione dei programmi e della gestione economica del Servizio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 – Sviluppa, sulla base della conoscenza dei processi interni all'ente, proposte innovative, cogliendo i cambiamenti e anticipando le opportunità.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 4 - QUESTIONARIO da compilarsi a cura del Responsabile di Ufficio e personale di comparto

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

ALLEGATO 5– QUESTIONARIO da compilarsi a cura del personale di comparto

A suo avviso il Responsabile dell'Ufficio	No	Poco	Abbastanza	Molto
1 – Dimostra autonomia nell'indicazione degli indirizzi unitari finalizzati al risultato e sulla scelta e impieghi di risorse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – Agisce per promuovere un clima amichevole, per stimolare spirito di gruppo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Si attiva per ricercare/fornire soluzioni efficaci e congruenti con il contesto operativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Delega le funzioni mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Effettua la gestione delle risorse del Servizio con sensibilità economica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Tiene frequenti incontri con i dipendenti per la verifica dello stato di attuazione di piani, programmi e progetti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Nell'attività gestionale anticipa i conflitti e risolve quelli in corso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Attiva l'organizzazione ed il funzionamento dell'Ufficio in modo ottimale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Attribuisce trattamenti economici accessori in modo equo in relazione ai livelli di produttività.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Assegna gli obiettivi specifici in modo idoneo al perseguimento delle finalità dell'Ufficio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 dai cittadini. 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.

La **performance individuale** non rappresenta una semplice risposta alle previsioni normative ma 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 Regionale 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 150/2009.

Il Sistema di misurazione della performance individuale, la cui decorrenza è fissata al 1° gennaio 2012, trova applicazione:

- per il personale dirigenziale
- per i titolari di posizione organizzativa
- per i dipendenti.

La misurazione e valutazione della prestazione del personale dirigente riguarda due ambiti:

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

La misurazione e valutazione della prestazione del personale titolare di posizione organizzativa riguarda due principali ambiti:

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

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

1. I comportamenti professionali agiti 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 a 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 quegli istituti giuridici che fanno riferimento al merito.

La valutazione complessiva si considera negativa per punteggi inferiori a 40. In caso di valutazione negativa dei dirigenti, si applicano le disposizioni dei contratti collettivi.

Performance individuale e Codice di Comportamento

Il livello di osservanza delle regole maturate nel codice di comportamento dei dipendenti della Giunta Regionale d'Abruzzo costituisce uno degli indicatori rilevanti ai fini della misurazione e valutazione della performance individuale, secondo il presente "Sistema", per l'intero personale regionale.

Il controllo sul rispetto del codice da parte dei dirigenti/direttori nonché sulla mancata vigilanza da parte di questi ultimi sull'attuazione del codice presso le loro strutture, è svolto dall'OIV, con la conseguente incidenza sulla determinazione ed erogazione dell'indennità di risultato.

Il controllo sul rispetto del codice da parte del personale del comparto e dei titolari di posizione organizzativa è svolto dai dirigenti/direttori con la conseguente incidenza sulla determinazione ed erogazione rispettivamente del salario di produttività e dell'indennità di risultato.

Il valutatore (OIV/Dirigenti/Direttori) tiene conto delle violazioni del codice accertate e sanzionate nell'anno di riferimento, dandone atto nelle schede di valutazione.

Fermo quanto previsto dal codice di comportamento, la grave o reiterata violazione, accertata e sanzionata, delle regole contenute nel codice, esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità per tutto il personale regionale.

Per tutto il personale regionale, si considerano reiterate le violazioni pari o superiori a 4 (quattro).

Per il personale dirigente, si considerano **gravi** le violazioni previste dall'art.7, comma 6, 7, 8 e 9 del CCNL 22/2/2010. Per le violazioni che non siano gravi e reiterate, si procede come di seguito:

decurtazione per violazione del codice	Punti 3
decurtazione per successiva violazione del codice	Punti 5
decurtazione per successiva violazione del codice	Punti 7

Per il personale non dirigente, si considerano **gravi** le violazioni previste dall'art.3, commi 6,7 e 8 del CCNL 11/4/2008. Per le violazioni che non siano gravi o reiterate, e con esclusione del primo rimprovero verbale, si procede come di seguito:

decurtazione per violazione del codice valutata in aggravante alla successiva violazione)	Punti 0 (sarà)
decurtazione per successiva violazione del codice	Punti 3
decurtazione per successiva violazione del codice	Punti 5

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 I dirigenti di Servizio/delle Strutture Speciali di Supporto ed i direttori regionali;
- 3 Il personale titolare di posizione organizzativa;
- 4 Il personale dipendente
- 5 L'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) soggetto proponente "il Sistema di misurazione e valutazione dei risultati" ai sensi dell'art. 5 della L.R. 8 aprile 2011, n°6.

Con riferimento alle valutazioni dei direttori e dei dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto, per le quali la legge regionale ed il presente Sistema prevedono come soggetto proponente l'O.I.V. e come soggetto valutatore l'organo politico, le relative schede sono predisposte dall'O.I.V. ed approvate con deliberazione della Giunta Regionale. Prima della formale approvazione da parte della Giunta Regionale, le schede contenenti la proposta di valutazione sono notificate ai direttori ed ai dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto per acquisire le eventuali osservazioni e consentire ai valutati di produrre eventuali richieste di riesame.

Con riferimento alle valutazioni dei dirigenti, per le quali la legge regionale prevede come soggetto proponente l'O.I.V. e come soggetto valutatore il direttore, le relative schede sono predisposte dall'O.I.V. e firmate congiuntamente con il direttore competente.

Con riferimento alla valutazione dei Titolari di P.O., le relative schede sono predisposte dal dirigente (o direttore per gli uffici posti alle dirette dipendenze della direzione).

I giudizi che, a vario titolo, dovranno esprimersi avranno per oggetto ambiti di valutazione che fanno riferimento:

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

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 (P.R.S. D.P.E.F.R. - Bilanci ecc);
- Piano delle Prestazioni;
- Relazione sulle Prestazioni;
- relazione dei dirigenti sulle prestazioni e sui risultati raggiunti;
- colloqui con i dirigenti;
- atti e documentazioni specifici ritenuti utili.

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:

Relazione redatta dai direttori, dirigenti e titolari di posizione organizzativa, sulla base di un modello predisposto (Allegato 1.1 per i direttori, 1.2 per i dirigenti di servizio, 1.3 per i dirigenti delle strutture speciali di supporto, 1.4 per i titolari di posizione organizzativa), avente per oggetto le attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed i risultati ottenuti nell'anno di riferimento. Questa fase non vedrà coinvolti i dipendenti.

Tale relazione dovrà tener 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.

Dette relazioni dovranno essere trasmesse con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione ed il funzionamento dell'O.I.V.

b) Colloqui e conoscenza diretta dell'attività del valutato

c) Elementi aggiuntivi di valutazione:

Ulteriore documentazione acquisita autonomamente dai valutatori

1.2 - VALUTAZIONE DEI DIRETTORI

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valuta-

zione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite l' Allegato 1.1 relativo ai direttori, l'organo politico, su proposta dell'O.I.V., formula la valutazione del direttore sul modello Allegato 2.1

1.3 - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

Dalle informazioni raccolte nella fase propedeutica alla valutazione, tra cui assumono particolare rilievo le notizie assunte tramite l' Allegato 1.2 relativo ai dirigenti di servizio e 1.3 relativo ai dirigenti delle strutture speciali di supporto, il direttore per i primi e l'organo politico per i secondi, su proposta dell'O.I.V., formulano la valutazione dei dirigenti sui modelli Allegati 2.2 e 2.3 e le rimettono con i tempi e le modalità previste nel disciplinare per l'organizzazione e il funzionamento dell'O.I.V.

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

1.4 - 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 1.4, il dirigente formula la valutazione dei titolari di posizione organizzativa sul modello Allegato 2.4.

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

1.5 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

Il titolare di posizione organizzativa formula, sulla base degli obiettivi raggiunti, la proposta di valutazione del personale dipendente sul modello Allegato 2.5 e la rimette al dirigente per l'approvazione.

2 - LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La valutazione delle prestazioni dei direttori, dei dirigenti 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 pari a 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 nella seguente Tabella:

Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1) Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati	60
2) Competenze organizzative, gestionali e professionali	40
TOTALE	100

2.1 - GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

Il punteggio assegnabile per i direttori, dirigenti e titolari di posizione organizzativa 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 E GESTIONALI

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.

Per quanto concerne il personale dirigenziale, le funzioni risul-

tano differenziate tra il direttore, il dirigente delle strutture speciali di supporto ed il dirigente di servizio.

Si ritiene, pertanto, di attuare per detta valutazione i seguenti criteri differenziati per i direttori, i dirigenti delle strutture speciali di supporto, i dirigenti di servizio e titolari di posizione organizzativa.

2.2:1 - DIRETTORE REGIONALE

Competenze organizzative e gestionali:

1. Autonomia:

- Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dei Servizi della Direzione 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. Coordinamento delle risorse umane:

- Capacità di attuare la mobilità a livello di direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla direzione.

- 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, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida generali della Giunta Regionale.

5. Organizzazione della Direzione:

- Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento della Direzione.
- 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 interni/esterni:

- Capacità di gestione dei rapporti interni con altre Direzioni e Servizi.
- Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, 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 dirigenti di servizio gli standard di riferimento dei servizi erogati e la responsabilità di specifici progetti e gestioni;
- Capacità di coordinare i dirigenti di Servizio 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 della Direzione, 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 della Direzione, verificando

la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei dirigenti della Direzioni 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 - DIRIGENTE DELLA STRUTTURA SPECIALE DI SUPPORTO

Competenze organizzative e gestionali:

1. Autonomia:

- Capacità di esercitare il coordinamento delle attività della Struttura 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. Valorizzazione delle risorse umane:

- Capacità di attuare la mobilità a livello di struttura, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Struttura.
- Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo della loro professionalità e promuovendo un clima disteso e 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 attività, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività degli Uffici e Servizi, proponendo piani e programmi.

5. Gestione:

- Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate alle Strutture di Supporto, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa necessari.

6. Rapporti interni/esterni:

- Capacità di gestione dei rapporti interni con Direzioni e Servizi.
- Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, anche mediante espressione di pareri.
- Capacità di curare i rapporti sindacali.
- 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 della Struttura:

- Capacità di migliorare l'organizzazione e il funzionamento della Struttura.
- Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti.
- Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.

9. Controllo:

- Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione

della Struttura.

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.

2.2.3 - DIRIGENTE DI SERVIZIO E TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Competenze organizzative, gestionali e professionali:

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 e 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, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio o dell'Ufficio, proponendo piani e programmi.

5. Gestione:

- Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate al Servizio o all'Ufficio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria e amministrativa necessari.

6. Rapporti interni/esterni:

- Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, 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 del Servizio:

- Capacità di migliorare l'organizzazione e il funzionamento del Servizio o Ufficio.
- Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti.
- Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.

9. Controllo:

- Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio o Ufficio.

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 P.O., privi di personale assegnato all’ufficio, e/o che non gestiscono risorse finanziarie, si evidenzia che:

- il punteggio del fattore 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 attribuibili

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 ai dirigenti, saranno oggetto di valutazione coloro che siano stati presenti in servizio effettivo, nel corso dell’anno di riferimento, per un periodo superiore a 90 giorni lavorativi.

Con riferimento ai titolari di posizione organizzativa, saranno oggetto di valutazione coloro i quali saranno stati presenti in servizio effettivo, nell’arco dell’anno di riferimento, per un periodo pari almeno a 60 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 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. Per presenze in servizio effettivo inferiori ai

termini di cui sopra, il processo di valutazione non viene aperto.

- In caso di modifica in corso d'anno del relativo inquadramento (cat. D che in corso d'anno diventa Titolare di P.O.; cat. D che entra nel ruolo dirigenziale, dirigente che diventa direttore), fermo restando il requisito del raggiungimento del periodo minimo di presenza in servizio effettivo, trova applicazione 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 2bis, in materia di determinazione del fondo.

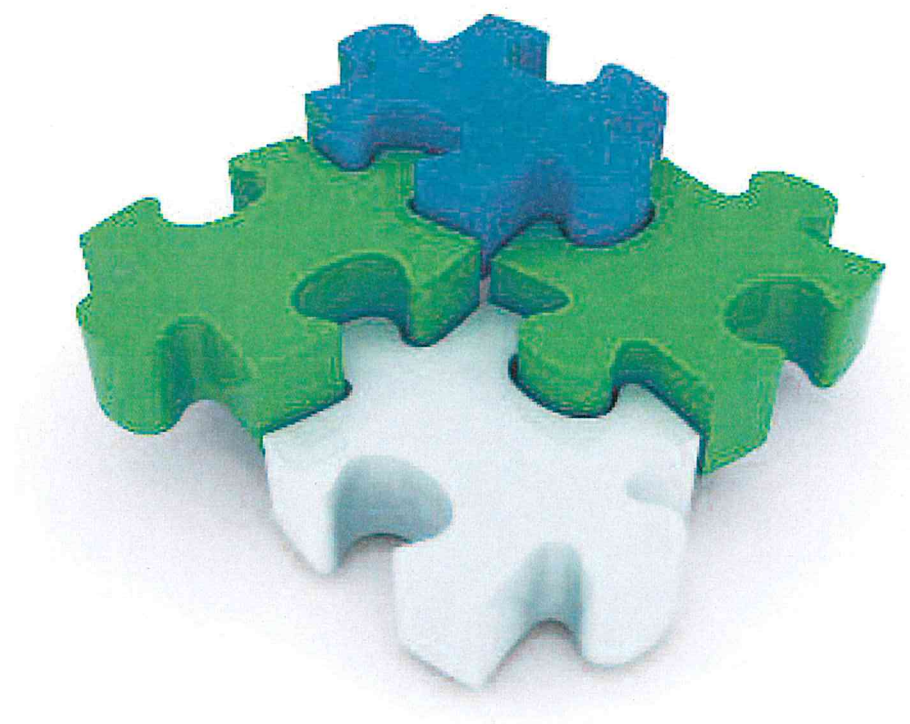
Si precisa che la retribuzione di risultato verrà corrisposta in termini percentuali al punteggio conseguito. Per punteggi inferiori a 40 non verrà erogata l'indennità di risultato.

Es. per un punteggio conseguito pari a 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. n.150/2009, come modificato dal D.Lgs. n.141/2011, e previste dall'art.7 della L.R. 6/2011, **si rinvia alla fase successiva al rinnovo dei contratti collettivi nazionali di lavoro.**

ALLEGATI

parte seconda



ALLEGATO 1.1

TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRETTORI DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO

La relazione dei direttori 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 dalla Direzione, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai dirigenti e delle risorse umane che permangono alle dirette dipendenze della Direzione;
- 8) Relazione sui punti di criticità rilevati sulle attività dei dirigenti della Direzione;
- 9) Indicazione sull'attività del Comitato di Direzione svolte nell'anno e sulle partecipazioni dei dirigenti;
- 10) Indicazione sulle attività della Conferenza dei Direttori svolte nell'anno e relative partecipazioni.

ALLEGATO 1.2

TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO.

La relazione dei dirigenti 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 dal Servizio, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai responsabili degli Uffici del Servizio;
- 8) Indicazione sulle attività del Comitato di Direzione dell'anno e relative partecipazioni.

ALLEGATO 1.3

TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO

La relazione dei dirigenti 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 dalla Struttura, anche con riferimento alle risorse assegnate;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse ai dirigenti e ai responsabili degli Uffici della Struttura, nonché delle risorse umane che permangono alle dirette dipendenze della Struttura;
- 8) Indicazione sulle attività della Conferenza dei direttori dell'anno e relative partecipazioni.

ALLEGATO 1.4

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 mutuati dagli obiettivi assegnati al Servizio, ovvero di quelli assegnati alla Direzione per le posizioni organizzative poste alle dirette dipendenze della Direzione;
- 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) Indicazione di ogni altro elemento utile ad esprimere le criticità rilevate;
- 6) Indicazione delle attività svolte dall'Ufficio, anche con riferimento alle risorse assegnate dai propri dirigenti;
- 7) Indicazione sulle attribuzioni delle risorse al personale assegnato.

ALLEGATO 2.1

VALUTAZIONE DEL DIRETTORE REGIONALE

ANNO _____

DATI GENERALI

Anagrafici

Cognome e nome	
Titolo di studio	

Professionali

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--

A) OBIETTIVI DELLA DIREZIONE

Direzione _____

Direttore _____

N° OST	Obiettivo Strategico Triennale (OST)	N° OST	Obiettivo Strategico Annuale (OSA)	Peso % (a)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)
1		1							
2		2							
3		3							
4		4							
5		5							
			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 _____

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	2	3	4	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare il coordinamento delle attività dei dirigenti dei servizi della Direzione 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 direzione, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Direzione. Capacità di differenziare la valutazione dei valutati.	1	2	3	4	
3 - <u>Soluzione dei problemi</u> : Capacità di affrontare e risolvere 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 i programmi, gli obiettivi ed i budget di direzione, di assegnare obiettivi specifici ai dirigenti per assicurare la realizzazione delle finalità istituzionali e degli indirizzi contenuti nelle linee guida generali della Giunta Regionale.	1	2	3	4	
5 - <u>Organizzazione della Direzione</u> : Capacità di definire e portare all'approvazione le proposte organizzative relative alle strutture, ai processi ed alle procedure di funzionamento della Direzione. 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 interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni con altre Direzioni e Servizi. Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, 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 dirigenti di Servizio gli standard di riferimento dei servizi erogati e la responsabilità di specifici progetti e gestioni. Capacità di coordinare i dirigenti di Servizi 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 della Direzione, 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 della Direzione, verificando la coerenza con gli obiettivi, vigilando sull'attività dei dirigenti della Direzione 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	

C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio Assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Competenze organizzative e gestionali (max 40)	
Decurtazione per violazioni del Codice di Comportamento (max ____)	
Totale valutazione conseguita	

Giudizio complessivo _____

Data _____

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

L'organo politico

Delibera di G.R. n. del _____

**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

Delibera di G.R. n. ___ del _____

ALLEGATO 2.2

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI SERVIZIO

ANNO _____

DATI GENERALI

Anagrafici

Cognome e nome	
Titolo di studio	

Professionali

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--

A) OBIETTIVI DEL SERVIZIO

Direzione/Struttura speciale di Supporto _____
 Servizio _____
 Dirigente _____

N° OSA	Obiettivo Strategico Annuale (OSA)	N° OO	Obiettivo Operativo (OO)	Peso % (a)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. 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 _____ Il Direttore _____ Per l'O.I.V. _____ Il Dirigente _____

Data verifica Obiettivi _____ Il Direttore _____ Per l'O.I.V. _____ Il Dirigente _____

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

Direzione/Struttura Speciale di Supporto _____

Servizio _____

Dirigente _____

Risorse Umane assegnate al Servizio

D titolari di P.O.	D non titolari di P.O.	C	B	A

Risorse Finanziarie assegnate dalla Direzione al Servizio

Tipologia Risorsa (Regionale, Statale, Comunitaria)	Entrata/Spesa	Capitolo	Stanziamiento

Indicazione delle Risorse Umane e Finanziarie destinate al conseguimento degli Obiettivi Operativi

N. OO	Obiettivo Operativo (OO)	Risorse Umane					Risorse Finanziarie	
		PO	D	C	B	A	Capitoli	Importi (espressi in valore assoluto o percentuale rispetto allo stanziamento)

B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	1	2	3	4	
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 e 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, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività del Servizio, proponendo piani e programmi.	1	2	3	4	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate al Servizio, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa necessari.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni e di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, 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 attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Organizzazione del servizio</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento del Servizio. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione del Servizio.	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)	
Decurtazione per violazioni del Codice di Comportamento (max ____)	
Totale valutazione conseguita	

Giudizio complessivo _____

Data _____

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

Il Direttore

**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE
COMPLESSIVA**

Data _____

Firma del valutato _____

E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE

Lì _____

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

Il Direttore

ALLEGATO 2.3

VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO

ANNO _____

DATI GENERALI

Anagrafici

Cognome e nome	
Titolo di studio	

Professionali

Posizioni ricoperte nell'anno di riferimento	
--	--

A) OBIETTIVI DELLA STRUTTURA SPECIALE DI SUPPORTO

Struttura Speciale di Supporto _____

Dirigente Responsabile _____

N° OST	Obiettivo Strategico Triennale (OST)	N° OSA	Obiettivo Strategico Annuale (OSA)	Peso % (a)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)
1		1							
2		2							
3		3							
4		4							
5		5							
			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 _____

Il Dirigente Responsabile _____

Per l'O.I.V. _____

Data verifica Obiettivi _____

Il Dirigente Responsabile _____

Per l'O.I.V. _____

B) COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI

Fattori di valutazione	Valutazione				Punteggio
	1	2	3	4	
1 - <u>Autonomia</u> : Capacità di esercitare il coordinamento delle attività della Struttura 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>Valorizzazione delle risorse umane</u> : Capacità di attuare la mobilità a livello di Struttura, di formulare piani periodici di fabbisogno e di prevenire ed eliminare la conflittualità interna alla Struttura. Capacità di valorizzare i propri collaboratori motivandoli, valutandoli in maniera differenziata, curando lo sviluppo della loro professionalità e promuovendo un clima disteso e 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, gli obiettivi ed i budget di spesa delle diverse attività degli Uffici e Servizi, proponendo piani e programmi.	1	2	3	4	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse, finanziarie e strumentali affidate alla Struttura di supporto, adottando gli atti di gestione tecnica, finanziaria ed amministrativa necessari.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni con Direzioni e Servizi. Capacità di supporto all'azione amministrativa degli organi di Governo, 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>Negoziare e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Organizzazione della Struttura</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento della Struttura. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi ed impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione della Struttura.	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)	
Decurtazione per violazioni del Codice di Comportamento (max ____)	
Totale valutazione conseguita	

Giudizio complessivo _____

Data _____

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

L'Organo Politico
Delibera di G.R. n. ____ del ____

**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE
COMPLESSIVA**

Data _____

Firma del valutato _____

E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE

Lì _____

Il Presidente O.I.V.

I Componenti O.I.V.

L'Organo Politico
Delibera di G.R. n. ____ del _____

ALLEGATO 2.4

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 DELL'UFFICIO

Direzione/Struttura speciale di Supporto _____

Servizio _____

Ufficio _____

Titolare Posizione Organizzativa _____

N°	Obiettivo	Peso % (a)	Indicatore	Target Annuale Atteso	Risultato Annuale Raggiunto	Grado Raggiung. Obiettivo % (b)	Punteggio Effettivo = 60 x (a) X (b)
1							
2							
3							
4							
5							
TOTALE	100%	TOTALE(MAX 60)					

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 Dirigente _____ Il Titolare della P.O. _____

Data verifica Obiettivi _____ Il Dirigente _____ Il Titolare della P.O. _____

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

Direzione/Struttura Speciale di Supporto _____

Servizio _____

Ufficio _____

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	2	3	4	
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 l'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 e 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 proporre attività funzionali al miglior conseguimento degli obiettivi assegnati. Affidabilità nel rispetto delle scadenze proprie del Servizio di appartenenza.	1	2	3	4	
5 - <u>Gestione</u> : Capacità di gestire le risorse finanziarie e strumentali affidate all'Ufficio.	1	2	3	4	
6 - <u>Rapporti interni/esterni</u> : Capacità di gestione dei rapporti interni. Capacità di ottimizzare le relazioni con l'utenza esterna.	1	2	3	4	
7 - <u>Negoziazione e gestione dei conflitti</u> : Capacità di anticipare l'insorgere dei conflitti attraverso la negoziazione e di risolvere quelli in corso.	1	2	3	4	
8 - <u>Organizzazione dell'Ufficio</u> : Capacità di migliorare l'organizzazione ed il funzionamento dell'Ufficio. Capacità di verifica dei carichi di lavoro e dei livelli di produttività dei dipendenti. Capacità innovativa finalizzata al miglioramento della gestione dei servizi erogati.	1	2	3	4	
9 - <u>Controllo</u> : Capacità di effettuare il controllo delle attività e dei costi e di impostare iniziative di monitoraggio e valutazione della gestione dell'Ufficio.	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 Dirigente

C) VALUTAZIONE COMPLESSIVA

Elementi	Punteggio Assegnato
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (max 60)	
Competenze organizzative e gestionali (max 40)	
Decurtazione per violazioni del Codice di Comportamento (max ____)	
Totale valutazione conseguita	

Giudizio complessivo _____

Data _____

Il Dirigente

**D) OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE
COMPLESSIVA**

Data _____

Firma del valutato _____

E) GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE

Lì _____

Il Dirigente

SCHEMA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI
ALLEGATO 2.5

DIREZIONE/STRUTTURA
SERVIZIO
UFFICIO

SCHEMA 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 del 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 della 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** _____

C - DECURTAZIONE per violazione del CODICE DI COMPORTAMENTO Punti _____

* **Totale punti (A + B)** _____ **G.d.R.** _____

*MOTIVAZIONI (Obbligatorie) _____

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO _____

IL RESPONSABILE DELL'UFFICIO

IL DIRIGENTE/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) CAPACITÀ DI RELAZIONE	Punti max 8
-Tende alla suscettibilità	2
-Va generalmente d'accordo con tutti	4
-E' cordiale ed affiatato	6
-Mantiene un atteggiamento collaborativo e disponibile nei confronti di tutti: offre supporto ed aiuto ai colleghi	8
d) QUALITÀ, PRECISIONE E QUANTITÀ DEL LAVORO	Punti max 8
-Livello scarso. E' lento e discontinuo nella 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 viene richiesto	6
-Livello ottimo. La sua esperienza e il suo impegno gli permettono di raggiungere ottimi risultati	8
e) CAPACITÀ 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 adeguato	(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 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 della erogazione dei compensi relativi al salario accessorio debba trovare applicazione il criterio della valutazione dell'intensità e del grado di effettiva partecipazione del lavoratore al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Per presenze in servizio effettivo inferiori ai termini di cui sopra, il processo di valutazione non viene aperto.

- In caso di modifica in corso d'anno del relativo inquadramento (es. passaggio di categoria, cat. D che in corso d'anno diventa Titolare di P.O.; cat. D che entra nel ruolo dirigenziale), 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, la produttività collettiva complessivamente erogabile non può superare l'im-

porto massimo attribuibile in relazione al più elevato dei ruoli ricoperti in corso d'anno. Per il solo personale cessato o neo-assunto 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 2bis, in materia di determinazione del fondo.

Il Dirigente di riferimento, 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.

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. La procedura da seguire è diversa tra Dirigenti, Direttori e personale non dirigenziale.

Personale non dirigenziale

Il personale del comparto ed i Titolari di Posizione Organizzativa, possono chiedere il riesame della propria scheda di valutazione fornendo le proprie osservazioni, per iscritto, al Direttore della Direzione/Struttura di Speciale Supporto di appartenenza e alla Direzione Risorse Umane, perentoriamente entro sette giorni dalla notifica della stessa. Entro e non oltre i successivi dieci giorni, il Direttore della Struttura di appartenenza del ricorrente è tenuto ad attivare la procedura per la costituzione di apposito Collegio di Conciliazione, costituito da tre componenti ed esterno alla stessa, con le seguenti modalità:

- deve nominare tre Dirigenti, esterni all'articolazione regionale di appartenenza del valutato, di cui uno con funzioni di Presidente, che avrà anche il compito di convocare il Collegio;
- entro i successivi dieci giorni il Presidente del Collegio deve procedere alla convocazione dello stesso;
- l'ufficio è obbligatorio, salvo motivate ragioni.

Entro lo stesso termine, il Direttore della Struttura di appartenenza del ricorrente trasmette l'istanza di revisione al valutatore, il quale 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. verificare la correttezza della procedura posta in essere dal valutatore;
2. esaminare le motivazioni oggetto della richiesta di riesame e le controdeduzioni del valutatore;
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 e a maggioranza. Della seduta viene redatto apposito verbale, che viene trasmesso entro i successivi tre giorni al valutatore, 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. In caso di inadempimento o impedimento del Dirigente del Servizio, trascorso il termine, provvede, in via sostitutiva, il competente Direttore. In caso di inadempimento o impedimento di quest'ultimo o di un Dirigente di Struttura Speciale di Supporto, provvede in via sostitutiva, il Direttore della Direzione Risorse Umane. La valutazione definitiva viene notificata al dipendente e contestualmente trasmessa ai competenti Servizi della Direzione Risorse Umane, per i successivi atti di competenza.

Direttori, Dirigenti delle Strutture Speciali di Supporto e Dirigenti di Servizio

La richiesta di riesame della valutazione deve essere presentata alla Struttura Tecnica Permanente di Supporto all'OIV della Giunta Regionale perentoriamente entro venti giorni dalla notifica della scheda di valutazione. La richiesta deve essere motivata e supportata da elementi concreti a sostegno delle motivazioni.

La Struttura Tecnica Permanente, decorso il termine di cui sopra, attiva la procedura per la convocazione dell'OIV incardinato presso altra Pubblica Amministrazione con la quale la Giunta Regionale abbia stipulato apposita convenzione. L'OIV convenzionato, entro i successivi quindici giorni, esamina le richieste e convoca successivamente il Dirigente/Direttore per un colloquio finalizzato ad un esame collegiale delle osservazioni ed opposizioni e all'eventuale componimento del dissidio. Al colloquio il Dirigente/Direttore può farsi assistere da persona di sua fiducia o da un rappresentante sindacale. Gli

elementi essenziali del colloquio sono riportati nel verbale di riunione.

L'OIV convenzionato provvede a:

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

L'OIV convenzionato si esprime definitivamente nei successivi dieci e può confermare la valutazione espressa dai valutatori o invitare i medesimi a rivedere la valutazione indicando l'esito del riesame e le relative motivazioni. In quest'ultimo caso, la nuova valutazione deve essere formulata dai valutatori regionali entro i successivi dieci giorni motivando, se nel caso, le proprie diverse determinazioni che confermano il giudizio oggetto di osservazioni.

La valutazione definitiva viene notificata al Dirigente/Direttore a cura della Struttura Tecnica Permanente, che assicura altresì i successivi adempimenti.

GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIRETTORI, DIRIGENTI E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

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 e 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 difforni 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 compless-

sivo.

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 e 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.

GRADI DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

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

OSSERVAZIONI DEL VALUTATO ALLA VALUTAZIONE COMPLESSIVA

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

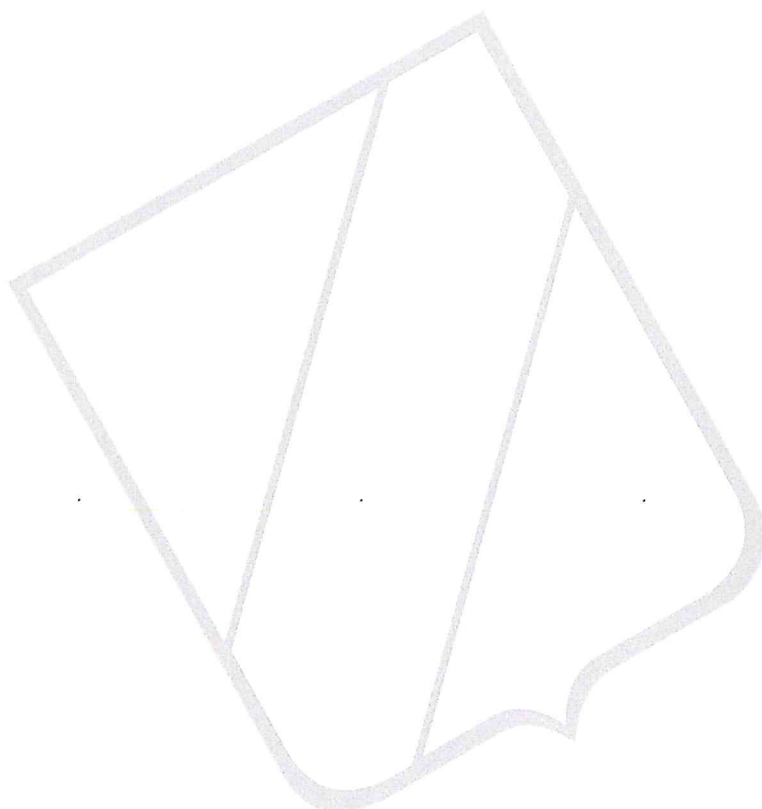
VALUTAZIONE COMPLESSIVA

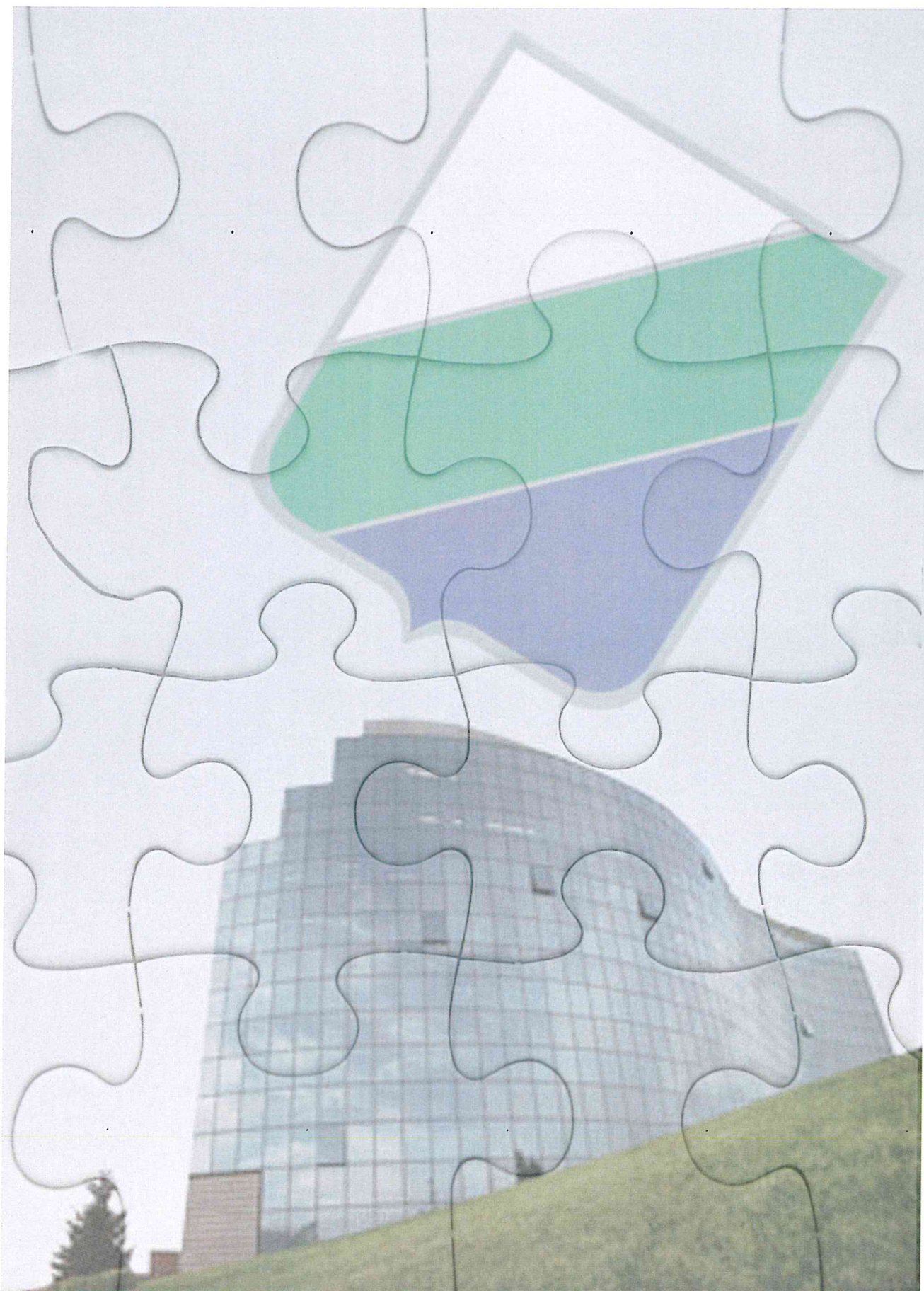
La valutazione complessiva è data dalla somma del punteggio ottenuto per la prestazione individuale ed il grado di raggiungimento degli obiettivi.

INDICE

PREMESSA	
IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	1
I SOGGETTI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	1
LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	2
PARTE PRIMA - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
1 LA FUNZIONE DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE - L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE.....	5
2 LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	6
3 MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDERS E INDAGINI SUL LORO GRADO DI SODDISFAZIONE.....	7
4 IMPIANTO METODOLOGICO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	9
5 MODALITÀ DI DEFINIZIONE E REVISIONE DI OBIETTIVI E INDICATORI.....	10
5.1 CARATTERISTICHE DEGLI OBIETTIVI.....	13
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.....	18
6 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE.....	18
7 PUBBLICITÀ DEL SISTEMA E REVISIONE PERIODICA.....	19
ALLEGATO 1	22
ALLEGATO 2	23
ALLEGATO 3	24
ALLEGATO 4	25
ALLEGATO 5	26
PARTE SECONDA - LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	
1 L'ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	29
1.1 FASI PROPEDEUTICHE ALLA VALUTAZIONE.....	30
1.2 VALUTAZIONE DEI DIRETTORI.....	30
1.3 VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI.....	31
1.4 VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	31
1.5 VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE.....	31
2 LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIRETTORI, DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	32
2.1 GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.....	32
2.2 COMPETENZE ORGANIZZATIVE E GESTIONALI	32
2.2.1 DIRETTORE REGIONALE.....	33
2.2.2 DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO.....	35

2.2.3 DIRIGENTE DI SERVIZIO E TITOLARE DI P. O.	37
3 FASCE DI VALUTAZIONE.....	39
ALLEGATO 1.1 - TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRETTORI DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO	42
ALLEGATO 1.2 - TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DI SERVIZIO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO.....	43
ALLEGATO 1.3 - TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI DIRIGENTI DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL' ESERCIZIO.....	44
ALLEGATO 1.4 - TRACCIA PER LA COMPILAZIONE DA PARTE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA DEL RAPPORTO SUI RISULTATI DELL'ESERCIZIO.....	45
ALLEGATO 2.1 - VALUTAZIONE DEL DIRETTORE REGIONALE.....	46
ALLEGATO 2.2 - VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DI SERVIZIO.....	51
ALLEGATO 2.3 VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE DELLE STRUTTURE SPECIALI DI SUPPORTO	57
ALLEGATO 2.4 - VALUTAZIONE DEL TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	62
ALLEGATO 2.5 - SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	68
PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	72
GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIRETTORI, DIRIGENTI E TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	75
GUIDA ALLA COMPILAZIONE DELLA SCHEDA DEI DIPENDENTI	77







REGIONE ABRUZZO

Direzione Risorse Umane e Strumentali, Politiche Culturali
Servizio Risorse Umane e Organizzazione



REGIONE ABRUZZO