

**AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE DELLA
BASILICATA
(A.R.P.A.B.)**

Ente di diritto pubblico (art. 3, legge regionale 14/09/2015, n. 37)

POTENZA

**VERBALE DI DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE
DELIBERAZIONE N. 146**

L'anno duemilasedici, addì 14 del mese di MARZO, nella sede dell' A.R.P.A.B. sita in Via della Fisica n. 18/C-D, è stata adottata la seguente deliberazione avente per

OGGETTO: Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance – recepimento DGR n.559/2015, personalizzazione per l'ARPAB e disposizioni di prima applicazione.

su proposta della:

Struttura: Centrale

Settore: Amministrativo

Ufficio: Segreteria Generale, Organizzazione e Sviluppo delle risorse umane

U. O. CONTABILITÀ E BILANCIO

- L'atto non comporta impegno di spesa
- Assunto impegno contabile n. sul cap..... - Eserc. 2016 - per €
- “ “ “ n. sul cap. - Eserc. - per €
- “ “ “ n. sul cap. - Eserc. - per €
- Assunto impegno sul bilancio pluriennale..... per €

L'U. O. CONTABILITÀ E BILANCIO

.....

IL DIRETTORE GENERALE

Viste

- la Legge della Regione Basilicata n. 37 del 14.09.2015 avente ad oggetto “Riforma dell’Agenzia Regionale per la Protezione dell’Ambiente della Basilicata (A.R.P.A.B.)”;
- la DGR n. 1552 del 30.11.2015 con cui è stato nominato il Direttore Generale dell’A.R.P.A.B. Dr.Edmondo Iannicelli;
- la Deliberazione n.18 del 13.01.2016 con cui è stato nominato il Direttore Amministrativo Dr.Raffaele Giordano;
- la Deliberazione n.124 del 3.03.2016 con cui è stato nominato il Direttore Tecnico-Scientifico Dr.Paolo Lardino;

Visti e Richiamati

- Il D.Lgs.n.150/2009 smi concernente “*ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*”;
- La LR.n.31/2010 concernente disposizioni di adeguamento della normativa regionale al D.Lgs.n.150/2009 smi;
- la DGR n.559 del 29.04.2015 “*Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale, dei dirigenti generali e dei dirigenti della Regione Basilicata, Organismi subregionali e di tutti gli Enti strumentali del Sistema Basilicata*”;

Viste

- la Deliberazione n.76 del 12.02.2016 di costituzione della Delegazione Trattante abilitata alla contrattazione integrativa per le aree della dirigenza medica e SPTA;
- la Deliberazione n.78 del 12.02.2016 di designazione dei componenti per la contrattazione di secondo livello CCNL industria chimica per il personale CRM;
- la Deliberazione n.80 del 15.02.2016 di costituzione della Delegazione Trattante abilitata alla contrattazione integrativa per l’area de comparto sanità;

Considerato

- che occorre dare corso, in conseguenza dell’art.3 della LR.n.31/2010 e della DGR n.559/2015, al recepimento del Sistema di Misurazione e Valutazione del personale e della dirigenza definito dalla citata DGR n.559/2015, con personalizzazioni secondo quanto previsto e consentito;

Visto

- lo schema di recepimento del Sistema di Misurazione e Valutazione del personale e della dirigenza definito dalla citata DGR n.559/2015, con personalizzazioni secondo quanto previsto e consentito, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

Dato atto

- che su tale schema in data 4 marzo 2016 è stata data informativa alle organizzazioni sindacali della dirigenza, del comparto e del personale CRM nei rispettivi tavoli, giuste convocazioni prot.n.2390, n.2391 e 2392 del 29.02.16 e n.2425, n.2426 e n.2429 dell’1.03.16;

Ritenuto

- di dover recepire la DGR n.559/2015 con personalizzazioni secondo quanto previsto e consentito;
- di approvare pertanto i seguenti documenti, allegati al presente atto quali parti integranti e sostanziali dello stesso:
 1. Sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - Sistema (cfr All.A alla DGR n.559/2015);
 - Allegati (cfr All.B.1-5 alla DGR n.559/2015);
 - Dizionario dei Comportamenti (cfr All.B-6 alla DGR n.559/2015);
 2. Personalizzazione per l’ARPAB e disposizioni di prima applicazione;

Considerate

- la Deliberazione n.35 del 22.01.2016 concernente la costituzione dei fondi aziendali area della dirigenza medica e veterinaria per la contrattazione integrativa anno 2016;
- la Deliberazione n.36 del 22.01.2016 concernente la costituzione dei fondi aziendali area del comparto per la contrattazione integrativa anno 2016;
- la Deliberazione n.53 del 29.01.2016 concernente la costituzione dei fondi aziendali area della dirigenza sanitaria non medica e PTA per la contrattazione integrativa anno 2016;
- la Deliberazione n.55 del 29.01.2016 di aggiornamento del Piano di Prevenzione della Corruzione congiuntamente al Piano per la Trasparenza e l'Integrità per il triennio 2016-2018;
- la Deliberazione n.101 del 18.02.2016 di aggiornamento del Piano delle Performance per il triennio 2016-2018;
- la Deliberazione n.138 dell'11.03.2016 di approvazione del Bilancio Pluriennale di Previsione 2016-2018 con relativi allegati;

Ritenuto

- di dare conseguentemente seguito all'espletamento degli adempimenti per la definizione della programmazione operativa e la gestione della performance per il 2016;

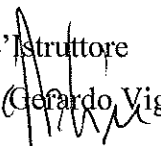
Visto il parere favorevole del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico-Scientifico;

DELIBERA

Per le motivazioni espresse in premessa, che si intendono qui integralmente recepite:

- 1) di recepire la DGR n.559/2015 con personalizzazioni secondo quanto previsto e consentito;
- 2) di approvare pertanto i seguenti documenti, allegati al presente atto quali parti integranti e sostanziali dello stesso:
 1. Sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - Sistema (cfr All.A alla DGR n.559/2015);
 - Allegati (cfr All.B.1-5 alla DGR n.559/2015);
 - Dizionario dei Comportamenti (cfr All.B-6 alla DGR n.559/2015);
 2. Personalizzazione per l'ARPAB e disposizioni di prima applicazione
- 3) di dare conseguentemente seguito all'espletamento degli adempimenti per la definizione della programmazione operativa e la gestione della performance per il 2016, demandando il coordinamento delle attività al Direttore Amministrativo;
- 4) di trasmettere, a cura della Sig.ra Caputo, il presente atto per i seguiti di rispettiva competenza:
 - alla Regione Basilicata Dip. Presidenza della Giunta;
 - all'OIV della Regione Basilicata;
 - al Responsabile per la Trasparenza e l'Integrità Dr.ssa Cammarota;
- 5) di dichiarare che il presente provvedimento non è soggetto al controllo ed è reso immediatamente eseguibile per lo svolgimento degli adempimenti e dei compiti istituzionali dell'Agenzia.

L'Istruttore

Sig.  G. Viggiano

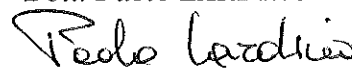
Il Direttore Amministrativo
Dott. Raffaele GIORDANO



IL DIRETTORE GENERALE
Dott. Edmondo IANNICELLI



Il Direttore Tecnico-Scientifico
Dott. Paolo LARDINO



**Recepimento e personalizzazione della
DGR n.599/2015**

“Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale, dei dirigenti generali e dei dirigenti della Regione Basilicata, Organismi sub-regionali e di tutti gli Enti strumentali del Sistema Basilicata”

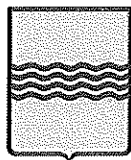
Allegato 1

Allegati alla DGR n.599/2015

INDICE

- A. Sistema di misurazione valutazione della performance
- B. Allegati
 - 1. Scheda A di di rilevazione trimestrale
 - 2. Scheda B di di rilevazione annuale
 - 3. Esempi di calcolo
 - 4. Strumenti di supporto nella definizione degli indicatori
 - 5. Schede obiettivo
 - 6. Dizionario dei comportamenti

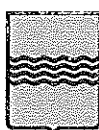
A



REGIONE BASILICATA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE





REGIONE BASILICATA

Sistema di misurazione e valutazione della performance

1. PREMessa

Il senso della valutazione parte dal significato proprio della parola: valutare vuol dire generare e dare valore.

Non significa, perciò, trovare un colpevole, fare una graduatoria, stabilire chi ha più punti di un altro. Ciò sarebbe contrario ad una organizzazione che, attraverso, la valutazione coglie tutti i presupposti per cambiare e determinare il cambiamento.

Il valore è il grado di capacità professionale che di volta in volta riconosciamo ad un dirigente, ad una posizione organizzativa, ad un collega di un Ente pubblico.

E il grado di capacità professionale **corrisponde ai risultati ed agli obiettivi** che un dirigente riesce a cogliere, a perseguire **ed ai comportamenti** che adotta per raggiungerli.

Corrisponde anche a ciò che egli fa perché i suoi colleghi di struttura colgano anch'essi i loro obiettivi ed i loro risultati e li perseguano con i comportamenti più adeguati.

Un'attività assai difficile e imprescindibile.

Senza la valutazione, infatti, risulta davvero difficile dichiarare che la Regione possa operare efficacemente, possa porsi obiettivi di miglioramento continuo, possa, infine, pensare di dare risposte alle domande, alle urgenze, ai bisogni del cittadino e del territorio.

E ciò perché una organizzazione nella quale non esista un sistema di valutazione o, peggio, esista un sistema di valutazione debole è impossibile che possa essere flessibile e funzionale.

Paradossalmente, infatti, il sistema di valutazione, se esiste e dà conto del contributo di ogni singola persona che appartiene all'organizzazione regionale, esalta l'attività dell'intera organizzazione.

Infatti:

- dove la valutazione esiste
- dove viene considerata supporto alla gestione,
- dove è provocatrice di miglioramento e protagonista della valorizzazione delle risorse

l'organizzazione saprà dare seguito alle politiche decise dall'Organo di indirizzo politico - amministrativo, saprà comunicarle e saprà dare le risposte che ogni cittadino e il territorio si aspettano.

Saprà, cioè, agire con i **criteri della trasparenza, dell'efficacia e della economicità di gestione e saprà operare, in più, con funzionalità e flessibilità.**

Le finalità, dunque, di un sistema di valutazione, che è tale se integrato, coerente e diffuso sui diversi ruoli, sono:

- promuovere la differenza come leva del merito e del cambiamento
- migliorare il clima organizzativo interno e favorire la collaborazione fra ruoli e persone attraverso processi cooperativi e negoziali
- sviluppare il senso di appartenenza delle persone rendendole "proprietarie" di un processo che caratterizza l'organizzazione e, nello stesso tempo, il proprio ruolo
- diffondere stili di direzione omogenei ed assicurare coerenza nei comportamenti organizzativi e ciò per garantire una rispondenza costante fra politiche ed organizzazione
- migliorare la qualità dell'organizzazione rispetto ai risultati attesi dai "fruitori" interni e dai cittadini, sviluppando le performance del sistema nel suo complesso
- orientare e sviluppare le competenze del sistema attraverso le competenze dei singoli
- stimolare la competitività interna come strumento di miglioramento delle performances.

Tutto questo serve per creare e garantire "**credibilità**", quel valore che quando manca fa correre all'organizzazione il pericolo dell' "**autoreferenzialità**", il male antico della pubblica amministrazione secondo il quale tutto è scontato: la soddisfazione del cittadino, la lettura dei bisogni di un territorio, l'attendibilità di un'organizzazione che pretende, senza chiedersi mai nulla, di essere efficace.

Ciò accade quando in una organizzazione ciascuno pensa di non aver bisogno dell'altro.

Al contrario, un sistema di valutazione condiviso determina il successo dell'attività di gestione del dirigente generale, del dirigente, del responsabile di posizione di alta professionalità, del responsabile di posizione organizzativa, quando, ciascuno nei suoi ambiti, sollecita, controlla ed accompagna i comportamenti e le prestazioni delle persone con le quali lavora.

Un sistema di valutazione è attendibile, inoltre, quando valuta tutte le risorse umane con lo stesso linguaggio e lo stesso metodo.

Ciò vuol dire che **la valutazione deve essere continua e che per essere efficace deve integrarsi con tutte le attività di gestione e di controllo.**

Ciò significa, infine, considerare che la continuità dei risultati nel tempo è garantita dallo sviluppo delle competenze e delle capacità individuali e di gruppo.

A questo si aggiunga che:

- la distinzione e la chiarezza dei ruoli e dei poteri all'interno della Regione,
- il confronto tra più funzioni, la capacità di proposta che deve poter essere avvertita dal basso,
- il diritto/dovere alla partecipazione che il cittadino deve imparare ed esercitare e
- l'esigenza avvertita di agire per un'amministrazione concreta ed efficace,

avvengono solo attraverso la consapevolezza della **comunicazione interna ed esterna**.

Senza la comunicazione interna, la valutazione non ha le gambe per procedere verso il miglioramento continuo del valore professionale e non ha le braccia per operare un confronto sui risultati e sui comportamenti.

2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE

Il valore della valutazione si esplicita, dunque, attraverso la comunicazione interna e attraverso **la scelta della "differenza"** che serve, da un lato, a promuovere il merito e, dall'altro, a introdurre per tutti i percorsi di miglioramento che permettano di essere riconosciuti per quello che fanno e per come lo fanno.

La "differenza" è il filo conduttore di questo documento e ricorre, ogni tanto, quando si definiscono gli obiettivi (par. 1.1 e 5.2) e quando si parla di persone e di merito (par.6.1)

Il valore della valutazione sta anche nella consapevolezza che **"la responsabilità"** è il motore di ogni azione e di ogni comportamento.

2.1. il valore della Responsabilità

Tutto ciò non conta, infatti, se non è esplicito, avvertito e agito il valore della responsabilità che è efficace quando si esplicita attraverso **la valutazione, fonte del miglioramento, e la comunicazione, origine di tutti i cambiamenti**.

Al contrario, viene a mancare quando un'organizzazione diventa autoreferenziale.

"È responsabile colui il quale risponde delle proprie azioni e dei propri comportamenti, rendendone ragione e subendone le conseguenze"

La definizione vale per ogni individuo.

Il dirigente, per esempio, deve mettere in condizione ogni collega dell'ufficio di assumere la sua responsabilità.

E ciò ha a che fare con la comunicazione e con la valutazione attraverso le quali è possibile dare valore al grado di capacità professionale di ciascuno.

La consapevolezza di tutto questo **supporta i processi di innovazione**.

Da qui si esplicita **la responsabilità sociale** che è la traccia luminosa necessaria a trovare un nuovo territorio comune e un equilibrio tra **i diritti e i doveri dei cittadini, delle imprese e delle pubbliche amministrazioni**.

2.2. dalla "valutazione per mantenere" alla "valutazione per cambiare"

La valutazione per **"mantenere"** è praticata quasi dappertutto, al contrario la valutazione per **"cambiare"** è assai poco diffusa.

La valutazione, infatti, non rappresenta ancora **lo strumento per vedere come si è oggi ma per immaginare come si sarà domani**. Serve, semmai, per gestire le risorse, ma non per governare le politiche e i processi pubblici.

Chi governa, invece, dovrebbe davvero poter usare la valutazione **per pensare e ri-pensare** le proprie politiche.

A questo si aggiunga che la valorizzazione del capitale umano e dei risultati conseguiti dalle persone e dalle strutture, ha, poi, una relazione sempre più evidente con la capacità di governo di un sistema amministrativo.

Tutto questo **in un tempo** nel quale emergono bisogni pressanti dei territori e delle comunità.

Bisogni, urgenze, complessità che pretendono politiche misurabili e capaci di dare risposte. Occorre, però, il **"dialogo"** tra la pubblica amministrazione e il cittadino. In questo senso la valutazione costruisce uno degli strumenti che meglio fanno emergere **la qualità delle interazioni tra persone e persone di una organizzazione pubblica e tra queste e i territori e le comunità.**

E qui si inserisce il **"merito"**: leva per valorizzare il capitale umano, per coltivare la cultura della responsabilità, per sostenere le pratiche eccellenti.

Se l'obiettivo finale è quello di pensare, secondo una logica sussidiaria, ad una azione pubblica sempre più vicina al cittadino o persino come al risultato di una **co-elaborazione istituzione-cittadino**, va da sé che la valutazione del merito non può essere esercizio di premio e/o punizione, ma deve creare condizioni per la crescita delle capacità professionali e delle attitudini all'intrapresa.

Valutare per cambiare è tutto questo e molto altro e richiede uno sforzo congiunto ed ulteriore di politica e burocrazia.

Le Regioni negli ultimi anni hanno percorso molta strada in termini di percezione dell'importanza di valutare le prestazioni al proprio interno. Serve che questo processo acceleri e approfondisca in concreto la complessità (e potenzialità) delle relazioni tra **il valutare ed il governare.**

2.3. una questione di cultura

Occorre, per questo, ancora di più, adeguare la cultura e i comportamenti di tutti, consapevoli anche degli investimenti che bisogna fare sulla classe dirigente ma anche su tutti i protagonisti dell'organizzazione regionale.

Occorre che i dirigenti dimostrino con comportamenti sinceri e seri che sono in grado di affrontare il cambiamento, consapevoli che **il tempo della transizione è terminato**, e con coraggio agiscano le qualità che servono per essere dirigenti: capacità di guida, abilità nella gestione delle risorse, predisposizione al cambiamento e alle innovazioni, empatia, e, infine, capacità di comunicare.

Il che significa, per esempio, trasferire ai colleghi dell'ufficio con chiarezza e semplicità gli obiettivi da raggiungere coinvolgendoli il più possibile, responsabilizzandoli attraverso la delega, ascoltandoli, proteggendoli.

Il che significa interpretare e fare propri i messaggi che arrivano e si mandano al cittadino e al territorio.

Insomma il dirigente deve essere il punto di riferimento costante (avvertito e non imposto) per la struttura di cui è responsabile.

È la persona alla quale sentiamo di riferirci per la sua professionalità, per la sua capacità di guida ma anche perché portatore di valori che ci convincono e condividiamo.

Per questo la comunicazione interna è determinante.

Insomma bisogna che i dirigenti si chiedano: come è possibile creare all'esterno una identità chiara, riconoscibile ed affidabile della propria organizzazione se questa identità non viene costruita e sperimentata **prima di tutto all'interno dell'organizzazione?**

Ma ovviamente ciò non basterà se **le posizioni di alta professionalità, le posizioni organizzative** non agiranno allo stesso modo con i colleghi con cui si troveranno a collaborare.

E non basterà se **tutti i dipendenti della Regione** non sapranno convincersi che senza la consapevolezza di essere loro stessi parte determinante di questo processo di cambiamento culturale, l'organizzazione regionale non potrà, in alcun modo, essere in grado di dare risposte pronte ed efficaci.

3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE

Il decreto legislativo 150 del 2009 introduce il concetto di performance

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un individuo, un gruppo di individui, un ufficio, una organizzazione, attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della Regione Basilicata.

Il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati che determina e a come essa viene condotta ma quello più stringente è "un mix tra il risultato dell'agire e l'agire che ha portato a tale risultato". Ciò perché spesso il termine performance è usato con il significato di risultato mentre conta moltissimo **"il come"** questi risultati sono stati ottenuti.

In tutto questo la performance va considerata nei suoi due aspetti:

- **la performance organizzativa** intesa quale risultato complessivo dell'Ente o di un suo ambito o unità di intervento
- **la performance individuale** rappresentata dal contributo che ogni dipendente fornisce in termini di raggiungimento degli obiettivi e di comportamenti professionali dimostrati.

3.1. Il ciclo della performance

Da qui il legislatore si preoccupa di definire **il ciclo della performance** e, cioè, tutte le attività che servono a descrivere gli obiettivi strategici e quelli operativi di una organizzazione pubblica, il loro monitoraggio e la loro valutazione.

Il decreto legislativo n. 150 del 2009 configura **il ciclo della performance** come un processo che collega la pianificazione strategica alla programmazione operativa, alla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati e alla valutazione della performance declinata con riferimento all'ambito organizzativo ed individuale.

In sostanza il ciclo di gestione della performance offre alle amministrazioni un quadro di azioni che realizza il passaggio dalla cultura di mezzi (input) a quella di risultati (output ed outcome) e soprattutto alla cultura della valutazione ancorata a parametri oggettivi di misurazione che comprendano e le azioni e i comportamenti adottati.

4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA BASILICATA

4.1. i percorsi della valutazione e della gestione: il miglioramento continuo
Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si applica alla Giunta e al Consiglio Regionale della Basilicata e a tutti gli Enti strumentali della Regione che ne adattano l'applicazione considerati i contesti organizzativi di ciascuno.

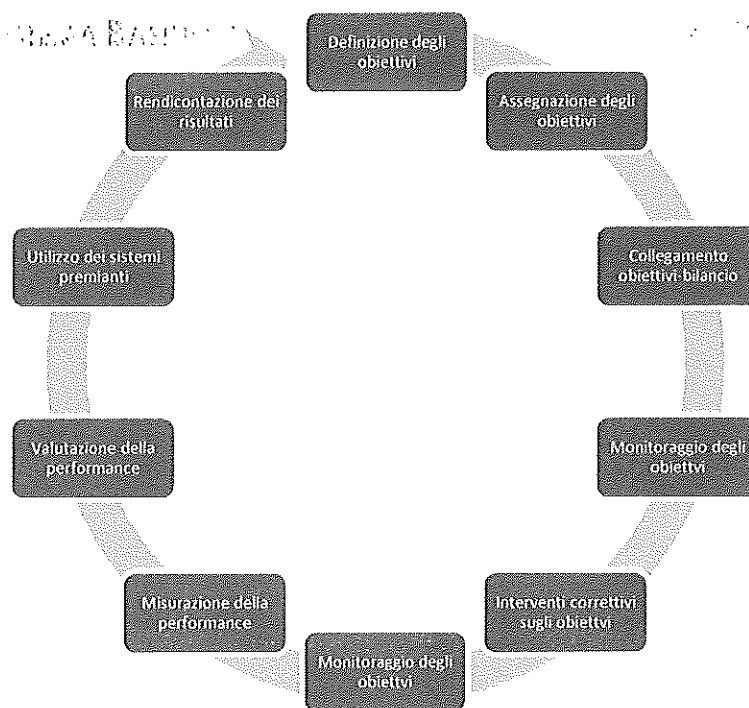
Il sistema di Misurazione e Valutazione prevede la formulazione del Piano della Performance quale documento di programmazione triennale degli obiettivi strategici della Regione e la loro articolazione in obiettivi operativi annuali nonché l'indicazione degli obiettivi gestionali riconducibili alla autodeterminazione delle strutture dipartimentali come da declaratoria ad esse attribuite.

Le norme sulla misurazione e la valutazione hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e far crescere le competenze professionali dei dipendenti attraverso **la valorizzazione del merito**, la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è, prima di tutto, un sistema organizzativo che mira a far lavorare meglio **l'organizzazione** regionale. Questo traguardo si raggiunge quando tutto il personale è **coinvolto** totalmente nella elaborazione e nelle azioni da intraprendere per raggiungere gli obiettivi strategici e operativi/gestionali della Regione. Ciò avviene, innanzitutto, quando l'organizzazione è in grado di individuare le criticità e le differenze tra quanto programmato e ciò che è stato realizzato, in modo da intervenire tempestivamente con le necessarie azioni correttive.

Il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi che vanno inquadrare nell'ambito più generale del ciclo di gestione della performance, come individuato dall'articolo 4, comma 2, del d. lgs 150/2009 che, come è noto, prevede la seguente articolazione:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



Inoltre:

- gli obiettivi si raggiungono e vengono riconosciuti secondo il paradigma della "differenza". La "differenza" esige un comportamento leale che permetta l'espressione delle capacità, delle competenze e delle professionalità di tutti. Ciò significa che ciascuno deve comportarsi secondo le aspettative che la sua vita professionale e le sue competenze fanno attendere. Non deve essere possibile riconoscere, perciò, "il premio" a chi si sia impegnato appena il possibile e abbia dato informazioni che comprovino un falso raggiungimento degli obiettivi.

Perché ciò non accada l'impegno del dipendente è **definito a seconda del coinvolgimento di ciascuno negli obiettivi dell'Ufficio.**

In questo senso Il Dirigente può delegare un collega dell'Ufficio a seguire direttamente un obiettivo o una sua parte. A questo si aggiunga che il raggiungimento dell'obiettivo è misurato trimestralmente in un confronto attivo con il personale coinvolto nelle attività. Solo così il sistema di misurazione produce **effetti reali e inequivocabili** e si esplicita completamente solo se i suoi punti di osservazione saranno vari tanto da mettere in evidenza le aspettative proprie di ciascun portatore di interesse:



5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO

Il processo di riforma della Pubblica amministrazione, che ha avuto avvio negli anni novanta dello scorso secolo, affonda le sue radici nella volontà di introdurre una cultura della valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dell'attività amministrativa pubblica.

Una tappa fondamentale di questo processo è rappresentata dall'approvazione del D.lgs. n. 286 del 30 Luglio 1999, in attuazione della delega di cui all'art. 11 della legge 18 marzo 1997 n. 59. Tale decreto ha ridisegnato il sistema dei controlli interni e le relative modalità di applicazione sulla base della seguente ripartizione:

- Il controllo interno di regolarità amministrativa e contabile (art. 2);
- Il controllo di gestione (art.4);
- La valutazione del personale con incarico dirigenziale (art.5);
- La valutazione e il controllo strategico (art. 6).

Il sistema dei controlli interni, così come previsto dal D.lgs. 286/1999, è stato parzialmente innovato dalla L. 15/2009 e dal D.lgs. 150/2009.

La novità principale del decreto legislativo 150/09, come si è detto, è **"la performance"** (vedi definizione par. 3)

Ciò vuol dire che **le organizzazioni devono pianificare** il proprio lavoro in modo da:

- coinvolgere tutti i suoi dipendenti per raggiungere efficacemente gli obiettivi e realizzare le politiche decise dall'Organo di indirizzo politico - amministrativo.
- migliorare continuamente la qualità delle prestazioni e dei servizi per dare risposte immediate al cittadino
- operare in sinergia con il ciclo della programmazione e con i contenuti del bilancio.
- operare in trasparenza e con immediatezza.
- **considerare il risultato e il comportamento** professionale come imprescindibili per realizzare gli obiettivi.

Per facilitare la pratica di questo modo nuovo di gestire le risorse occorre che:

- le amministrazioni innovino **la propria cultura e i propri sistemi di valutazione** alla luce delle disposizioni della riforma
- i bisogni dei portatori di interessi (stakeholder) siano al centro dei sistemi di programmazione e di valutazione;
- il collegamento tra retribuzione e performance sia rafforzato con l'adozione di criteri selettivi di premialità

Il Sistema deve essere, infatti, finalizzato al miglioramento della qualità dei servizi pubblici e alla crescita delle professionalità.

In questo si fa riferimento alle delibere CIVIT nn. 89, 104 e 114 del 2010, nonché alle Linee Guida contenute nella delibera n. 1/2012.

Mentre è opportuno il richiamo delle seguenti nuove disposizioni legislative:

- D.Lgs 141/2011 (c.d. decreto correttivo alla Riforma Brunetta), che rimanda la differenziazione retributiva in fasce prevista all'art. 19 comma 2 e 3 del D.Lgs 150/2009 alla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella del quadriennio 2006-2009
- L. 135/2012 (c.d. Spending Review), che ribadisce l'applicazione del D.Lgs 150/2009 e, in particolare all'art. 5 comma 11 e 11 bis, conferma gli ambiti di misurazione della performance individuale già previsti dall'art. 9 del D. Lgs. N. 150/2009, evidenziando che le amministrazioni, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla performance individuale, valutano la performance del personale dirigenziale (co. 11) e non dirigenziale (co. 11-bis) sulla base di criteri di selettività e riconoscimento del merito, tra i quali si evidenzia, per i dirigenti, **l'obbligo di differenziare le valutazioni.**

6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE

6.1. I soggetti coinvolti

All'interno del Sistema sono individuati chiaramente i soggetti/strutture responsabili di ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance. La responsabilità dell'attuazione del Sistema è de:

- ✓ Organo di indirizzo politico - amministrativo
- ✓ OIV
- ✓ Dirigente Generale
- ✓ Dirigenti
- ✓ Personale
- ✓ Struttura preposta al Controllo di Gestione
- ✓ Struttura tecnica di supporto al OIV

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione/aggiornamento del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Dirigenza, in particolare di vertice
Adozione del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del sistema	<ul style="list-style-type: none">• Organo di indirizzo politico amministrativo• OIV• Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV• Dirigenza• Personale
Monitoraggio e audit del sistema	<ul style="list-style-type: none">• OIV• Struttura tecnica permanente a supporto dell'OIV• Personale dirigenziale e non

dalla delibera CIVIT n. 1 2012

Organo di indirizzo politico - amministrativo (Il Presidente della Regione e gli Assessori per la Giunta Regionale e il Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale per il Consiglio Regionale)

L'art. 15 del d.lgs.150/2009 indica le responsabilità dell'Organo di indirizzo politico amministrativo e, stabilisce, tra l'altro, che esso:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità.
- adotta il sistema di valutazione
- emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici
- definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e della Performance e la Relazione sulla Performance
- verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi.

- Valuta la performance individuale dei dirigenti di vertice, su proposta dell'OIV

Organismo indipendente di Valutazione:

- Svolge un'azione di monitoraggio nella fase di definizione e aggiornamento dei contenuti del Sistema
- esercita le attività di controllo strategico (art. 6 comma 1D. Lgs. n. 286/1999) e ne riferisce direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo
- misura e valuta la performance organizzativa di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti di vertice
- valida la Relazione sulla performance.
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla CIVIT/ANAC ora Dip. Funzione Pubblica
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, alla CIVIT/ANAC ora Dip. Funzione Pubblica
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al decreto 150/2009 e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità
- sovrintende annualmente la realizzazione delle indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale, cui riferisce ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla CIVIT/ANAC/Dip. Funzione Pubblica.
- verifica l'efficacia del Sistema ed il suo corretto funzionamento, oltre che suggerire interventi migliorativi
- esercita attività di impulso nei confronti del vertice politico-amministrativo, nonché della dirigenza, per l'elaborazione, l'aggiornamento e l'attuazione del Sistema di valutazione della performance.

Dirigenza:

- applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema e l'aggiornamento dei contenuti dello stesso
- assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la sua valutazione
- interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.
- concorre all'adozione del Piano della performance. Il concorso alla mancata adozione dello stesso implica il divieto della retribuzione di risultato (art.10 comma 5 DLgs 150/2009)

Personale:

- interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione
- concorre alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di misurazione e valutazione nel cui ambito valuta il proprio superiore gerarchico

Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione - Struttura Tecnica Permanente:

- predispone e aggiorna la proposta del piano della performance della Regione Basilicata, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari uffici
- cura il monitoraggio trimestrale delle attività svolte dall'organizzazione regionale
- predispone la proposta del sistema di misurazione e valutazione della Regione
- redige la proposta di relazione sulla performance
- coadiuva la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione.

In qualità di Struttura Tecnica Permanente :

- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV
- svolge funzioni di raccordo con il Consiglio Regionale e gli Enti strumentali e ogni altra attività per l'attivazione del ciclo della performance ai sensi dell'art. 14 comma 9

Direzione generale – Controllo di Gestione - Struttura Tecnica Permanente:

- predispone e aggiorna la proposta del piano della performance del Consiglio Regionale della Basilicata, coordina la consegna degli obiettivi strategici e operativi dei vari uffici
- cura il monitoraggio trimestrale delle attività svolte dall'organizzazione regionale
- redige la proposta di relazione sulla performance
- coadiuva la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- funge da interfaccia tecnica tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione.

In qualità di Struttura Tecnica Permanente:

- svolge le attività di supporto tecnico all'OIV

6.1.1. Il ruolo dei valutatori

Par. 7.5.2

La valutazione si svolge secondo un percorso dal basso:

1. I dirigenti valutano (par.7.5.2.):

- a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi dell'Ufficio e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa vedi par.8)
- b) in sinergia con gli altri dirigenti l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e i conseguenti obiettivi operativi/gestionali trasversali e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa)
- c) trimestralmente l'apporto al raggiungimento degli obiettivi del personale e i loro comportamenti e, a fine anno, elaborano la scheda di valutazione individuale del personale

2. I Dirigenti Generali valutano (par.7.5.2.):

- a) l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi/gestionali del Dipartimento e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa vedi par.8)
- b) In sinergia con gli altri Dirigenti Generali l'andamento trimestrale degli obiettivi strategici e operativi trasversali e, a fine anno, la percentuale del loro raggiungimento (performance organizzativa)
- c) Trimestralmente, sulla base della relazione sullo stato dell'ufficio presentata da ogni dirigente, il loro apporto al raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti e i loro comportamenti e, a fine anno, elaborano la scheda di valutazione dei dirigenti.

3. L'Organismo indipendente di valutazione:

- a) propone, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione dei Dirigenti Generali (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009), a seguito di colloqui/confronti in occasione dei monitoraggi trimestrali sull'andamento degli obiettivi strategici e operativi/gestionali di ciascun Dipartimento e sui loro comportamenti.
- b) Elabora una relazione annuale sul funzionamento del Sistema di valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009,
- c) **Esegue un monitoraggio svolto in maniera sistematica e costante durante tutto il ciclo performance, con la segnalazione tempestiva di eventuali criticità, ritardi e omissioni. Ciò permette all'organizzazione di promuovere azioni correttive .**

4. L'Organo di indirizzo politico – amministrativo verifica:

- a) trimestralmente l'andamento degli obiettivi strategici affidati ai dirigenti generali dei Dipartimenti che a loro fanno riferimento diretto per gli indirizzi politici e strategici
- b) trimestralmente il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici proponendo eventuali interventi correttivi e migliorativi.

A fine anno il Presidente e la Giunta Regionale, in una seduta comune di Giunta, CICO, dirigenti generali e posizioni apicali degli Enti strumentali (ovvero il

Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale in una seduta comune con il Dirigente Generale e i Dirigenti) analizza la relazione annuale sul "funzionamento del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità, dei controlli interni" ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 e approva la proposta di valutazione elaborata dall'OIV sulla performance individuale dei dirigenti generali.

6.2. il collegamento fra il Piano della Performance e il sistema di misurazione e valutazione

Il ciclo della performance è supportato principalmente dai seguenti strumenti:

- 1. Documento di programmazione regionale**
- 2. Il bilancio annuale e pluriennale di previsione con il sistema di classificazione delle entrate e delle spese**
- 3. Il Piano della Performance che:**
 - a) determina gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi/gestionali
 - b) definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse:
 1. gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione,
 2. gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori,
 3. gli obiettivi di gestione, le priorità e i programmi
 - c) e affida la realizzazione degli stessi ai dirigenti titolari dei centri di responsabilità amministrativa unitamente alle dotazioni umane, strumentali e finanziarie necessarie, nel rispetto delle direttive generali impartite per l'attività amministrativa e per la gestione.

Gli obiettivi nel Piano della performance sono programmati su base triennale e devono essere coerenti con quelli di bilancio indicati nei documenti programmatici (bilancio annuale e pluriennale).

Il loro conseguimento costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa.

- 4. La relazione sulla performance**, come disposto dall'art. 14, commi 4, lettera c), e 6, del d.lgs. 150/2009 deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione come condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto

Questi documenti programmatori **sono al centro** del sistema di misurazione della performance.

7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Metodologia di misurazione e valutazione della performance

Misurazione e valutazione sono due momenti distinti di una stessa fase del ciclo di gestione della performance.

La misurazione è il processo che ha per esito la quantificazione dei risultati prodotti e dei contributi (risorse) che li hanno resi possibili.

Tre sono gli elementi fondamentali per consentire la misurazione:

- a) la definizione, in fase di programmazione, degli indicatori.

L'indicatore è lo strumento che rende possibile l'attività di acquisizione e raccolta di informazioni circa l'andamento della gestione (affinché il processo di misurazione sia rilevante, gli indicatori devono essere significativi e collegati agli obiettivi, allo stesso tempo, il processo di misurazione deve essere trasparente e tendenzialmente replicabile);

- b) **il target**, cioè il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini di livello di rendimento entro uno specifico intervallo temporale;

- c) **la rilevazione delle informazioni** e la precisazione dei soggetti responsabili dei processi di acquisizione, confronto, selezione, analisi, interpretazione e diffusione dei dati, in modo tale da garantirne la tracciabilità.

La valutazione, successiva alla misurazione, consiste nell'interpretazione dei dati, nella formulazione di un giudizio basato sul confronto tra esiti delle attività rispetto a quanto programmato, gli obiettivi assegnati, le altre attività simili, etc.

A questo proposito, al fine di individuare i requisiti fondamentali degli indicatori e verificarne sia la fattibilità da un punto di vista informativo, sia la solidità sotto il profilo qualitativo, la delibera n. 89/2010 della CIVIT ha raccomandato l'utilizzo di tre strumenti di supporto nella definizione degli indicatori:

- **le schede anagrafiche**
- **il test della fattibilità**
- **il test di validazione della qualità**

che si riportano in allegato al n. 4

7.1. Il valore della differenza

La "differenza" viene intesa come il valore che serve a rintracciare in ciascuno **ciò che può essere migliorato non ciò che non va.**

La "differenza" autentica una organizzazione, autentica un progetto.

Passare da un'organizzazione che cerca l'errore ad una che cerca **spunti di miglioramento**, significa compiere una vera e propria rivoluzione.

In questo senso, nella valutazione del personale, l'art. 9 del d.lgs. 150/2009, introduce il termine "differenziazione". Poiché sia il premio di risultato per i dirigenti che quello di produttività per il resto del personale, non potranno essere **più riconosciuti al massimo, nel rispetto del principio della valutazione "differente"**, da parte:

- **dei Dirigenti nei confronti del personale,**
- **dei Dirigenti Generali nei confronti dei Dirigenti e, infine**

- **dell'Organismo indipendente per la Valutazione nei confronti dei Dirigenti Generali** nell'elaborazione della proposta, agli organi di indirizzo politico-amministrativo, di valutazione dei Dirigenti Generali ciò rende possibile un risparmio, sul fondo di premialità, di somme che devono essere redistribuite con criteri da definire di concerto con i sindacati.

7.2. Performance. Nella definizione degli obiettivi: la differenza

La differenza si manifesta quando si stabiliscono gli obiettivi strategici, si declinano gli obiettivi operativi e si riaffermano gli obiettivi gestionali, quelli della quotidiana attività di un ufficio. In questo senso occorre:

- decidere il peso che gli obiettivi strategici hanno per l'organizzazione e farlo in condivisione con il personale dell'ufficio
- riconoscere che le azioni che servono a realizzare gli obiettivi strategici sono il frutto della proposta e del confronto
- stabilire che anche gli
- obiettivi gestionali, quelli che realizzano attività routinarie dell'ufficio, specie quando introducono spunti di semplificazione, possono avere un valore differente

7.3. Performance. Nella trasversalità degli obiettivi: un modo partecipato di gestire

Via, via il livello di condivisione porta ad una partecipazione di qualità. **La partecipazione** mette a nudo le competenze, le capacità e il loro spazio di miglioramento e lo fa a seconda dell'importanza dell'obiettivo strategico.

Il livello di partecipazione aumenta, infine, quando si elaborano **obiettivi strategici trasversali**, quelli che rendono più efficaci gli effetti di un'azione comune tra uffici.

In questo caso ogni professionista dell'organizzazione regionale è messo alla prova per la sua **capacità di partecipare, proporre e fare**.

Per questo è auspicabile che, nel tempo, siano elaborati più obiettivi strategici trasversali. **La comunicazione interna** diventa, in questo caso, un motore potente che, mettendo insieme competenze e capacità, riesce ad avvicinare il cittadino alla organizzazione ed a creare maggiori possibilità di sviluppo.

7.4. la graduazione flessibile degli Uffici

Il legislatore ha previsto l'avvio di una fase di pesatura economica degli Uffici che metta in relazione la contropartita economica dovuta al singolo dirigente in ragione delle funzioni e delle responsabilità (art. 24 comma 1 d. lgs. n. 165 del 2001).

In questo senso occorre rivedere la metodologia di graduazione delle posizioni dirigenziali come prevista dalla L.R. 12/1996 e successive modificazioni e integrazioni.

Per quanto, invece, si riferisce alla responsabilità dirigenziale si fa riferimento all'art. 21 del D. Lgs. n. 165/2001 così come modificato dall'art. 41 del D. Lgs. n. 150/2009.

7.5. Fasi

Le principali fasi del processo di misurazione e valutazione della performance individuale sono:

1. assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi
2. monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione
3. analisi dei dati e valutazione
4. comunicazione dei risultati
5. elaborazione di piani di miglioramento individuali.

7.5.1. Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

L'assegnazione degli obiettivi, da parte del valutatore, non avviene con una mera comunicazione ma tramite un confronto di condivisione con il valutato.

7.5.2. Monitoraggio e raccolta dei dati per la valutazione

I monitoraggi intermedi, destinati all'eventuale revisione degli obiettivi, devono avvenire con le stesse modalità utilizzate per l'assegnazione degli obiettivi.

In questo senso il **colloquio** tra il dirigente e il responsabile delegato di un obiettivo strategico o il responsabile di un obiettivo operativo diventa fondamentale anzi senza, il monitoraggio non ha alcun valore.

Il colloquio tra il Dirigente e:

- le PAP
- le POC
- il personale incaricato di seguire un obiettivo strategico

è determinante per conoscere l'andamento della performance organizzativa e quello della performance individuale.

Da un lato si comprendono se tutti gli obiettivi sono perseguiti correttamente ovvero se ci sono correttivi da decidere, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare il contributo di tutto il personale per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti (Ved. Scheda A in Allegati).

Il Dirigente può naturalmente confrontarsi con tutto il personale del proprio ufficio quando ritiene opportuno acquisire ulteriori notizie.

In questo senso annota in una scheda (Scheda A in Allegati):

- gli eventi significativi che:
 - a) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento dell'obiettivo
 - b) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento dell'obiettivo
- le azioni correttive da mettere in atto nel trimestre successivo
- la qualità delle azioni agite delle PAP, delle POC e del personale che ha ricevuto la delega/responsabilità di coordinare le azioni per raggiungere l'obiettivo
- la qualità delle azioni del personale assegnato ad un determinato obiettivo ricordando che tutto il personale di un Ufficio può essere assegnato su più obiettivi

- la verifica dei comportamenti attesi dalle PAP, dalle POC, dal personale delegato e dal personale assegnato ad un determinato obiettivo. Si fa riferimento, per questo, al par. 6.1.1 "il ruolo dei valutatori".

Il colloquio/confronto sull'andamento degli obiettivi è un'opportunità preziosa per costruire insieme le azioni migliori per raggiungere efficacemente un obiettivo e per valutare la performance organizzativa dell'Ufficio.

Il colloquio/confronto, serve, infine, per annotare le azioni e i comportamenti dei colleghi dell'Ufficio per costruire insieme **la valutazione differente** di ciascuno.

Il colloquio tra il Dirigente Generale i Dirigenti segue gli stessi passi e lo stesso metodo.

Dal colloquio/confronto si comprendono, da un lato, se tutti gli obiettivi del Dipartimento sono perseguiti correttamente (scheda A in Allegati) ovvero se ci sono correttivi da validare, e, dall'altro, c'è l'opportunità di annotare (scheda A in Allegati) il contributo di ciascun dirigente per il raggiungimento o meno degli obiettivi in termini di azioni e di comportamenti.

Il Dirigente presenta la relazione di cui si fa cenno nel par. 8.2 che contiene anche la lista nella quale annota:

- gli eventi significativi che:
 - c) possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo
 - d) possono aver determinato in positivo un andamento delle azioni che hanno accelerato in meglio i passi necessari al conseguimento di un dato obiettivo
- le azioni correttive da mettere in atto nel trimestre successivo
- la qualità delle azioni agite dai Dirigenti per raggiungere l'obiettivo
- la verifica dei loro comportamenti attesi

elementi che diventano oggetto del colloquio/confronto con il Dirigente Generale.

Nella rilevazione degli eventi significativi, il dirigente generale, al fine di ottenere un quadro più ampio, può intervistare i principali collaboratori del dirigente valutato.

Il colloquio/confronto sull'andamento degli obiettivi degli Uffici del Dipartimento si rivela come un'opportunità preziosa per condividere le azioni migliori decise dai Dirigenti per raggiungere efficacemente i loro obiettivi.

Ciò serve per valutare la performance organizzativa di tutto il Dipartimento.

Il colloquio/confronto, serve, infine, per annotare le azioni e i comportamenti dei Dirigenti per costruire insieme **la valutazione differente** di ciascuno. In questo senso si fa riferimento al par. 6.1.1 "il ruolo dei valutatori".

Il metodo ha applicazione anche per il **colloquio/confronto tra l'OIV e i Dirigenti Generali e i Dirigenti degli Uffici che fanno riferimento diretto al Presidente della Regione.**

Dal colloquio/confronto l'OIV ha l'opportunità di conoscere l'andamento della performance organizzativa di ciascun Dipartimento e, alla fine, l'andamento della performance organizzativa della Regione (scheda in allegati).

Conosce, dunque:

1. se gli obiettivi del Dipartimento siano perseguiti correttamente
2. gli eventi significativi che possono aver determinato impedimenti al raggiungimento di un dato obiettivo
3. le azioni correttive messe in atto
4. la qualità delle azioni agite
5. le attività di coordinamento e di guida dei dirigenti generali
6. i loro comportamenti
7. la "differenza" applicata nella valutazione dei dirigenti:

Nella rilevazione degli eventi critici, l'OIV, al fine di ottenere un quadro più ampio, può accrescere la sua conoscenza intervistando Dirigenti di un dato Dipartimento.

In tutto questo è bene sottolineare l'**attività di verifica** (par. 6.1.1) propria dell'Organo di indirizzo politico – amministrativo.

Ogni trimestre il Presidente della Regione e gli Assessori ovvero il Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio verificano gli obiettivi strategici affidati ai Dipartimenti a seguito dei report elaborati dell'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) dopo aver ricevuto on line le informazioni dai diversi uffici regionali coinvolti. Tale attività è determinante per conoscere l'andamento e proporre eventuali correttivi. In questo senso il Presidente e la Giunta Regionale esaminano l'andamento degli obiettivi strategici della Regione in una seduta comune con il CICO, i dirigenti generali e le posizioni apicali degli Enti strumentali. Allo stesso modo il Presidente e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale esaminano l'andamento degli obiettivi strategici del Consiglio in una seduta comune con il Dirigente Generale e i Dirigenti.

7.5.3. Analisi dei dati e valutazione

L'analisi dei dati è propedeutica alla valutazione e all'assegnazione del punteggio relativo ai singoli obiettivi e comportamenti (attraverso le procedure di calcolo).

7.5.4. Comunicazione dei risultati

La comunicazione del punteggio rappresenta la fase più delicata e stimolante dell'intero processo e, come, nella fase di assegnazione degli obiettivi, avviene attraverso un colloquio/confronto tra valutatore e valutato.

Poiché la finalità è generare un percorso di miglioramento, durante il colloquio tra valutatore e valutato, oltre alla comunicazione del punteggio, e ai chiarimenti relativi alle procedure di calcolo, avviene un confronto sulle:

- principali evidenze, gli eventi significativi e i risultati quantitativi emersi nel periodo di valutazione
- differenze tra la performance individuale attesa e quella realizzata
- motivazioni della valutazione

I primi due elementi, di supporto alle motivazioni della valutazione, costituiscono la base per evitare che la valutazione sia, o sia percepita, come iniqua o legata a un giudizio sulla persona, piuttosto che alla performance realizzata dall'individuo.

7.5.5. Elaborazione di piani di miglioramento individuali

In piena coerenza con la finalità generale di miglioramento della performance, contestualmente alla comunicazione dei risultati, occorre predisporre un piano di miglioramento individuale, strutturato in maniera tale da evidenziare:

- criticità ordinate per gradi di priorità
- eventuali azioni correttive con riferimento ai target il cui raggiungimento è stato mancato
- azioni di consolidamento delle migliori performance
- le competenze professionali che dovranno essere acquisite e/o migliorate, in quanto base per lo sviluppo di un piano di formazione individuale;
- fattibilità, in termini di costi, scadenze e tempi, delle azioni legate al piano di miglioramento

8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

8.1. performance organizzativa

Con la performance organizzativa (art.8. d.lgs.150/2009) si valuta:

1. l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività
2. l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione del loro effettivo grado di attuazione, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse
3. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive
4. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi
5. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione
6. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi
7. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

8.2. la performance organizzativa della Regione Basilicata

La performance organizzativa della Regione Basilicata viene misurata e valutata sulla base di due macroambiti:

1. grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico (in attuazione delle lettere a-b-d-f-h dell'art. 8 del citato decreto 150/2009) definiti nel Piano

della Performance che consente anche di misurare il grado di funzionalità dell'amministrazione intesa come :

- modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione
 - efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti
2. impatti e qualità dell'azione amministrativa volta a rilevare il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sia nella prospettiva utente/cittadino, per poter individuare il "come" i cittadini percepiscono il servizio offerto e gli elementi critici nel processo di erogazione, sia nella prospettiva dei processi interni per raccogliere informazioni utili per attivare nel breve/medio periodo i processi di miglioramento delle singole strutture. La rilevazione potrà avvenire anche attraverso modalità interattive e monitorerà anche il livello di partecipazione e collaborazione con i cittadini.

La misurazione della performance organizzativa è **un compito** che spetta:

- **ai dirigenti** per gli Uffici da loro coordinati e per le tematiche di cui sono responsabili
- **ai dirigenti generali** per i loro dipartimenti

Ogni Dirigente compila una relazione sullo stato dell'ufficio di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema considera:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'ufficio
- lo stato di realizzazione degli obiettivi
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi

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

L'Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione, in sinergia con l'Ufficio Stampa e Comunicazione e l'Ufficio Società dell' Informazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione in sinergia con l'Ufficio Coordinamento della Informazione e della Comunicazione e gli eventuali altri Uffici in possesso dei relativi dati) presenta le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi e le consegna all'OIV e a tutti gli uffici interessati.

Gli strumenti per consentire la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sono:

- indagini conoscitive
- interviste con gli stakeholder

e devono avere come destinatari non solo utenti esterni all'Ente, ma anche il personale dipendente per permettere anche la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni. Nella elaborazione dei metodi per la misurazione della qualità dei servizi opportuno è il richiamo alla delibera Civit 88/2010 " linee guida per la definizione

degli standard di qualità" che dettaglia gli indicatori di qualità da adottare per operare la valutazione dell'attività dell'Ente.

8.3. performance organizzativa – obiettivi – indicatori - target

L'impianto di un sistema articolato "per obiettivi" costituisce il fulcro del ciclo di gestione della performance e della valutazione del suo andamento.

L'obiettivo è la descrizione di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo le sue politiche.

E ciò deve essere espresso attraverso una descrizione chiara, sintetica e sempre misurabile.

La formulazione deve essere orientata non già alla indicazione delle sole attività che si intendono svolgere, **bensì alla descrizione degli effetti che con le attività si intendono raggiungere.**

Ad ogni obiettivo devono essere associati uno o **più indicatori ed i relativi target**, al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance dell'Amministrazione.

Il target (vedi cap. 7) il risultato, cioè, che un ufficio ovvero un dipartimento si prefiggono di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività è associato a indicatori ed è tipicamente espresso in termini quantitativi.

Il percorso metodologico utile a caratterizzare correttamente gli indicatori di performance è indicato nelle istruzioni e negli schemi logici contenuti nella delibera CiVIT n. 89/2010, al paragrafo 4.2.

Gli indicatori prescelti devono, in generale, essere tali da rendere evidente il valore creato dalle attività intraprese.

Occorre, per questo, privilegiare indicatori che misurino l'obiettivo in termini di output (risultato immediato di un'attività/processo) ovvero, ove possibile, di outcome (impatto, cioè risultato ultimo di un'attività/processo dal punto di vista dell'utente del servizio).

E' consigliabile utilizzare più indicatori per definire meglio il raggiungimento degli obiettivi.

8.4. integrazione con gli strumenti di controllo interno e con i sistemi informatici

La performance organizzativa, dunque, si esprime attraverso il perseguimento degli obiettivi strategici e il sistema che li misura e li valuta si fonda essenzialmente sull'apporto informativo del **controllo di gestione.**

La funzione del controllo di gestione è centrale. Rappresenta lo strumento che permette la conoscenza dell'attività amministrativa, e consente:

- la tempestiva adozione di interventi di riprogrammazione e di misure correttive, in una logica di costante recupero dell'efficienza dell'azione pubblica a fronte di eventuali criticità rilevate,
- la possibilità di calibrare meglio i successivi interventi strategici.

L'ufficio preposto al controllo di gestione deve elaborare i dati trasmessi con le procedure informatiche e tradurli in report di monitoraggio che devono essere visibili a tutti gli uffici attraverso la procedura informatica.

Per questo è necessario che i sistemi informativi della Regione operanti siano assolutamente a supporto costante dell'attività del controllo di gestione.

8.5. performance organizzativa – sistema di valutazione

Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a:

- raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio/dipartimento/ente
- raggiungimento degli obiettivi individuali concordati.

Tutti contribuiscono al risultato complessivo dell'amministrazione e, quindi, tutti sono valutati su questo parametro.

Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.

La parte prevalente dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività **è finalizzata al riconoscimento della performance individuale** alla quale si applicano le fasce di merito di cui al cap. successivo.

Al momento sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse:

- **performance organizzativa** = 30% del totale del premio di risultato/produttività
- **performance individuale** = 70% del totale del premio di risultato/produttività

Queste percentuali **possono mutare di anno in anno** con delibera di indirizzo della Giunta Regionale d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio previa informativa con le Organizzazioni Sindacali a seconda delle scelte politiche e strategiche dettate dallo stesso Organo di indirizzo politico - amministrativo.

8.6. assegnazione fondo performance organizzativa

Nell'assegnazione del fondo si deve tenere conto equamente dei seguenti criteri:

Grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico:

- considerando il grado di raggiungimento dello stesso e il peso attribuito ad ogni obiettivo da parte dell'ufficio (desumibile dalle schede obiettivo)

Grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi:

- Grado di soddisfazione 90-100% : Livello eccellente= 120
- Grado di soddisfazione 80-89% degli obiettivi: Livello atteso = 100
- Grado di soddisfazione 70-79% degli obiettivi: Livello in sviluppo= 70
- Grado di soddisfazione 60-69% degli obiettivi: Livello critico = 30
- Grado di soddisfazione inferiore al 60%: valore 0

Il risultato finale corrisponde all'indice percentuale da applicare al 30% del totale del premio di risultato e di produttività, che risulta dalla sommatoria del valore conseguito per il criterio 1 moltiplicato per 0,7 (peso del criterio 1) e del valore conseguito per il criterio 2 moltiplicato per 0,3 (peso del criterio 2).

SCHEMA RIASSUNTIVO:

Il valutato	Cosa si valuta					Chi valuta
	Performance Organizzativa *		Performance Individuale**			
DIRIGENTE Generale	Obiettivi strategici della Regione 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	OIV Organo politico
DIRIGENTE	Obiettivi di struttura del Dipartimento 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Dirigente Generale Dipartimento
POC/PAP	Obiettivi di struttura dell'Ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 40 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 30 %	Dirigente d'ufficio
C/D	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 60 %	Comportamenti 20 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
A/B	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 60 %	Comportamenti 20 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
Posizioni apicali Enti strumentali	Obiettivi strategici Dell'Ente 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 30 %	Comportamenti 40 %	Comunicazione e ascolto 30 %	OIV Organo politico
Avvocati Ufficio Legale e del contenzioso	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Impatti e qualità dell'azione amministrativa 30%	Obiettivi individuali 50 %	Comportamenti 30 %	Comunicazione e ascolto 20 %	Dirigente d'ufficio

*performance organizzativa = 30% del totale del premio di risultato e di produttività

**performance individuale = 70% del totale del premio di risultato/produttività

9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

9.1. La Performance individuale

La performance individuale è il contributo che un individuo o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della missione, delle finalità e degli obiettivi definiti per la soddisfazione dei bisogni dei cittadini e degli stakeholder. Deve essere supportata da una lettura prevalente dei risultati ottenuti e dei comportamenti osservati rispetto a quelli attesi.

Il processo di valutazione della performance individuale (vedi def. par.3.) è orientato **ai principi di trasparenza, pubblicità e partecipazione** ed è in relazione alla misurazione e valutazione dei risultati raggiunti dall'ufficio.

La performance individuale dei dirigenti (Art.9,comma1 d.lgs.150/2009) è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La performance individuale del personale non in posizione di responsabilità

(Art. 9, comma 2 d.lgs. 150/2009), è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'ufficio di appartenenza
- alle competenze dimostrate
- ai comportamenti professionali e organizzativi.

9.2. accertamento preliminare per l'erogazione della premialità

L'erogazione dei premi presuppone la verifica di una serie di adempimenti preliminari.

Per quanto riguarda i **dirigenti generali e i dirigenti** è necessario accertare l'osservanza degli adempimenti imposti da:

- art.46 d.lgs 33/2013 che recita: "L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente o la mancata predisposizione del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili"
- art 10 comma 5 del d. lgs. 150/ 2009 che recita "la mancata adozione del Piano della performance impedisce l' erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti"

- art. 11 comma 2 del d. lgs. 150/2009 che recita "in caso di mancata adozione e realizzazione del programma triennale per la trasparenza e l'integrità o di mancato assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui ai commi 5 e 8 è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti preposti agli uffici coinvolti.
- art.9 comma 1 lettera d) del d. lgs. 150/ 2009 che riguarda "la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"

Ciò vuol dire che L'OIV elabora la proposta di valutazione del dirigente generale, da sottoporre alla valutazione dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, anche per il grado di differenziazione usata nei confronti dei dirigenti del Dipartimento e che il dirigente generale valuta il dirigente in relazione anche alla differenziazione che egli ha usato nel valutare i colleghi dell'ufficio.

- Il codice di comportamento dei dipendenti della Giunta regionale prevede all'art. 16 comma 4 "Il soggetto responsabile della misurazione e valutazione della performance individuale tiene conto delle violazioni del Codice debitamente accertate, dandone atto nelle schede di valutazione previste dai sistemi di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 del D.Lgs. n.150 del 2009." e al comma 5 " Fermo restando quanto previsto dall'articolo 17, commi 3, 4 e 5 del Codice, la grave o reiterata violazione, debitamente accertata, delle regole contenute nel Codice, esclude la corresponsione di qualsiasi forma di premialità, comunque denominata, a favore del dipendente.". In questo senso l'erogazione della retribuzione di risultato, per i dirigenti generali e dirigenti, è subordinata all'assenza di provvedimenti sanzionatori adottati per violazioni dei Codici di Comportamento

Per quanto riguarda **il personale dipendente** l'erogazione della retribuzione di risultato è subordinata alla sola osservanza del Codice di Comportamento secondo il dettato dell'art. 16 comma 4 e 5 del codice di comportamento dei dipendenti della Giunta regionale.

9.3. elementi della valutazione della performance individuale

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della Regione Basilicata si articola su 3 dimensioni fondamentali a:

- raggiungimento degli obiettivi individuali
- competenze e comportamenti
- comunicazione e ascolto

9.4. raggiungimento degli obiettivi individuali

Il primo fattore oggetto di valutazione della performance individuale è il **raggiungimento degli obiettivi individuali** che identifica e misura uno specifico risultato atteso in un certo arco temporale, il cui livello di raggiungimento è verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

La misura del risultato ottenuto considera gli obiettivi stabiliti ad inizio periodo. In questo senso ci si riferisce **all'aspetto quantitativo** della prestazione.

La valutazione dei risultati, infatti, è effettuata sulla base di una scala di valutazione che esprime in termini numerici il grado di raggiungimento dell'obiettivo (vedi cap. 11)

Viene elaborata la scala di valori da attribuire al grado di raggiungimento degli obiettivi:

- Grado di raggiungimento 90-100% degli obiettivi: valore 100
- Grado di raggiungimento 80-89% degli obiettivi: valore 85
- Grado raggiungimento 70-79% degli obiettivi: valore 65
- Grado raggiungimento 60-69% degli obiettivi: valore 45
- Grado raggiungimento 50-59% degli obiettivi: valore 25
- Grado di raggiungimento inferiore al 50%: valore 0

Verifica raggiungimento obiettivi individuali del dirigente generale e del dirigente

L'approvazione del Piano della Performance definisce gli obiettivi di ciascun dirigente generale e di ciascun dirigente.

Le Schede Obiettivo costituiscono il riferimento della valutazione individuale, per misurare e valutare il grado di realizzazione degli obiettivi sono definiti degli indicatori e dei target già in fase di programmazione ed esplicitati negli strumenti di programmazione.

La Relazione sulla Performance è il documento riassuntivo che contiene anche una sintesi dei risultati degli obiettivi generali dell'Ente e di quelli delle sue Direzioni

La valutazione degli obiettivi che il dirigente generale si assegna o che assegna al dirigente avviene in un colloquio/confronto

- tra l'OIV e il dirigente generale
- tra il dirigente generale e il dirigente

che consideri:

- i monitoraggi trimestrali
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione.
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo)
- le azioni correttive messe in campo
- la relazione sullo stato dell'ufficio o del dipartimento
- le verifiche trimestrali

L'attribuzione del punteggio in merito al grado di raggiungimento degli obiettivi segue la seguente logica:

1. a seguito dell'istruttoria e del colloquio di valutazione finale, ad ogni obiettivo viene assegnata una percentuale di raggiungimento (vedi Scheda Obiettivi)
2. la valutazione ottenuta è data dalla media dei risultati degli obiettivi (la percentuale di raggiungimento) a cui è stato assegnato il valutato, ponderati con peso individuato nello schema riassuntivo (vedi esempi cap. 13)

Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle POC e delle PAP

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio, il dirigente provvede ad assegnare a I dipendenti con responsabilità di POC o di PAP:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio

- la responsabilità di uno o più obiettivi trasversali con altri uffici
- ovvero le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale mette in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi)
- la delega di responsabilità di un obiettivo strategico

Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie C e D

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Ufficio, il Dirigente provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria C e D non responsabile di posizione organizzativa:

- la responsabilità di uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'Ufficio
- ovvero le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi operativi)
- la delega di responsabilità su obiettivi strategici

Verifica raggiungimento obiettivi individuali delle categorie A e B

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni ufficio, il dirigente provvede ad assegnare a ogni dipendente di categoria A e B:

- le azioni che deve svolgere su uno o più obiettivi operativi/gestionali dell'ufficio (la scheda individuale serve a mettere in evidenza il contributo dato da ciascuno nel raggiungimento degli obiettivi operativi)

La valutazione degli obiettivi avviene in un colloquio/confronto tra il dirigente:

- le POC
- le PAP
- il personale di categoria C e D
- il personale di categoria A e B

che consideri:

- i monitoraggi trimestrali
- le evidenze prodotte dal controllo di gestione.
- le cause degli scostamenti (soprattutto quelle esogene al sistema organizzativo)
- le azioni correttive messe in campo
- l'apporto alla valutazione delle POC e delle PAP sul contributo dato al raggiungimento degli obiettivi del personale di categoria C e D, A e B, che abbiano con loro collaborato rispetto a dati obiettivi

Il personale dipendente di cat. C e D (che non ricopre la P.O.C/P.A.P), che viene individuato per lo svolgimento di compiti ritenuti rilevanti per il proprio ufficio, deve essere valutato anche considerando "la differenza" di assegnazione di obiettivi ovvero di compiti, attribuendo un maggior punteggio pari ad un valore fino a max + 30 , da calcolarsi sui comportamenti e capacità professionali, a seguito della valutazione positiva operata del dirigente dell'Ufficio a conclusione dei compiti attribuiti.

Va precisato che il maggior punteggio deve essere onnicomprensivo anche in presenza di più compiti rilevanti.

Compiti rilevanti per gli Uffici per gli anni 2014-2015:

- **Responsabilità delegata di un obiettivo strategico**
- **Referente trasparenza/anticorruzione**
- **Membro di commissione interna per l'aggiudicazione di gare**

Queste indicazioni possono mutare di anno in anno con delibera di indirizzo dell'Organo di indirizzo politico – amministrativo previa informativa con le organizzazioni sindacali

9.5. comportamenti e capacità gestionali

Il d.lgs. 150/2009 all'art. 9 prevede, nell'ambito della performance individuale, la misurazione e valutazione delle competenze professionali e manageriali e dei comportamenti professionali e organizzativi e lo fa considerando tre grandi aree:

1. conoscenza
2. Capacità
3. Attitudini

La Regione Basilicata ha elaborato **il dizionario dei comportamenti** perché sia definito, in anticipo, sia il modo di agire delle diverse figure professionali presenti sia il modo di condividere o condurre gli obiettivi strategici e operativi/gestionali della Regione. Il dizionario dei comportamenti li descrive **tenendo conto, e comprendendo, per l'appunto, le aree della conoscenza, delle capacità e delle attitudini**

La valutazione dei comportamenti è fondamentale per misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti e avviene attraverso il confronto fra i comportamenti attesi e quelli posti in essere.

Si possono, infatti, raggiungere gli obiettivi e ottenere determinati risultati in modi diversi, grazie all'esperienza pratica e alla competenza tecnica, ma anche grazie ai comportamenti assegnati. E' quindi, importante specificare quali comportamenti la Regione si aspetta a seconda dei ruoli che ciascuno ricopre.

In questo senso la descrizione dei comportamenti attesi, il loro grado di attivazione e gli indicatori che facilitino la loro osservazione da parte del valutatore, sono descritti nel **dizionario dei comportamenti** (Allegato 6) a questo documento. La valutazione dei comportamenti avviene se:

1. **siano pochi (massimo tre)**
2. **siano osservabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti)**
3. **siano correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato**
4. **possano rappresentare un'area di miglioramento del valutato**
5. **possano rappresentare un'area di eccellenza del valutato**

Il dizionario dei comportamenti prevede per ogni ruolo una triade di comportamenti che servano a far esprimere al meglio le competenze e le capacità di ciascuno.

I comportamenti vengono osservati e valutati nel corso dei colloqui/confronti che avvengono trimestralmente al tempo, cioè, dei monitoraggi. Questa è l'occasione per sintetizzare e le attività poste in essere dal valutato e i comportamenti che egli ha messo in atto per perseguirli efficacemente.

9.6. Comunicazione e ascolto

Il terzo fattore che completa gli elementi oggetto di misurazione a disposizione del valutatore è rappresentato da un comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, in funzione del ruolo svolto nella Regione Basilicata.

La comunicazione interna e l'ascolto sono elementi che caratterizzano sempre un'organizzazione efficace. Quando, perciò, un'organizzazione elabora il piano della performance deve sapere che gli obiettivi strategici e quelli operativi/gestionali si scrivono a condizione che ci sia stato un confronto e una richiesta di condivisione del dirigente con i suoi colleghi di ufficio e del dirigente generale con i dirigenti del dipartimento. Alla base, è bene ricordarlo, c'è un documento di programmazione e ci sono gli indirizzi strategici che l'Organo di indirizzo politico – amministrativo consegna di anno in anno, attraverso i dirigenti generali, a tutta l'organizzazione.

Tutto questo porta risultati solo se tutti agiscono ascoltando e comunicando.

La comunicazione e l'ascolto servono a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione interfunzionale tra colleghi
- 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

9.7. parametro B: risultati gestionali

I comportamenti di cui al par. 9.5 sono descritti minuziosamente nel dizionario dei comportamenti allegato e sono assegnati tenendo conto di quanto ci si attende dai ruoli e contano per la valutazione in percentuali diverse e sono:

1. comportamenti e capacità gestionali dei Dirigenti Generali:

Pensiero strategico

Delega

Programmazione e organizzazione

- valore sulla valutazione: 40%

2. comportamenti e capacità gestionali dei Dirigenti

Guida coordinamento e Gestione dei conflitti

Innovazione e Gestione del cambiamento

Delega

- valore sulla valutazione: 30%

3. Comportamenti e capacità gestionali delle PAP

Lavorare in gruppo

Sviluppo e trasferimento delle competenze

Gestione progetti/processi

- valore sulla valutazione: 30%

4. Comportamenti e capacità gestionali delle POC

Lavorare in gruppo

Delega

Auto-organizzazione

- valore sulla valutazione: 30%

5. Comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. C e D
Orientamento al cittadino e al collega
Flessibilità
Tensione al risultato
 - valore sulla valutazione: 20%
6. Comportamenti e capacità gestionali dei dipendenti di cat. A e B
Orientamento al cittadino e al collega
Partecipazione e impegno lavorativo
Orientamento all'efficienza
 - valore sulla valutazione: 20%
7. Comportamenti e capacità gestionali dei dirigenti generali e delle posizioni apicali degli Enti strumentali
Pensiero strategico
Delega
Programmazione e organizzazione
 - valore sulla valutazione: 40%
8. Comportamenti e capacità gestionali degli Avvocati – Ufficio legale e del contenzioso
Programmazione e organizzazione
Gestione progetti/processi
 ai quali si aggiunge:
osservanza dei principi cardini richiamati nel codice deontologico forense approvato dal Consiglio nazionale Forense così riassunti :
 - ✓ il "dovere di fedeltà" (art.7)
 - ✓ il "dovere di diligenza " (art.8)
 - ✓ i doveri che riguardano l'adempimento del mandato ricevuto (art.38);
 - ✓ l'obbligo di informazione (art.40) e di "restituzione dei documenti" (art.42)
 - valore sulla valutazione: 30%

9.8. parametro c: il comportamento trasversale

il comportamento che viene chiesto a tutti, in percentuali diverse, è, come si è detto, quello della comunicazione e ascolto.

Vale per

1. **Dirigenti generali:** 30%
2. **Dirigenti:** 30%
3. **PAP:** 30%
4. **POC:** 30%
5. **Personale di categoria C e D:** 20%
6. **Personale di categoria A e B:** 20%
7. **Dirigenti generali e amministratori degli Enti Strumentali:** 30%
8. **Avvocati – Ufficio legale e del contenzioso:** 20%

9.9 Casi particolari

Nel caso in cui al dirigente generale ovvero al dirigente in corso d'anno venga assegnata una diversa posizione:

- il dirigente generale presenta una relazione all'OIV sullo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato sulla base della quale l'OIV valuta la performance individuale del dirigente generale, per quel dato periodo
- il dirigente presenta una relazione al dirigente generale sullo stato d'avanzamento di ciascun obiettivo assegnato sulla base della quale egli valuta la performance individuale del dirigente, in quel dato periodo.

Nel caso in cui un dirigente viene chiamato, in corso d'anno, a svolgere il ruolo di Dirigente Generale, l'OIV è chiamato a redigere la proposta di valutazione della performance individuale per tutto il periodo di riferimento annuale.

Per tutti i dirigenti e dirigenti generali che sono chiamati a svolgere contemporaneamente tale ruolo in più uffici, **definito come incarico ad interim**, la misurazione della valutazione della performance deve avvenire per tutti gli uffici di cui risulta titolare, mentre viene delegato alle intese delle organizzazioni sindacali, l'importo da erogare quale premio di risultato.

Nel caso in cui al personale con responsabilità di POC o di PAP ovvero al personale di categoria C e D, A e B venga assegnata una diversa posizione, il dirigente:

- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo valuta la performance individuale, per quel dato periodo, delle POC e delle PAP.
- sulla base dello stato d'avanzamento di ciascun obiettivo e sulla base della valutazione delle POC e delle PAP valuta la performance individuale, per quel dato periodo, del personale appartenente alle categorie C e D, A e B.

Direzione Provinciale
 Ufficio di Direzione
 Via
 00100
 Roma
 Tel. 06/49801
 Fax 06/49801
 E-mail: dirigenza@provincia.rm.it
 Web: www.provincia.rm.it

10. VALUTAZIONE E DEFINIZIONE COMPENSI AVVOCATI

10.1 Premessa

La valutazione dell'avvocatura presuppone qualche considerazione ulteriore per la specialità delle attività svolte che rende particolarmente impegnativa la fase di attuazione del sistema premiante.

Necessario è il rimando all'art. 4 della "Disciplina organizzativa dell'Ufficio legale e del contenzioso" adottata in Regione Basilicata che precisa " la valutazione del professionista è svolta in forma distinta e separata e secondo criteri- da definirsi da parte dell'amministrazione nell'ambito della disciplina normativa e contrattuale- differenziati rispetto a quella dei dipendenti amministrativi ed effettuata sulla base dell'attività professionale svolta".

Va rilevato che occorre contemperare principi ordinamentali apparentemente confliggenti tra loro, in quanto da un lato vanno garantite autonomia e indipendenza tipiche dello status professionale dell'avvocato e dall'altro non può essere dimenticata l'autonomia degli enti pubblici che pur sempre assumono nella fattispecie veste di datore di lavoro pubblico e utilizzano onerosamente proprie risorse (umane ed economiche) per assicurare il funzionamento e provvedere alle dotazioni strumentali di tali Uffici.

Anche l'Ufficio legale e del contenzioso della Regione Basilicata è chiamato ad ottimizzare e valorizzare al meglio, anche in un'ottica generale di programmazione dei mezzi e degli obiettivi, le risorse disponibili nel bilancio dell'Ente e darne contezza alla collettività.

10.2. La performance organizzativa dell'Ufficio Legale e del contenzioso

Considerando che anche l'Ufficio legale e del contenzioso è chiamato a definire obiettivi strategici dai quali declinare obiettivi operativi ed associare specifici target ed indicatori in modo da consentirne la misurazione della effettiva realizzazione, per la valutazione della performance organizzativa si rimanda al cap. 8

10.3. La Performance Individuale degli avvocati

La misurazione e valutazione della Performance individuale degli Avvocati – stante la peculiarità dell'attività svolta e l'organizzazione dell'Avvocatura viene collegata ai seguenti ambiti:

- raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- comportamenti e capacità gestionali
- comunicazione ed ascolto

Anche per gli Avvocati ciascun ambito viene preliminarmente "pesato", definendone la relativa incidenza in centesimi, secondo le percentuali di seguito indicate:

Ponderazione ambiti Performance Individuale Avvocati	Peso attribuito ai criteri
raggiungimento di specifici obiettivi individuali;	50%
comportamenti e capacità gestionali	30%
Comunicazione e ascolto	20%

10.4. La componente obiettivi individuali degli avvocati

Per quanto attiene agli Avvocati, gli obiettivi individuali sono annualmente proposti dal dirigente dell'Ufficio legale e del contenzioso seguendo l'iter dettagliato nel cap. 9 par.4.

10.5. La componente comunicazione e ascolto degli avvocati

Il criterio comunicazione e ascolto è definito nel dizionario dei comportamenti e attiene principalmente al rapporto del "se" con gli altri . Per approfondimenti si rimanda al par. 9.6.

10.6. La componente comportamenti e capacità gestionali degli avvocati

E' possibile rilevare e sintetizzare alcuni comportamenti e capacità gestionali degli avvocati della Regione dove elementi di fondamentale importanza sono:

- la precisione nel seguire le pratiche e nel fornire un adeguato supporto all'attività defensionale
- la capacità di organizzare un archivio funzionale alle esigenze della dirigenza
- la capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti ed attività, affrontando problematiche in continua evoluzione.

Partendo da tali indicazioni è possibile rintracciare, nel dizionario dei comportamenti, i comportamenti che la Regione si aspetta vengano adottati dagli avvocati dipendenti dell'Ufficio legale e del contenzioso:

- programmazione e organizzazione
- gestione progetti/processi

ai quali si aggiunge:

- osservanza dei principi cardini richiamati nel codice deontologico forense approvato dal Consiglio nazionale Forense così riassunti :
 - il "dovere di fedeltà" (art.7)
 - il "dovere di diligenza " (art.8)
 - i doveri che riguardano l'adempimento del mandato ricevuto (art.38);
 - l'obbligo di informazione (art.40) e di "restituzione dei documenti" (art.42)

Si precisa che tale ultimo criterio si ritiene osservato nel suo livello atteso in assenza di provvedimenti sanzionatori adottati nei confronti degli avvocati dipendenti della Regione per violazioni del Codice deontologico.

11. TABELLE DI MISURAZIONE

Per consentire le attività di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale la Regione Basilicata ha elaborato delle tabelle al fine di convertire i risultati prodotti in un punteggio oggettivo.

A questo fine sono state predisposte quattro tabelle in cui si pone in correlazione il risultato ed il relativo punteggio.

TAB. 1

Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi	
% raggiungimento obiettivi	punteggio
90-100%	100
80-89%	85
70-79%	65
60-69%	45
50-59%	25
<50%	0

TAB. 2

Grado di soddisfazione degli utenti	
range di soddisfazione utenti	punteggio
livello eccellente 90-100%	120
livello atteso 80-89%	100
livello in sviluppo 70-79%	70
livello critico 60-69%	30
livello non significativo <60%	0

è presentato nel presente allegato in modo da consentire ai cittadini di confrontare i dati relativi alle prestazioni delle aziende sanitarie con i dati di riferimento del settore sanitario nazionale.

TAB. 3

Si precisa che tale sistema di valutazione è applicabile solo alle aziende sanitarie e ospedaliere della Regione per le quali è stata presentata la proposta di legge regionale.

Comportamenti, comunicazione e ascolto	
range di posizionamento	punteggio
livello eccellente 90-100%	120
livello atteso 80-89%	100
livello in sviluppo 70-79%	70
livello critico 60-69%	30
livello non significativo <60%	0

Le sopra riportate tabelle sono costruite per definire i risultati della performance, mentre la Regione Basilicata ha elaborato la **Tab. 4 -Premialità conclusiva** per collegare al valore dell'indice di prestazione raggiunto la percentuale da applicare al fondo premiale sia per la performance organizzativa che per la performance individuale .

TAB. 4

TABELLA PREMIALITA'	
Valore indice di prestazione	Premialità
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Le modalità applicative del sistema sono approfondite negli allegati cui si rimanda.

12. LA VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE E DEGLI ENTI STRUMENTALI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance viene condiviso con l'OIV, le organizzazioni sindacali e il Cug, e approvato dalla Giunta Regionale d'intesa con l'ufficio di Presidenza del Consiglio. Successivamente viene condiviso attraverso percorsi formativi con tutto il personale.

Infatti il Sistema si applica al Consiglio Regionale della Basilicata e a tutti gli Enti strumentali della Regione. Questi ultimi applicano il Sistema di misurazione e valutazione nel metodo e nella filosofia. **La sua applicazione, difatti, richiede la personalizzazione del Sistema considerati i contesti organizzativi e la missione di ogni Ente o Società che appartengono al Sistema Basilicata sottolineando i ruoli degli organi di vertice, dell'Ufficio responsabile del processo di misurazione e valutazione della performance e dei rapporti con l'OIV e di ogni altro Ufficio e personale coinvolto.**

Ciò significa anche che la definizione degli obiettivi strategici e operativi sono descritti con il metodo della condivisione e del confronto e che il Piano della Performance, di conseguenza, è redatto con le modalità adottate dalla Regione. Per quanto riguarda, invece, la valutazione delle posizioni apicali degli Enti strumentali, essa avviene secondo le modalità definite per i dirigenti generali della Regione.

Lo scopo è quello di fare in modo che gli Enti Strumentali operino con lo stesso stile gestionale della Regione

13. MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE

13.1. il raccordo tra la programmazione regionale e il sistema di valutazione

Il sistema di misurazione e valutazione della performance si inserisce nel più ampio processo programmatorio dell'Ente e nell'ambito del processo di redazione dei documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Come si è evidenziato nel piano della performance, la Regione Basilicata ha previsto:

- prima la fase identificativa degli obiettivi, da esprimere in termini fisico tecnici (qualità, volumi, efficacia, soddisfazione dell'utenza, efficienza, etc.)
- successivamente la negoziazione delle risorse finanziarie in sede di Comitato di Direzione (ved. Step. 4 – Fasi soggetti e tempi di redazione del Piano della Performance).

Ciò per evitare **che il budget determini l'azione.**

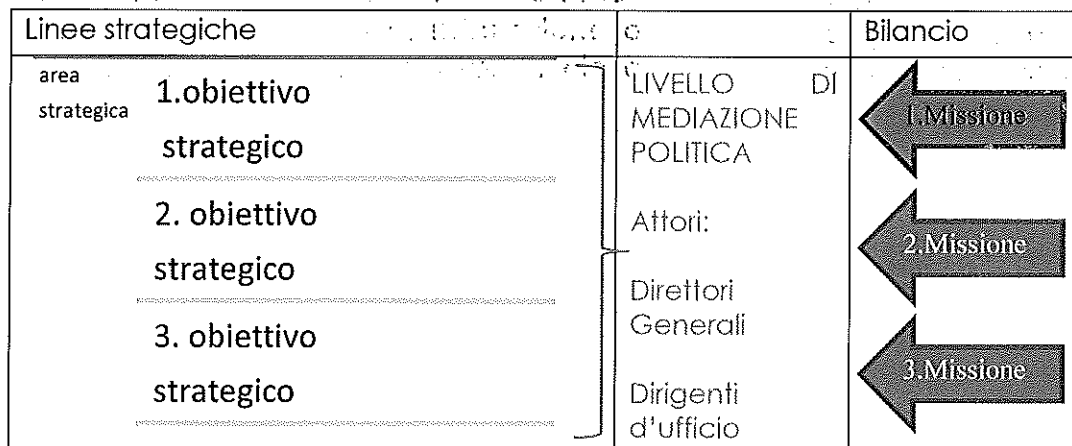
Tale sistema consente, invece, di definire il programma quantitativo di attività e di azioni da perseguire solo **in base alle esigenze del cittadino.**

In tal modo è possibile rivedere il ciclo di programmazione di bilancio, dando rilievo alla dimensione strategica e di risultato.

Considerato che il piano della performance deve essere approvato entro il 31 gennaio di ogni anno, è opportuno che il processo di allineamento delle risorse di bilancio con gli obiettivi assegnati avvenga con un congruo anticipo al fine di assicurare la conclusione del processo di definizione del budget con le strutture amministrative di riferimento.

Si prevede la seguente successione temporale:

1. **entro il mese di novembre:**
 - negoziazione budget tra le strutture e la Direzione generale
2. **entro il mese di dicembre:**
 - stesura e approvazione del bilancio annuale di previsione
 - assegnazione degli obiettivi strategici e individuali
3. **entro il mese di gennaio successivo:**
 - approvazione del piano della performance .



14. LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO

14.1. la trasparenza dei documenti

In sintesi il nuovo sistema di misurazione e valutazione esalta, dunque, la trasparenza degli obiettivi, la chiarezza dei rapporti e la consapevolezza che solo a questo modo è possibile praticare il cambiamento gestionale che il piano della performance e il sistema di misurazione e valutazione insieme sollecitano a fare.

Gli obiettivi diventano, infatti, trasparenti, quando sono concordati e quando si conoscono le persone che saranno responsabili di quell'obiettivo e quelle che sono incaricate di realizzarlo.

La chiarezza dei rapporti, infatti, si manifesta quando, attraverso il colloquio/confronto:

- tra quelli che devono realizzare un obiettivo
- tra questi e il dirigente dell'ufficio
- tra il dirigente e il dirigente generale

è possibile monitorare l'obiettivo, valutarne l'andamento, correggerlo, cogliere, in strada, definitiva tutte le opportunità per realizzarlo

Da tutto questo si innesta **un circuito virtuoso** in cui il piano della performance e il nuovo sistema di misurazione e valutazione esprimono i loro effetti collegati in reciprocità.

Non a caso il piano della performance e il sistema di misurazione e valutazione fanno **il ciclo della performance.**

A tutto questo va aggiunto che **la Regione garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance** anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione alla collettività dei risultati raggiunti dall'Amministrazione regionale.

Per questo il Piano della Performance, la Relazione sulla Performance e il Sistema di misurazione e valutazione sono doverosamente pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" della Regione.

Al dovere della loro pubblicazione in "Amministrazione Trasparente", si aggiunge la necessità di elaborare documenti che siano **chiari al cittadino, agli stakeholder, a chiunque, insomma, possa avere a che fare con la Regione Basilicata**, a chiunque, infine, voglia solo informarsi delle sue attività.

Per questo sono scritti con un linguaggio con **il minimo di stile burocratico** e la loro redazione considera, da un lato, il documento fondamentale e, dall'altro, gli allegati che ne sono a corredo e ciò perché l'essenziale sia immediatamente conosciuto.

14.2. la valorizzazione delle capacità interne

I rapporti e gli obiettivi sono e restano chiari e trasparenti quando all'interno di un ufficio e, più in là all'interno di un dipartimento e, infine, di tutta l'organizzazione regionale, ciò che conta è **il riconoscimento chiaro di chi fa che cosa** e ciò anche per definire percorsi di formazione ovvero partecipazione a gruppi di lavoro.

Infatti quando il dirigente, dopo aver concordato con il dirigente generale gli obiettivi strategici da inseguire e realizzare, li fa conoscere ai colleghi dell'ufficio, apre, di fatto, alla condivisione la scelta di chi deve presiedere un obiettivo, di chi deve partecipare a realizzarlo e di chi deve offrire il suo contributo su più obiettivi da perseguire.

Solo in questo senso si avvia dal basso il riconoscimento delle capacità interne e una gestione dell'organizzazione orientata al merito.

In effetti la trasparenza conduce alla capacità, il piano della performance la sancisce e il sistema di misurazione e valutazione la mette in discussione e le dà valore.

15. IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE

TEMPI – ANNO N+1:

Entro il **10 gennaio** dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione:

1. l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione in sinergia con l'Ufficio Stampa e Comunicazione e l'Ufficio Società dell'informazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione generale – Controllo di Gestione in sinergia con l'Ufficio Coordinamento della Informazione e della Comunicazione e gli eventuali Uffici in possesso dei relativi dati), presenta le risultanze dalle rilevazioni sul grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati dalla Regione Basilicata e le consegna all'OIV e a tutti i Dipartimenti e uffici interessati

Entro il **20 gennaio**:

1. i dirigenti di ogni ufficio devono comunicare, attraverso i sistemi informatici, i valori relativi agli indicatori e verificare il conseguimento dei target assegnati.

Entro il **31 gennaio**

1. l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) elabora i report di monitoraggio che saranno resi visibili a tutti i Dipartimenti e agli uffici attraverso la procedura informatica.

Entro il **15 febbraio**

1. I dirigenti svolgono la riunione con tutto il personale e comunicano il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché il grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati.
2. I dirigenti predispongono, sentite le P.O., una sintetica relazione sulla propria attività nella quale sono evidenziati i risultati di tutti gli obiettivi assegnati ed, in caso di mancato raggiungimento dell'obiettivo, esplicitano le relative cause. (si richiama quanto indicato nel par. 8.2: "Ogni Dirigente compilerà una relazione sullo stato dell'ufficio di cui è responsabile, secondo uno schema coerente con i criteri esposti in precedenza.

Tale schema dovrà considerare:

- lo stato di attuazione delle azioni di competenza dell'ufficio
- lo stato di realizzazione degli obiettivi
- l'effetto prodotto sui destinatari dei servizi")

La relazione è inviata all'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) .

Per i Dirigenti Generali si applica la medesima procedura.

Si prevede un Comitato di direzione per analizzare i dati relativi e il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nonché il grado di soddisfazione dei destinatari delle principali attività e dei servizi erogati da ciascun dipartimento e la redazione della relazione che viene trasmessa all'OIV oltre che all'Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione).

Entro il **1 marzo** :

1. i Dirigenti effettuano la valutazione dei competenze/comportamenti e comunicazione/ascolto del personale e lo comunicano ai singoli dipendenti;
2. i dirigenti generali valutano le competenze/comportamenti e la comunicazione/ascolto dei singoli dirigenti

Entro il **15 marzo**

Tutte le schede di valutazione del personale devono essere trasmesse all'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione)

Entro il **30 aprile**

l'OIV trasmette agli organi di indirizzo politico- amministrativo e al Dip. della Funzione Pubblica la relazione annuale sul funzionamento del Sistema di

valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D.Lgs. n. 150/2009 e la proposta di valutazione dei Dirigenti Generali (art. 14, comma 4, lettera e, D.lgs. 150/2009) all'organo di indirizzo politico-amministrativo

Entro il 30 maggio

L'Ufficio Valutazione, Merito e semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) predispone la relazione sulla performance dell'anno precedente e la trasmette all'Organo di indirizzo politico – amministrativo per l'approvazione

Entro il 30 giugno

L'Organo di indirizzo politico - amministrativo approva la relazione sulla performance e la proposta di valutazione annuale elaborata dall'OIV sulla performance dei Dirigenti Generali della Giunta ovvero del Dirigente Generale del Consiglio.

Contestualmente l'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) provvede alla trasmissione della documentazione all'OIV.

Entro il 15 settembre

L'OIV è chiamata a validare la Relazione sulla Performance e garantire la pubblicazione del documento sul sito "Amministrazione Trasparente" della Regione Basilicata.

Inoltre elabora la graduatoria della valutazioni individuali ai sensi dell'art. 19, comma 1 dlgs. 150/2009 che trasmette all'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione e all'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione).

Riguardo a tale argomento è necessario premettere che non si applica l'art. 19 comma 2 del D.Lgs.150 /09 relativamente alla distribuzione delle risorse nelle tre fasce di merito evidenziate destinate al trattamento accessorio.

Entro il 30 settembre

L'Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) trasmette tutta la documentazione necessaria all'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) perché provveda alla erogazione dei premi di risultato e di produttività per tutto il personale interessato .

Riassumendo il processo di valutazione della performance individuale è un processo continuo a frequenza annuale che coincide, di norma, con l'anno solare. Esso si esplicita attraverso una serie di appuntamenti definiti e collegati cronologicamente, come mostra il cronogramma di seguito riportato.

Schema riassuntivo: I tempi della valutazione

ATTIVITA'	Anno	Anno oggetto della valutazione	Anno successivo n+1
-----------	------	--------------------------------	------------------------

	n-1				n																		
	Giugno	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	settembre	
1. Individuazione linee strategiche della Regione Basilicata	X																						
2. Individuazione obiettivi strategici e operativi		X																					
3. Comitati direzione per la verifica politica/tecnica ed economica degli obiettivi – negoziazione budget			X																				
4. Validazione delle schede obiettivo				X																			
5. Bilancio Annuale e pluriennale di previsione				X																			
6. Adozione del Piano della performance					X																		
7. Primo report monitoraggio								X															
8. Bilancio consuntivo								X															
9. Relazione dell'OIV sul funzionamento del sistema								X															
10. Assestamento di bilancio									X														
11. Secondo Report monitoraggio										X													
12. Terzo report monitoraggio												X											
13. Quarto report monitoraggio																X							
14. Rilevazione performance organizzativa																X							
15. Relazione dei dirigenti sulle attività svolte dall'Ufficio																	X						
16. Valutazione performance individuale																		X					
17. Presentazione Relazione sulla performance all'Organo politico																				X			
18. Approvazione Relazione sulla performance Organo politico																					X		
19. Validazione Relazione sulla performance OIV																						X	
20. Erogazione premialità																							X

16. PROCEDURA DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Esse sono previste dall'art.7 c.3, l.b. d.lgs.150/2009.

La procedura di conciliazione di seguito individuata si ispira ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità ed inoltre garantisce la terzietà e imparzialità del Collegio di conciliazione.

La procedura di conciliazione si applica sia al personale con qualifica dirigenziale sia tutto il personale dipendente.

Procedura di conciliazione

Il dipendente valutato, in caso di non condivisione della valutazione ricevuta, può richiederne la revisione, formulando delle osservazioni nell'apposito spazio della scheda di valutazione individuale annuale, sottoscrivendola in occasione del colloquio finale di valutazione. In questo caso il valutatore invierà all'Ufficio Valutazione Merito e Semplificazione (ovvero per il Consiglio Regionale la Direzione Generale – Controllo di gestione) l'intera scheda di valutazione entro 5 gg.

L'ufficio ricevuta la scheda di valutazione e verificata la richiesta di revisione della stessa, la trasmette al Collegio di conciliazione.

Il presidente del Collegio di conciliazione invita il valutato entro 10gg., che può farsi assistere da persona di fiducia, a illustrare, in un contraddittorio con il valutatore le ragioni della non condivisione della valutazione ricevuta. Al termine del contraddittorio il Collegio di conciliazione può invitare il valutatore a riformulare la valutazione.

Viene redatto un verbale della procedura di conciliazione che viene allegato alla documentazione relativa alla valutazione individuale

Qualora il tentativo di conciliazione non abbia esito positivo, entro i successivi 5 giorni lavorativi il Collegio di conciliazione si pronuncia – con nota scritta e motivata – sulla corretta applicazione del sistema di valutazione da parte del valutatore.

Esito della procedura

In caso di applicazione corretta del sistema di valutazione da parte del valutatore, la valutazione è confermata.

In caso di applicazione non corretta, il valutatore rivede la valutazione secondo le indicazioni espresse dal Collegio di conciliazione: egli potrà esprimere una nuova valutazione ovvero confermare, motivando, la valutazione precedente.

La presente procedura di conciliazione può essere esperita una sola volta. Essa non è tuttavia obbligatoria né esclude l'esperimento della procedura prevista dall'art. 410 c.p.c..

Collegio di conciliazione

E' istituito un organo collegiale, denominato "Collegio di Conciliazione", composto da tre membri formato dai Dirigenti Generali della Regione Basilicata e dal Dirigente Generale del Consiglio Regionale. Svolge le funzioni di Presidente il Dirigente Generale della Presidenza della Giunta Regionale e in caso di assenza o impossibilità il Dirigente Generale più anziano di età.

I membri del Collegio sono tre effettivi e due supplenti.

Gli effettivi vengono nominati dal Presidente a seguito della convocazione del Collegio di Conciliazione in base ad una turnazione.

La composizione del Collegio di conciliazione deve rispettare il principio della terzietà dello stesso, **pertanto sono di volta in volta esclusi i dirigenti generali gerarchicamente sovra ordinati ai valutati e ai valutatori.**

ALLEGATI

ALLEGATO 1 SCHEDA A : SCHEDA DI RILEVAZIONE TRIMESTRALE

ALLEGATO 2 SCHEDA B: SCHEDA DI RILEVAZIONE ANNUALE

ALLEGATO 3 ESEMPI DI CALCOLO

ALLEGATO 4 STRUMENTI DI SUPPORTO NELLA DEFINIZIONE DEGLI INDICATORI

ALLEGATO 5 SCHEDE OBIETTIVO

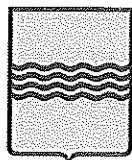
ALLEGATO 6 DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI

INDICE

1. PREMESSA	1
2. IL VALORE DELLA VALUTAZIONE	3
2.1. IL VALORE DELLA RESPONSABILITÀ	3
2.2. DALLA "VALUTAZIONE PER MANTENERE" ALLA "VALUTAZIONE PER CAMBIARE"	3
2.3. UNA QUESTIONE DI CULTURA	4
3. CHE COSA SI VALUTA: LA PERFORMANCE	5
3.1. IL CICLO DELLA PERFORMANCE	5
4. IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA BASILICATA	6
4.1. I PERCORSI DELLA VALUTAZIONE E DELLA GESTIONE; IL MIGLIORAMENTO CONTINUO	6
5. LE NORME DEL CAMBIAMENTO	8
6. IL NUOVO SISTEMA DI VALUTAZIONE	10
6.1. I SOGGETTI COINVOLTI	10
6.1.1. IL RUOLO DEI VALUTATORI	13
6.2. IL COLLEGAMENTO TRA IL PIANO DELLA PERFORMANCE E IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE	14
7. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	15
7.1. IL VALORE DELLA DIFFERENZA	15
7.2. PERFORMANCE. NELLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI: LA DIFFERENZA	16
7.3. PERFORMANCE. NELLA TRASVERSALITÀ DEGLI OBIETTIVI: UN MODO PARTECIPATO DI GESTIRE	16
7.4. LA GRADUAZIONE FLESSIBILE DEGLI UFFICI	16
7.5. FASI	17
7.5.1. ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E DEI COMPORTAMENTI ATTESI	17
7.5.2. MONITORAGGIO E RACCOLTA DEI DATI PER LA VALUTAZIONE	17
7.5.3. ANALISI DEI DATI E VALUTAZIONE	19
7.5.4. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI	19
7.5.5. ELABORAZIONE DI PIANI DI MIGLIORAMENTO INDIVIDUALI	20
8. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
8.1. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20
8.2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA REGIONE BASILICATA	20
8.3. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – OBIETTIVI – INDICATORI - TARGET	22
8.4. INTEGRAZIONE CON GLI STRUMENTI DI CONTROLLO INTERNO E CON I SISTEMI INFORMATICI	22
8.5. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – SISTEMA DI VALUTAZIONE	23
8.6. ASSEGNAZIONE FONDO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	23
9. ANALISI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
9.1. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	25
9.2. ACCERTAMENTO PRELIMINARE PER L'EROGAZIONE DELLA PREMIALITÀ	25
9.3. ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	26
9.4. RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI	26
9.5. COMPORTAMENTI E CAPACITÀ GESTIONALI	29
9.6. COMUNICAZIONE E ASCOLTO	30
9.7. PARAMETRO B: RISULTATI GESTIONALI	30
9.8. PARAMETRO C: IL COMPORTAMENTO TRASVERSALE	31
9.9. CASI PARTICOLARI	31

10.	VALUTAZIONE E DEFINIZIONE COMPENSI AVVOCATI.....	33
10.1	PREMESSA	33
10.2.	LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'UFFICIO LEGALE E DEL CONTENZIOSO	33
10.3.	LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEGLI AVVOCATI	33
10.4.	LA COMPONENTE OBIETTIVI INDIVIDUALI DEGLI AVVOCATI	34
10.5.	LA COMPONENTE COMUNICAZIONE E ASCOLTO DEGLI AVVOCATI.....	34
10.6.	LA COMPONENTE COMPORTEMENTI E CAPACITÀ GESTIONALI DEGLI AVVOCATI.....	34
11.	TABELLE DI MISURAZIONE	35
12.	LA VALUTAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE E DEGLI ENTI STRUMENTALI	36
13.	MODALITÀ DI RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE E LA VALUTAZIONE.....	37
13.1.	IL RACCORDO TRA LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE E IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	37
14.	LA TRASPARENZA E LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ PER FARSI GUIDARE NEL CAMBIAMENTO	38
14.1.	LA TRASPARENZA DEI DOCUMENTI.....	38
14.2.	LA VALORIZZAZIONE DELLE CAPACITÀ INTERNE	39
15.	IL CALENDARIO DELLA MISURAZIONE E DELLA VALUTAZIONE.....	39
	SCHEMA RIASSUNTIVO: I TEMPI DELLA VALUTAZIONE.....	41
16.	PROCEDURA DI CONCILIAZIONE	43
	ALLEGATI.....	44

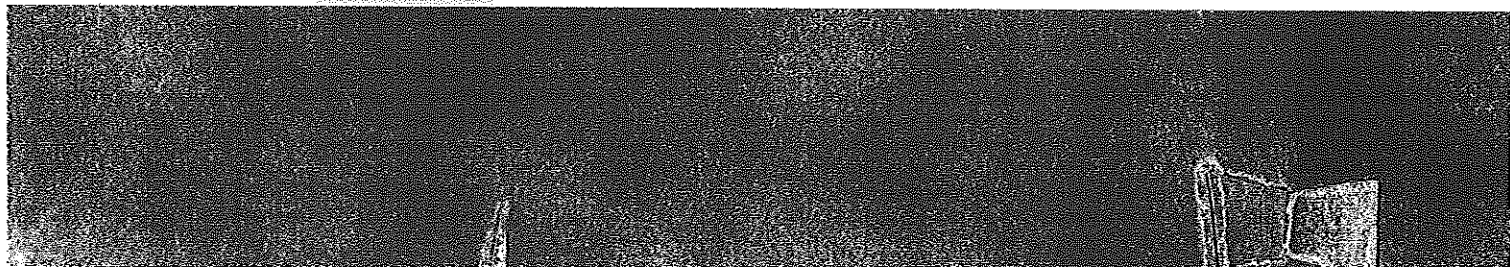
(B) 1-5



REGIONE BASILICATA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Allegati



Allegato 1

Scheda A : Scheda di rilevazione trimestrale

La Scheda A allegata è la scheda per la rilevazione trimestrale delle prestazioni del personale.

E' stata concepita come un "canovaccio" ad uso dei valutatori che, nell'ambito delle verifiche trimestrali monitora i tre ambiti di valutazione della performance tenendo conto della:

1. **Definizione degli obiettivi strategici:** gli obiettivi strategici dell'Ufficio vengono individuati in un confronto con il Dirigente Generale e concordati in sede di Comitato di Direzione del Dipartimento.
2. **Declinazione degli obiettivi operativi:** gli obiettivi operativi dell'Ufficio vengono declinati dopo averli condivisi in un confronto con tutti i colleghi della struttura con ciascun collega della struttura
3. **Individuazione degli obiettivi gestionali:** gli obiettivi gestionali dell'Ufficio vengono individuati sulla base della declaratoria degli uffici e non sono riconducibili agli obiettivi strategici.
4. **Assegnazione obiettivi strategici e operativi/gestionali:** gli obiettivi strategici e operativi/gestionali vengono assegnati dal dirigente affidando a ciascun collega dell'Ufficio le azioni che in maniera concorde deve attuare.

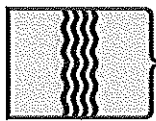
La responsabilità degli obiettivi strategici e operativi/gestionali può essere delegata ai colleghi di categoria C e D dell'Ufficio.

In questo senso il Dirigente verifica trimestralmente i tre ambiti della performance

1. **Raggiungimento degli obiettivi:** il valutatore verifica la percentuale di raggiungimento dell'obiettivo in cui è coinvolto il valutato.
2. **Comportamenti professionali e organizzativi:** i comportamenti da valutare attengono la conoscenza, le capacità e le attitudini del valutato. Per questa valutazione si fa riferimento al **Dizionario dei Comportamenti** che ha individuato per ciascuna categoria una triade di comportamenti attesi che esprimono al meglio le competenze e le capacità richieste a ciascuno ruolo.
3. **Comunicazione e ascolto :** il valutatore giudicherà la capacità di confronto e di condivisione del dipendente valutato per rafforzare il senso di appartenenza e per incoraggiare la collaborazione interfunzionale tra colleghi. A margine delle valutazioni per ciascun ambito, il valutatore potrà indicare quelli che sono ritenuti gli eventi significativi che hanno inciso sui risultati ed eventuali ulteriori osservazioni.

Solo per i primi due trimestri potrà indicare le **azioni correttive** da porre in essere per innalzare la soglia del raggiungimento del target definiti e/o attesi.

(Scheda A)



REGIONE BASILICATA

Scheda di rilevazione trimestrale
delle prestazioni del Personale

Dipartimento		Ufficio

Nome	
Cognome	
Matricola	

Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo
Raggiungimento obiettivo		I TRIM.
	Obiettivo 1	
	Obiettivo 2	
	Obiettivo 3	
Raggiungimento obiettivo	Obiettivo n	
		livello raggiunto
		I TRIM.
Comportamenti organizzativi	Comportamento 1	
	Comportamento 2	
	Comportamento 3	
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto
		I TRIM.
	tipologia di livello	

eventi significativi/azioni correttive

eventi significativi/azioni correttive

eventi significativi/azioni correttive

Data _____

Nome			
Cognome			
Matricola			
Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	
Raggiungimento obiettivo		II TRIM.	
	Obiettivo 1		
	Obiettivo 2		
	Obiettivo 3		
	Obiettivo n		
Comportamenti organizzativi		livello raggiunto	
		II TRIM.	
	Comportamento 1		
	Comportamento 2		
	Comportamento 3		
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto	
		II TRIM.	
	tipologia di livello		

eventi significativi/azioni correttive

eventi significativi/azioni correttive

eventi significativi/azioni correttive

Data _____

Nome				
cognome				
Matricola				
Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	eventi significativi/osservazioni	
		III TRIM.		
Raggiungimento obiettivo	Obiettivo 1			
	Obiettivo 2			
	Obiettivo 3			
	Obiettivo n			
Componenti organizzativi		livello raggiunto	eventi significativi/osservazioni	
		III TRIM.		
	Comportamento 1			
	Comportamento 2			
	Comportamento 3			
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto	eventi significativi/osservazioni	
		III TRIM.		
	tipologia di livello			

Data _____

nome				
cognome				
Matricola				
Ambito di valutazione	Elemento di valutazione	percentuale di raggiungimento obiettivo	IV TRIM.	eventi significativi/osservazioni
	Obiettivo 1			
	Obiettivo 2			
	Obiettivo 3			
	Obiettivo n			
Raggiungimento obiettivo				eventi significativi/osservazioni
Comportamenti organizzativi		livello raggiunto IV TRIM.		eventi significativi/osservazioni
	Comportamento 1			
	Comportamento 2			
	Comportamento 3			
Comunicazione e ascolto		livello raggiunto IV TRIM.		eventi significativi/osservazioni
	tipologia di livello			

Data _____

Allegato 2

Scheda B: Scheda di rilevazione annuale

La scheda B è la scheda per la rilevazione annuale delle prestazioni del personale. La prima parte della scheda è dedicata alla rilevazione della **Performance Organizzativa**.

Giova ricordare in questa sede che la performance organizzativa è valutata sulla base di due distinti fattori di valutazione:

1. Raggiungimento degli obiettivi:

- a. Obiettivi strategici dell'Ufficio per la valutazione dei dipendenti
- b. Obiettivi strategici del Dipartimento per la valutazione dei Dirigenti
- c. Obiettivi strategici dell'Ente regione nel suo complesso per la valutazione dei Direttori Generali

2. Grado di soddisfazione degli utenti

I fattori hanno un peso pari, rispettivamente, al 70% e al 30%

Per ciascuno dei due fattori occorrerà calcolare il relativo **indice**.

Per il calcolo dell'indice del primo fattore – **Raggiungimento degli obiettivi** - si procederà nel modo seguente:

- per la valutazione dei dipendenti si farà riferimento alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi dell'ufficio (dato desumibile dal sistema di monitoraggio) che, ponderata per il peso che è stato attribuito all'obiettivo stesso, darà il relativo valore. La somma dei valori degli obiettivi, ponderata per il 70%, rappresenta l'indice del fattore (**Esempio di calcolo dipendente cat. C/D pag. 15**)
- per la valutazione dei Dirigenti si calcola la media dei valori degli obiettivi degli uffici del dipartimento (**Esempio di calcolo Dirigente pag. 18**)
- per i direttori generali il riferimento è alla media dei valori degli obiettivi dell'Ente (**Esempio di calcolo Dirigente Generale pag. 21**)

Per il calcolo dell'indice del secondo fattore, si indicherà il posizionamento dell'ufficio/dipartimento/ente nell'ambito della scala di valutazione della soddisfazione degli utenti. Il valore ponderato per il peso del fattore di valutazione (30%) rappresenta l'indice del fattore.

L'indice della performance organizzativa sarà dato dalla somma degli indici dei due fattori. Il totale sarà confrontato con la tabella delle premialità (tab. 4 riportata

nel sistema di valutazione par. 11) da cui si ricaverà la percentuale spettante per la performance organizzativa.

Oltre alla performance organizzativa, la valutazione deve riguardare la **Performance individuale** che è misurata sulla base di tre fattori:

1. Raggiungimento degli obiettivi individuali
2. Competenze e comportamenti
3. Comunicazione e ascolto

La valutazione degli **obiettivi individuali** (che chiameremo **Fattore 1**) è rapportata alla percentuale di realizzazione dell'obiettivo in cui è coinvolto il valutato.

Per l'attribuzione del punteggio si farà riferimento alla Tab. 1 riportata nel Sistema di Valutazione al paragrafo 11, in cui ad ogni percentuale di realizzazione corrisponde un determinato punteggio. La media dei valori raggiunti ponderata per il peso attribuito ci darà **l'indice del Fattore 1**.

I comportamenti (Fattore 2) valutati sono illustrati nel **Dizionario dei Comportamenti** che individua i comportamenti attesi da ciascuna figura e ruolo professionale. Nella tabella di rilevazione sono riportati i livelli possibili per ciascun comportamento valutato con il relativo punteggio.

La media dei punteggi ponderata per il peso attribuito ci consente di calcolare **l'indice del Fattore 2**

Il terzo elemento che ci consente di valutare la performance individuale è rappresentato dalla **Comunicazione e Ascolto**. Anche in questo caso, nella tabella di rilevazione sono riportati i livelli attribuibili ed il relativo valore per cui il valutatore individuerà il posizionamento del valutato attribuendogli il valore individuato che, ponderato per il peso attribuito, ci darà **l'indice del Fattore 3**

La somma dei tre indici ci darà il punteggio totale del valutato che, rapportato alla tabella della premialità (Tab. 4 riportata nel Sistema di Valutazione al paragrafo 11), indicherà la percentuale del premio di risultato spettante per la performance individuale.

I risultati conseguiti saranno riportati in una Tabella riassuntiva in cui si darà rilievo a:

- Osservazioni emerse nel corso del confronto/colloquio tra valutato/valutatore
- Motivazioni della valutazione
- Piano di miglioramento individuale
- Eventuali osservazioni del valutato

		Ambito di valutazione PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				
Fattori di valutazione ¹	Elementi della valutazione	peso dell'obiettivo attribuito dall'ufficio	Punteggio	Totale punteggio dell'elemento di valutazione	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
Obiettivi	% di raggiungimento obiettivo strategico					
	(a)	(b)	(a)x(b)	c		
Ob. 1			0		70%	0
Ob. 2			0	0		
Ob. 3			0			
Scala di valutazione	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	posizionamento dell'ufficio	Punteggio assegnato	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
livello eccellente	90-100%	120				
livello atteso	80-89%	100				
livello in sviluppo	70-79%	70			30%	0
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						0

¹ Come ricordato in precedenza, i fattori di valutazione sono diversi a seconda che il valutato sia il Dipendente, il Dirigente, il Direttore generale. Per approfondimenti vedere gli esempi di calcolo riportati più avanti

Ambito di valutazione PERFORMANCE INDIVIDUALE

FATTORE 1: Obiettivi individuali					
	% raggiungimento degli obiettivi individuali	punteggio attribuito ²	Punteggio totale	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1 (punteggio totale X peso del fattore di valutazione)
	(a)	(b)	$\Sigma(b)/n$ obiettivi		
Obiettivo 1				Il peso è pari a: 60% per i dipendenti di tutte le categorie, 50% per le POC/PAP e per gli Avvocati, 40% per i Dirigenti, 30% per i Direttori generali e per i Dirigenti ed Amministratori degli Enti strumentali	
Obiettivo 2					
Obiettivo 3					

² Da Tab. 1 paragrafo 11 del Sistema di Valutazione

FATTORE 2 : Comportamenti						
	valore attribuito ai livelli	Punteggio attribuito		Punteggio totale Σ punteggi comportamenti valutati	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2 (punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
		comportamento 1	comportamento 2			
livello eccellente	120				Il peso è pari a: 20% per i dipendenti di tutte le categorie e per le POC/PAP, 30% per i Dirigenti, e gli Avvocati 40% per i Direttori generali ed i Dirigenti ed Amministratori degli Enti Strumentali	
livello atteso	100					
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
compiti rilevanti	max 30	Punteggio riconosciuto soltanto alle categorie C/D				
Totale						

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	valore attribuito ai livelli	Posizionamento del dipendente	Valore riconosciuto al dipendente	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3 (punteggio totale x peso del fattore di valutazione)
livello atteso	100					
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale						

TABELLA RIEPILOGATIVA	
colloquio/confronto note	
Performance organizzativa	
Obiettivi dell'ufficio/dipartimento/Ente <i>Regione</i>	Indice di fattore
Customer satisfaction	
Totale (A)	
Performance individuale	
motivazione della valutazione:	
Obiettivi individuali	Indice di fattore
Comportamenti	
Comunicazione e ascolto	
Totale (B)	
<i>piano di miglioramento individuale - Formazione - alternative: arricchimento professionale, rotazione della mansione, incarichi specifici, progetti ecc</i>	
osservazioni a cura del valutato:	

Data _____ Firma valutato _____

Firma valutatore _____

Allegato 3

Esempi di calcolo

Per rendere più agevole la comprensione del *modus* di applicazione del nuovo sistema di calcolo si riportano di seguito degli schemi esemplificativi con dati a caso .

Gli esempi riguardano:

- Dipendente di categoria C/D
- Dirigente
- Direttore generale

Come visto sopra la valutazione della performance organizzativa ed individuale è il frutto del calcolo di una serie di indici per calcolare i quali ci serviamo di una serie di tabelle riportate nel Sistema di valutazione al paragrafo 11 e che, per comodità di esposizione ripetiamo in questa sede.

TAB. 1 Punteggio per grado di raggiungimento degli obiettivi	
% raggiungimento obiettivi	punteggio
90-100%	100
80-89%	85
70-79%	65
60-69%	45
50-59%	25
<50	0

La tabella 1 riporta il punteggio attribuito in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi.

Giova ricordare che detta percentuale viene calcolata in occasione dei monitoraggi trimestrali

Tab. 2 Grado di soddisfazione degli utenti	
range di soddisfazione utenti	punteggio
livello eccellente 90-100%	120
livello atteso 80-89%	100
livello in sviluppo 70-79%	70
livello critico 60-69%	30
livello non significativo <60%	0

La tabella 2, in base al range di soddisfazione degli utenti, riporta il relativo punteggio da assegnare.

La tabella è utilizzata per il calcolo della performance organizzativa di cui costituisce uno dei parametri di valutazione

Tab. 3 Comportamenti, comunicazione e ascolto	
range di posizionamento	punteggio
livello eccellente 90-100%	120
livello atteso 80-89%	100
livello in sviluppo 70-79%	70
livello critico 60-69%	30
livello non significativo <60%	0

La tabella 3 fornisce il punteggio da attribuire nella valutazione dei comportamenti, comunicazione e ascolto

Una volta calcolati l'indice della performance organizzativa e l'indice della performance individuale, per l'attribuzione della premialità spettante si fa riferimento ai valori riportati nella seguente tabella:

TAB. 4 Tabella premialità	
Valore indice di prestazione	Percentuale della premialità spettante
Superiore/uguale a 90	100%
Compreso fra 80 e 89	95%
Compreso fra 70 e 79	85%
Compreso fra 60 e 69	75%
Compreso fra 50 e 59	65%
Compreso fra 40 e 49	50%
Inferiore a 40	0%

Esempio di calcolo dipendente cat. C/D						
i dati relativamente ai singoli fattori di valutazione sono attribuiti a caso						
Valutazione performance organizzativa						
Fattori di valutazione	Elementi della valutazione	peso dell'obiettivo attribuito dall'ufficio	Punteggio	Totale punteggio dell'elemento di valutazione	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore
	(a)	(b)	(a)x(b)	c		
Obiettivi	% di raggiungimento obiettivo strategico					
Ob. 1	100%	40	40	96,4	70%	67,48
Ob. 2	98%	30	29,4			
Ob. 3	90%	30	27			
Scala di valutazione	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	posizionamento dell'ufficio	Punteggio assegnato		
livello eccellente	90-100%	120				
livello atteso	80-89%	100	X	100		
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30			30%	30
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						97,48

L'indice di fattore della performance organizzativa individua, nella tabella delle premialità la percentuale da applicare al 30% del Fondo incentivante

Valutazione performance individuale

FATTORE 1: Obiettivi individuali						
	raggiungimento degli obiettivi individuali)	punteggio attribuito		Punteggio totale	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
		(a)	(b)			
Ob. 1	85%	85		83,33	60%	50
Ob. 2	93%	100				
Ob. 3	75%	65				

FATTORE 2 : Comportamenti							
	valore attribuito	Punteggio attribuito			Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
		comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3			
livello eccellente	120						
livello atteso	100	100		100			
livello in sviluppo	70		70				
livello critico	30						
Compiti rilevanti	Max 30						
Totale		100	70	100	90	20%	18

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto								
	valore attribuito	Posizionamento del dipendente	Valore riconosciuto	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3		
livello eccellente	120							
livello atteso	100 X		100					
livello in sviluppo	70							
livello critico	30							
Totale			100	100	20%	20		
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE (somma dei tre indici di fattore)							88	

L'indice di fattore della performance individuale ci permette di individuare la percentuale della tabella delle premialità da applicare al 70% del Fondo incentivante

Calcolo della premialità spettante

fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)	€ 4.000							
		(a)	Indici di fattori	% da applicare da tabella premialità		Totale premialità da erogare		
quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa (30% del totale)	€ 1.200		97,48	100%	€ 1.200	(a)x(b)		
quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale (70% del totale)	€ 2.800		88	95%	€ 2.660			
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE							€ 3.860	

Esempio di calcolo Dirigente						
i dati relativamente ai singoli fattori di valutazione sono attribuiti a caso						
Valutazione performance organizzativa						
Fattori di valutazione	Elementi della valutazione	Totale punteggio attribuito	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore		
	Valore raggiunto dall'ufficio nel perseguimento degli obiettivi ³	media del totale punteggio di valutazione				
	(a)	$\Sigma(a)/n$. uffici				
Ufficio 1	90	92,67	70%	65,45		
Ufficio 2	95					
Ufficio.....n	93					
	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	Media posizionamento degli uffici	Punteggio assegnato		
livello eccellente	90-100%	120				
livello atteso	80-89%	100	X	100		
livello in sviluppo	70-79%	70				
livello critico	60-69%	30			30	
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA				95,45		

L'indice di fattore della performance organizzativa individua, nella tabella delle premialità la percentuale da applicare al 30% del Fondo incentivante

³ Il dato per ciascun ufficio del dipartimento coincide con il valore riportato nella colonna c della scheda di calcolo della performance organizzativa del dipendente

Valutazione performance individuale

FATTORE 1: Obiettivi individuali

	% raggiungimento degli obiettivi individuali)	punteggio attribuito (b)	Punteggio totale		Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
			(a)	$\Sigma(b)/n$. obiettivi		
Ob. 1	85%	85	83,33		40%	33,33
Ob. 2	93%	100				
Ob. 3	75%	65				

FATTORE 2 : Comportamenti

	Punteggio attribuito			Punteggio totale Σ punteggi comportamenti/n. comportamenti valutati	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
	comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3			
livello eccellente						
livello atteso	100		100			
livello in sviluppo		70				
livello critico						
Totale	100	70	100	90	30%	27

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	valore attribuito	Posizionamento del dirigente		Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
		Valore riconosciuto	Valore			
livello eccellente	120					
livello atteso	100	X	100			
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale			100	100	30%	30
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE (somma dei tre indici di fattore)						90,33

L'indice di fattore della performance individuale ci permette di individuare la percentuale della tabella delle premialità da applicare al 70% del Fondo incentivante

Calcolo della premialità spettante

fondo premiale max spettante a ciascun dirigente (stabilito da contrattazione)	€ 15.000					
	(a)	(b)				
quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa (30% del totale)	€ 4.500	95,45	100%	€ 4.500		
quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale (70% del totale)	€ 10.500	90,33	100%	€ 10.500		
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE				€ 15.000		

Esempio di calcolo Dirigente Generale						
i dati relativamente ai singoli fattori di valutazione sono attribuiti a caso						
Valutazione performance organizzativa						
Fattori di valutazione	Elementi della valutazione	Totale punteggio attribuito	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore		
	Valori attribuiti ai Dipartimenti ⁴	media del totale punteggio di valutazione				
	(a)	$\Sigma(a)/n$. dipartimenti				
Dipartimento 1	90	92,67	70%			64,9
Dipartimento 2	95					
Dipartimenton	93					
	% di Soddisfazione degli utenti	punteggio attribuito	Media posizionamento degli uffici	Punteggio assegnato		
livello eccellente	90-100%	120				
livello atteso	80-89%	100	X	100		
livello in sviluppo	70-79%	70				30
livello critico	60-69%	30				
non rilevabile	<60%	0				
TOTALE INDICE DI FATTORE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA						94,87

L'indice di fattore della performance organizzativa individua, nella tabella delle premialità la percentuale da applicare al 30% del Fondo incentivante

⁴ Il dato coincide con il valore riportato nella colonna c della tabella di valutazione della performance organizzativa del Dirigente

Valutazione performance individuale

FATTORE 1: Obiettivi di struttura

	% raggiungimento degli obiettivi degli uffici	Punteggio attribuito		Punteggio totale	Peso del fattore di valutazione	Indice di fattore 1
		(a)	(b)			
Uff. 1	85%	85	83,33		30%	25
Uff. 2	93%	100				
Uff. 3	75%	65				

FATTORE 2 : Comportamenti

	Punteggio attribuito			Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 2
	comportamento 1	comportamento 2	comportamento 3			
livello eccellente				Σ punteggi comportam enti/n. comportam enti valutati		
livello atteso	100		100			
livello in sviluppo		70				
livello critico						
Totale	100	70	100	90	40%	36

FATTORE 3: Comunicazione e ascolto						
	Posizionamento del dipendente		Valore riconosciuto	Punteggio totale	peso del fattore di valutazione	indice di fattore 3
	valore attribuito					
livello eccellente	120					
livello atteso	100	x	100			
livello in sviluppo	70					
livello critico	30					
Totale			100	100	30%	30
Totale performance individuale (somma dei tre indici di fattore)						
						91

L'indice di fattore della performance individuale ci permette di individuare la percentuale della tabella delle premialità da applicare al 70% del Fondo incentivante

Calcolo della premialità spettante

fondo premiale max spettante a ciascun dipendente (stabilito da contrattazione)	€ 25.000	(20% della retribuzione annua fatta pari a 125.000 €)		
	(a)	(b)	(a)x(b)	
quota del fondo premiale che retribuisce la performance organizzativa (30% del totale)	€ 7.500	94,87	100%	€ 7.500
quota del fondo premiale che retribuisce la performance individuale (70% del totale)	€ 17.500	91	100%	€ 17.500
TOTALE PREMIALITA' DA EROGARE				€ 25.000

Allegato 4

Strumenti di supporto nella definizione degli indicatori

La Delibera CIVIT n. 89/2010 contiene gli "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150). In particolare, la **Delibera** contiene gli "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150).

Il documento si articola secondo i seguenti punti:

- 1) quadro normativo di riferimento;
- 2) descrizione degli elementi di base dei sistemi di misurazione;
- 3) discussione di alcuni modelli di sistemi di misurazione esistenti in letteratura;
- 4) requisiti minimi dei sistemi di misurazione, schema di catena logica, formato per lo sviluppo di indicatori di performance e modalità di strutturazione di indicatori di outcome;
- 5) matrice evolutiva delle pratiche adottabili in relazione ai profili di maturità delle organizzazioni;
- 6) modalità di raccordo con i sistemi di misurazione e i cicli esistenti.

In particolare, per la definizione degli indicatori la delibera raccomanda l'utilizzo di tre strumenti di supporto descritti nelle seguenti tabelle

Tabella 4.1: scheda anagrafica dell'indicatore

Nome dell'indicatore	Titolo dell'indicatore
Descrizione dell'indicatore Razionale	Per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
	Perché si vuole misurare questo aspetto?
Obiettivo (di riferimento)	A quale obiettivo si riferisce questo indicatore?
Legami con altri indicatori Data di approvazione dell'indicatore	Quali sono i collegamenti tra questo indicatore e gli altri?
	Quando si è iniziato a utilizzare l'indicatore?
Tipo di calcolo / Formula / Formato	Se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
Fonte/i dei dati	Da dove si possono ottenere i dati necessari?
Qualità dei dati	Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati che si pensa emergeranno?
Frequenza di rilevazione	Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Quanto costa la sua rilevazione?
Target (valore desiderato)	A che livello di <i>performance</i> si punta?
Processo di sviluppo	Su quali basi e da chi è stato concordato questo <i>target</i> ?
Responsabile dell'indicatore e del target se diverso	Chi ha l'incarico di controllare e rivedere la <i>performance</i> (rispetto al <i>target</i>) e di raccogliere i dati?
Responsabile della <i>performance</i> legate all'indicatore	Chi è responsabile per la <i>performance</i> rilevata tramite questo indicatore?
Che cosa sarà fatto?	Quale azione/comportamento vuole stimolare questo <i>target</i> /indicatore?
Reportistica	Dove vengono comunicate/pubblicate le informazioni?

Tabella 4.2: test della fattibilità informativa dell'indicatore

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore n
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione		
Periodicità di rilevazione (giorni)		
Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex ante" del dato (Scala 0 - 10)		
Manipolabilità "ex post" del dato (Scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Tabella 4.3: test di validazione della qualità dell'indicatore

Attributi degli indicatori (valutazione su scala 0-10)		Indicatore 1	Indicatore n
Comprensibilità	Chiaro (chiaramente definito)		
	Contestualizzato		
	Concreto (misurabile)		
	Assenza di ambiguità circa le sue finalità		
Rilevanza	Si riferisce ai programmi		
	Utile e significativo per gli utilizzatori		
	Attribuibile alle attività chiave		
Confrontabilità	Permette comparazioni nel tempo tra diverse organizzazioni, attività e <i>standard</i>		
Fattibilità	Fattibile a livello finanziario		
	Fattibile in termini temporali		
	Fattibilità in termini di sistemi informativi alimentanti		
Affidabilità	Rappresenta accuratamente ciò che si sta misurando (valido, esente da influenze)		
	Completa il quadro della situazione integrandosi con altri indicatori		
Giudizio complessivo	Si basa su dati di qualità		

Allegato 5

Schede Obiettivo

Le schede per l'individuazione degli obiettivi strategici e operativi/gestionali sono lo strumento di raccolta delle informazioni di base del Sistema di valutazione e per la predisposizione del Piano della Performance.

Gli **obiettivi strategici** (scheda di programmazione 1/a) sono concordati in sede di Comitato di Direzione tra il dirigente generale e i dirigenti di ciascun Dipartimento e rappresentano il contributo alla realizzazione delle politiche regionali. Fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (triennio) e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo)

Descrivano un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. Sono espressi attraverso una descrizione sintetica e devono essere sempre misurabili, quantificabili e condivisi.

Gli **obiettivi operativi** (scheda di programmazione 1/a) sono micro-obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale e raffigurano le attività gestionali che servono al raggiungimento degli obiettivi strategici che rappresentano, dunque, il presupposto per la loro definizione.

Inoltre, sono anche strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni che raccontano la normale attività operativa dell'Ufficio (Scheda di programmazione 2/a) non legata agli obiettivi strategici .

Si evince la stretta interdipendenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi. In particolare gli obiettivi strategici sono il presupposto per la definizione degli obiettivi operativi

Gli **obiettivi gestionali** (scheda di programmazione 2/a) sono micro-obiettivi di pertinenza dei singoli Uffici e del loro personale e raffigurano le attività di <<valore>> anche non strettamente correlabili ad un obiettivo strategico , ma che discendono dalla declaratorie degli uffici, sono connessi alla attività o processi di carattere permanente, ricorrente o continuativo e sono rivolti a realizzare pienamente le missioni istituzionali e a migliorare i servizi resi.

Tale ripartizione consente di inserire tutto il personale tecnico/amministrativo dell' Ente in almeno un obiettivo che può essere indifferentemente operativo o gestionale

Le schede 1/b e 2/b declinano gli obiettivi operativi/gestionali in azioni individuando il personale coinvolto in ciascun ufficio.

La performance individuale pertanto si misura sul grado di raggiungimento degli obiettivi operativi/gestionali. L'obiettivo operativo/gestionale deve essere misurato da indicatori di risultato dove il target rappresenta il valore da raggiungere in un determinato periodo e le azioni sono le attività svolte dal personale coinvolto per raggiungere il target dell'indicatore.

Di seguito i modelli utilizzati:

PIANO DELLA PERFORMANCE (triennio)

Dipartimento: _____ Ufficio: _____
 Codice: _____
 Responsabile _____

SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO N. _____		Linea strategica	Area di Policy	
Peso obiettivo	Descrizione dell'obiettivo	Valido dal	AI	
		RISULTATI ATTESI TARGET		

Anno	Nr.	Obiettivi operativi	Capitoli connessi all'obiettivo	31 marzo	30 giugno	30 settembre	31 dicembre

Firma Dirigente

Firma Direttore Generale

REGIONE BASILICATA Scheda di programmazione
 Ufficio Valutazione, Merito e Semplificazione 1/b

SCHEDA OBIETTIVO STRATEGICO N.				Linea strategica	Area di Policy
Responsabile delegato:					

Obiettivo operativo nr.	Risultato al
-------------------------	--------------

Azioni	Indicatori	Target	Persone coinvolte		%
			Matricola	Nominativo	

* % di attività della persona nell'azione/indicatore
 Note

Firma Dirigente

REGIONE BASILICATA Scheda di programmazione
Ufficio Valutazione, Merito e Semplicificazione 2/a

PIANO DELLA PERFORMANCE (triennio)

Dipartimento: _____ Ufficio: _____
 Codice: _____
 Responsabile _____

Area di Policy n. _____

Anno	Nr.	Obiettivi gestionali	Capitoli connessi all'obiettivo	31 dicembre					
				31 marzo	30 giugno	30 settembre	30 novembre	31 dicembre	

Firma Dirigente

Firma Direttore Generale

Area di Policy n. []

Responsabile delegato: []

Obiettivo gestionale nr. []

Risultato al

Azioni	Indicatori	Target	Matricola	Persone coinvolte		% *
				Nominativo		

* % di attività della persona nell'azione/indicatore

Note

Firma Dirigente

PIANO DELLA PERFORMANCE (triennio)

Il sottoscritto, dirigente dell'Ufficio, dichiara che gli obiettivi strategici e operativi, predisposti per il Piano della Performance (triennio), sono stati partecipati e condivisi con il personale dell'Ufficio attraverso apposita esposizione preliminare e collettiva.

Ad attestazione di quanto sopra si riportano in calce le firme del personale dell'ufficio con la precisazione che, per il personale impossibilitato, firmerà il dirigente stesso.

Il Dirigente

Ufficio cod.

--	--

P.A.P./P.O - Cognome e Nome

Firma

Personale cat. A.B.C.D. - Cognome e Nome

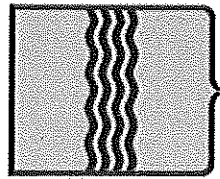
Firma

Il sottoscritto ha firmato per gli assenti assumendosi la responsabilità di aver coinvolto pienamente i colleghi dell'Ufficio sugli obiettivi strategici/operativi riportati nel piano della performance (triennio)

Il Dirigente

Sommario

Allegato 1	1
Scheda A: Scheda di rilevazione trimestrale	1
Allegato 2	7
Scheda B: Scheda di rilevazione annuale.....	7
Allegato 3	13
Esempi di calcolo	13
Esempio di calcolo dipendente cat. C/D.....	15
Esempio di calcolo Dirigente	18
Esempio di calcolo Dirigente Generale	21
Allegato 4	24
Strumenti di supporto nella definizione degli indicatori	24
Allegato 5	28
Schede Obiettivo	28



REGIONE BASILICATA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Dizionario dei Comportamenti

Allegato 6



Premessa

Si possono percepire un fatto o le parole che fanno una frase, che dicono o negano una risposta senza che queste siano accompagnate da un gesto, da uno sguardo, da una bocca che sorride o si contorce? No. Non si può. Accade sempre che noi misuriamo l'effetto di un fatto da come ci viene presentato e l'accettazione di una parola da come ci viene detta. E così siamo portati a reagire positivamente se crediamo alla persona che ci racconta di qualcosa che è accaduta, che accade, che ci consegna con le parole una risposta che aspettavamo.

E, al contrario, reagiamo negativamente se quel fatto o quella risposta ci viene consegnata da una persona alla quale non crediamo. La credibilità dipende dai comportamenti, dalla loro coerenza e da come noi li avvertiamo.

E, così, la credibilità di una persona e delle tante persone che fanno un'organizzazione si costruisce ogni giorno perché ogni giorno avvertiamo il bisogno di essere riconosciuti, di capire, cioè, che c'è qualcuno che ci ascolta, che si mette nei nostri panni, che organizza un gruppo di persone per costruire una risposta che ci fa stare tranquilli o che ci consente di intraprendere un'impresa o, semplicemente, di partecipare ad un bando per cogliere un'occasione.

Abbiamo bisogno, cioè, di sapere che un'organizzazione credibile è quella che ci fa intravedere che c'è una visione per la quale tutti lavorano convinti, che ci sono dirigenti che si impegnano per creare un clima sereno, che si danno da fare per guidare al meglio professionisti che da soli varrebbero poco e, messi insieme, fanno una forza scatenante che crea opportunità, dà risposte a bisogni emergenti, a quelli urgenti, a quelli che tolgono il respiro a quelli che non lavorano, a quelli che il lavoro lo tengono in bilico, a quelli che lo stanno perdendo.

Per questo un'organizzazione viene valutata non solo se raggiunge gli obiettivi che si è prefissata ma, soprattutto, da come li vuole raggiungere e da come li raggiunge.

Da un lato ci sono le azioni che servono ad ogni persona, ad un ufficio, ad un dipartimento, all'intera Regione per realizzare un progetto o, semplicemente, per rendere un servizio, e, dall'altro, ci sono i comportamenti che servono perché tutto sia percepito come un fatto che crea effetti seri e concreti da un artigiano, da un imprenditore, da un commerciante, da un agricoltore, da uno che opera nel sociale, da un cittadino, cioè, che per una ragione qualsiasi, ha a che fare con la Regione. Le ragioni sono molte perché in Basilicata, specialmente, tutto parte dalla Regione e tutto arriva alla Regione e la responsabilità della sua organizzazione, per questo, è enorme.

Per queste ragioni i comportamenti sono personalizzati. Ogni categoria deve concentrarsi su tre comportamenti particolari ma tutte le persone che fanno la Regione devono saper comunicare tra di loro e con il cittadino. In questo modo un'organizzazione si fa riconoscere come un'entità sola che da ogni parte si esprime intrecciando competenze e professionalità.

I comportamenti, quando sono vissuti con convinzione, fanno fare sempre il salto dalla competenza alla professionalità. Quando questo accadrà per tutti, potremo affermare che la Regione Basilicata è diventata un motore concreto di sviluppo e un costruttore di futuro realizzabile.

**MAPPATURA DEI RUOLI E DEI COMPARTIMENTI ATTESI**

Compartimenti attesi

<p>Dirigente Generale Posizioni apicali Enti strumentali</p>	<p>Esercita al massimo grado di responsabilità le funzioni di direzione, organizzazione e vigilanza delle attività facenti capo al Dipartimento di competenza, assicurandone l'unitarietà dell'azione</p>	<p>Pensiero strategico</p> <p>Delega</p> <p>Programmazione e organizzazione</p>
Compartimenti attesi		
<p>Dirigente</p>	<p>Svolge funzioni di direzione, organizzazione e vigilanza delle strutture affidate alla sua responsabilità, nonché attività di studio, ricerca, elaborazione complessa, iniziativa e decisione, nel quadro delle direttive e disposizioni emanati dagli organi di direzione politica e secondo le indicazioni e determinazioni del dirigente generale del Dipartimento</p>	<p>Guida coordinamento e Gestione dei conflitti</p> <p>Innovazione e Gestione del cambiamento</p> <p>Delega</p>

Le definizioni sono tratte dalla L.R. 12 /96 e successive modificazioni e integrazioni e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 2004

**MAPPATURA DEI RUOLI E DEI COMPORAMENTI ATTESI****Comportamenti attesi**

PAP	
Incarico temporaneo ad una posizione di lavoro richiedente lo svolgimento di funzioni direttive di particolare complessità, o di attività altamente specializzate, o caratterizzate da elevata autonomia ed esperienza nel campo della ricerca, dell'analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'Ente. La sua collocazione è spesso trasversale rispetto agli uffici di un Dipartimento	Lavorare in gruppo Sviluppo e trasferimento delle competenze Gestione progetti/processi
Comportamenti attesi	
POC	
Incarico temporaneo ad una posizione di lavoro caratterizzata dalla responsabilità di presidio di macroprocessi operativi e gestionali di particolare complessità che richiedono capacità di analisi e progettazione organizzativa, responsabilità di risultato, tensione all'innovazione ed alla qualità nonché alta professionalità e specializzazione. La sua posizione è solitamente collocata all'interno di un Ufficio	Lavorare in gruppo Delega Auto-organizzazione

Le definizioni sono tratte dalla L.R. 12 /96 e successive modificazioni e integrazioni e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 2004

**MAPPATURA DEI RUOLI E DEI COMPORAMENTI ATTESI****Comportamenti attesi**

Avvocati – ufficio legale e del contenzioso	
Appartengono a questa categoria tutti gli Avvocati in servizio presso l'Ufficio legale e del Contenzioso e le funzioni e i compiti sono definiti nella "Disciplina organizzativa dell'Ufficio legale e del Contenzioso"	
	Programmazione e organizzazione
	Gestione processi/progetti
	Osservanza dei i principi cardini richiamati nel codice deontologico forense nazionale Forense
	approvato dal Consiglio

Comportamenti attesi

Personale cat. C/D	
Appartengono alla categoria, i lavoratori in possesso almeno della scuola media superiore che svolgono attività caratterizzate da approfondite conoscenze specialistiche. I contenuti della categoria sono di concetto e comportano responsabilità di risultati relativi a specifici processi produttivi/amministrativi	
	Orientamento al cittadino e al collega
	Flessibilità
	Tensione al risultato

Comportamenti attesi

Personale cat. A/B	
I contenuti della categoria sono di tipo operativo.	
Le relazioni interne sono di tipo semplice tra più soggetti interagenti mentre quelle esterne con altre istituzioni sono indirette e formali	
	Orientamento al cittadino e al collega
	Partecipazione e impegno lavorativo
	Orientamento all'efficienza

Le definizioni sono tratte dalla L.R. 12 /96 e successive modificazioni e integrazioni e dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro del 2004



Riepilogo - Le percentuali della valutazione

Il valutato	Cosa si valuta				Chi valuta
	Performance Organizzativa	Obiettivi individuali	Comportamenti	Comunicazione e ascolto	
DIRIGENTE Generale	Obiettivi strategici della Regione 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 40%	Comunicazione e ascolto 30%	OIV Organo politico
DIRIGENTE	Obiettivi di struttura del Dipartimento 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 30%	Comunicazione e ascolto 30%	Dirigente Generale Dipartimento
POC/PAP	Obiettivi di struttura dell'Ufficio 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 30%	Comunicazione e ascolto 30%	Dirigente d'ufficio
C/D	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 20%	Comunicazione e ascolto 20%	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
A/B	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 20%	Comunicazione e ascolto 20%	Dirigente d'Ufficio coadiuvato da POC/PAP
Posizioni apicali Enti strumentali	Obiettivi strategici Dell'Ente 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 40%	Comunicazione e ascolto 30%	OIV Organo politico
Avvocati Ufficio Legale e del contenzioso	Obiettivi di struttura dell'ufficio 70%	Obiettivi e qualità dell'azione amministrativa 30%	Comportamenti 30%	Comunicazione e ascolto 20%	Dirigente d'ufficio



Orientamento al cittadino e al collega

Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa per comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino o del collega	Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino o del collega solo se stimolato	Approfondisce le esigenze del cittadino o del collega cercando di rispondere correttamente alle sue esigenze	Approfondisce le esigenze del cittadino o del collega, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni reali inespressi
Non sempre antepone ai propri bisogni quelli del cittadino o del collega	Dà priorità ai bisogni del cittadino o del collega in seguito ad una sua esplicita richiesta o del proprio responsabile	Tiene conto abitualmente dei bisogni del cittadino o del collega valutando le priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni del cittadino o del collega, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi per una maggiore centralità del cittadino
Utilizza sempre lo stesso approccio indipendentemente da chi ha di fronte	Non sempre è in grado di modificare il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutore	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino o del collega	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino o collega e orienta i suoi comportamenti verso un'azione più efficace
Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione del cittadino o del collega	Verifica la soddisfazione del cittadino solo se sollecitato	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino o del collega	Verifica la soddisfazione del cittadino e del collega e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione



Lavorare in gruppo

Lavorare in gruppo. Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo, riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo/ufficio, non ne riconosce il ruolo e non recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra con i membri del gruppo/ufficio ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri. Recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato	Si integra con i membri del gruppo/ufficio ovvero trasversalmente con colleghi che, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo/ufficio valorizzando i ruoli altrui Promuove il confronto costruttivo
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo/ufficio ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo/ufficio ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo/ufficio	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo/ufficio ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri colleghi
Non rispetta le regole che il gruppo/ufficio si è dato e non partecipa al lavoro	Tende a rispettare le regole che il gruppo/ufficio si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo/ufficio si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo/ufficio si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo e stimola gli altri colleghi a fare lo stesso
Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo del gruppo/ufficio	Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo del gruppo	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta i ruoli e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi dei colleghi



Guida, coordinamento e gestione dei conflitti

Guida e coordinamento: Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare lo spirito di appartenenza. **Prevenire:** Insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non orienta i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune Tende ad ignorare i conflitti	Orienta i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune solo se sollecitato Si sforza di gestire il conflitto ma fatica nel trovare una soluzione	Orienta con efficacia i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune Gestisce il conflitto intervenendo e ricercando efficacemente le soluzioni	Orienta con efficacia i colleghi verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li stimola a fare altrettanto E' attento ai segnali deboli di malessere per evitare i conflitti
Non organizza le attività dell'ufficio e non definisce puntualmente i ruoli Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei colleghi	Organizza le attività dell'ufficio ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi Tende a considerare il punto di vista dei colleghi	Organizza efficacemente le attività dell'ufficio e definisce i ruoli attesi Considera il punto di vista dei colleghi e cerca la condivisione	Sa organizzare l'ufficio verificando che i ruoli siano agiti e considerando il punto di vista dei colleghi cercando la condivisione. Dà enfasi a ciò che unisce non a ciò che allontana
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i colleghi Non è capace di mediazioni davanti ai contrasti tra colleghi e non è disponibile nella ricerca della migliore soluzione nell'interesse dei singoli e del cittadino	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i colleghi dell'ufficio solo se sollecitato e si pone giustamente in caso di contrasti tra colleghi ma non è disponibile nel cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e del cittadino	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i colleghi dell'ufficio Mantiene il giusto atteggiamento in caso di contrasti tra colleghi e offre la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Dà e chiede sempre il feedback sulle attività realizzate e si pone giustamente in caso di contrasti tra colleghi, è disponibile a cercare la migliore soluzione nell'interesse dei singoli e del cittadino e opera sempre per un clima sereno e collaborativo
Non sa stimolare il senso di appartenenza all'ufficio e alla organizzazione regionale e non lo avverte come un bisogno Non si mostra disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	Stimola il senso di appartenenza all'ufficio ed all'organizzazione regionale solo se sollecitato E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti solo se sollecitato	Sa stimolare il senso di appartenenza all'ufficio ed alla organizzazione regionale E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	Stimola il senso di appartenenza all'ufficio ed alla organizzazione regionale, coglie i segnali di insoddisfazione ed è disponibile al confronto e all'ascolto, evitando di essere di parte e creando le condizioni perchè gli altri possano fare altrettanto



Innovazione e gestione del cambiamento

Innovazione e gestione del cambiamento: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Promuovere, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative. Comprendere le ragioni dei cambiamenti, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento alle mutate condizioni organizzative e gestionali.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
<p>Quasi mai propone soluzioni innovative e non sempre recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro. Non è incline alla semplificazione dei processi</p> <p>Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati</p> <p>Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità</p> <p>Raramente produce idee originali per trarne spunti di applicazione innovativa. Non sempre reagisce positivamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento</p>	<p>Solo se stimolato propone soluzioni nuove davanti alle criticità. Si adatta ai cambiamenti senza interesse e modifica il proprio stile di lavoro solo se sollecitato. Si cura appena della semplificazione dei processi</p> <p>Accetta soluzioni alternative anche se a fatica sperimenta metodi di lavoro diversi da quelli utilizzati</p> <p>Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento</p> <p>Tende a produrre e accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione</p> <p>Desidera più tempo per accettare i cambi di programma e prepararsi alla nuova situazione. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi</p> <p>Cerca di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo sempre ai colleghi</p> <p>Applica e trasmette le strategie di cambiamento solo se stimolato e/o direttamente interessato</p>	<p>Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative</p> <p>Recepisce i cambiamenti e si prodiga per rivedere il proprio stile di lavoro. E' consapevole della necessità di semplificare i processi</p> <p>Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli utilizzati</p> <p>Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità</p> <p>Produce e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione</p> <p>Reagisce positivamente a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento</p> <p>Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate</p> <p>Opera sempre con la necessaria flessibilità per applicare e trasmettere le nuove strategie di cambiamento</p>	<p>Propone soluzioni innovative con uno sguardo d'insieme nel rispetto dei ruoli. Recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro nel rispetto dei contesti. Considera la semplificazione una necessità</p> <p>Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore per il cittadino</p> <p>Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di innovazione e crea un clima favorevole affinché i colleghi facciano lo stesso</p> <p>Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza</p> <p>Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni e anticipa e gestisce quelle potenzialmente critiche. Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nel trasmettere le nuove strategie</p>



Sviluppo e trasferimento delle competenze

Sviluppo e trasferimento delle competenze: Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella dei colleghi/colaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscire in maniera efficace	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere ed è in grado di coinvolgere attivamente gli interlocutori
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del loro apprendimento
Non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi ma non si cura della loro comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi, ne verifica la reale comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro
Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitato	È disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze e sa creare un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto



Pensiero strategico

Pensiero strategico. Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, dell'ufficio e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui appare	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e dell'ufficio e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui appare.
Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri per anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri per anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi nel creare soluzioni
Non collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato	Solo se direttamente interessato collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato	Collega sempre le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, i casi analoghi e le esperienze del passato, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente
Quasi mai valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo ma richiede il conforto di colleghi e responsabili	Valuta in autonomia scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta abitualmente scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto



Auto-organizzazione

Auto-organizzazione: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi o del dirigente	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Organizza il proprio lavoro senza tenere conto delle esigenze dell'ufficio	Tende ad organizzare il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze dell'ufficio o del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze dell'ufficio/gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze dell'ufficio/gruppo di lavoro ed è in grado di gestire con flessibilità le proprie attività in funzione delle esigenze di servizio
Non rispetta i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitato	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e gestisce con lucidità tutto ciò che ne esula senza per questo mettere in discussione l'organizzazione del lavoro
Non utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo solo se sollecitato	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo la supervisione al dirigente	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, in autonomia



Flessibilità

Flessibilità: lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi mantenendo uno spirito fortemente orientato alla collaborazione
Non gestisce efficacemente le situazioni che esulano dalla prassi	Tende a gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi anche se non sempre ci riesce	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano la prassi e mantiene positivo il clima del gruppo
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi o al dirigente	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità Non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise
Quando si trova di fronte a nuove situazioni accetta passivamente le idee degli altri senza dare il proprio contributo	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, tende a dare il proprio contributo anche se non sempre vi riesce	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica e si attiva per appoggiare e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo



Partecipazione e impegno lavorativo

Partecipazione e impegno lavorativo: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non mostra particolare interesse per le attività tipiche del gruppo/ufficio, non partecipa alle riunioni, lavora in modo isolato, non frequenta i corsi di aggiornamento/formazione	Partecipa al lavoro ed alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione solo se stimolato	Partecipa al lavoro, alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione	Partecipa al lavoro, alle riunioni di ufficio ed ai corsi di aggiornamento/formazione con impegno e motivazione, lavora nel gruppo/ufficio in modo propositivo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto
Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto dei colleghi	Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi	Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi in rare eccezioni	Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà supporto ai colleghi in difficoltà
Di fronte alle difficoltà spesso si demotiva perdendo di vista l'obiettivo prefissato	Talvolta ha bisogno di motivazioni per raggiungere l'obiettivo	Raramente ha bisogno di motivazioni per raggiungere l'obiettivo	Dimostra tenacia e costanza nel raggiungere un obiettivo prefissato
Non ha un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio	Tende ad avere un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio senza però riuscirci efficacemente	Ha un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori della Regione	Ha un comportamento coerente con la mission della Regione e dell'ufficio e orienta il proprio comportamento e quello dei colleghi al rispetto dei valori della Regione



Orientamento all'efficienza

Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi
Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi previsti	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi
Non è consapevole delle risorse a disposizione	Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione	È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio	È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo
Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti dei colleghi



Delega

Delega: trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo delle competenze per dare valore alla professionalità ed alla responsabilità differenziando le valutazioni

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non assegna compiti e responsabilità e tende a concentrare su di sé tutte le attività. Considera la differenziazione un intralcio gestionale	Assegna compiti e responsabilità ma solo su attività e risultati a basso valore aggiunto. Fa fatica a differenziare gli apporti dei colleghi	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei colleghi. Considera la differenziazione una opportunità per dare valore ai colleghi e per consegnare responsabilità.	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità dei colleghi. Ha conoscenza dei punti di forza e debolezza dei colleghi ai quali da un valore sempre differente e ai quali assegna compiti e responsabilità opportunamente
Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei colleghi ma solo per moltiplicare il proprio tempo	Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei colleghi ma solo se da questi sollecitato	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei colleghi	Definisce un percorso di sviluppo professionale dei colleghi ed utilizza lo strumento della delega per sostenerli nello sviluppo
Non si cura di fornire tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati ma tende a riprendere il controllo dell'attività	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti e verifica solo il risultato dell'attività assegnata
Qualora deleghi compiti e responsabilità ai colleghi non li sostiene adeguatamente e ne monitora strettamente le attività	Delega compiti e responsabilità ai colleghi ma non sempre riesce ad assicurare loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai colleghi ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai colleghi, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini dell'ufficio



Programmazione e organizzazione

Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non definisce piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Non è particolarmente efficace nel definire piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolge nel processo i propri collaboratori
Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Tende a organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro, proprio ed altrui, individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi e definisce con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle
Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche)	Si adopera, anche se non sempre ci riesce, per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Ricerca sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche) e coinvolgendo tutta il team nelle varie fasi del processo/progetto
Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendo l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro



Gestione progetti/processi

Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti e talvolta propone nuove soluzioni per migliorare la qualità del progetto
Non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei progetti	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati solo se sollecitato	Utilizza abitualmente gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	Utilizza gli indicatori a disposizione e, se necessario, ne individua degli altri per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati
Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento formalistico e non è orientato alla semplificazione dei processi	Tende ad operare applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico ed orientato alla semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento Pragmatico Ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi
Non intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi e ricerca nuove opportunità di miglioramento	Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa



Tensione al risultato

Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi nella scelta delle più efficaci
Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Lavora prevalentemente per urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista variabili non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario
Non si attiva per superare gli ostacoli	Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei colleghi a fare altrettanto



Comunicazione e ascolto

Comunicazione e ascolto: attivare lo scambio costante e alla pari con il cittadino e il collega, avere la capacità di mettersi nei panni dell'altro e fare dell'ascolto il valore senza il quale la comunicazione non esiste

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Ascolta raramente con attenzione le richieste del cittadino e del collega.	Si sforza di ascoltare con attenzione e comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino e del collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino e del collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino e del collega e tiene conto del punto di vista del cittadino e del collega
Non riesce a provocare lo scambio di informazioni con il cittadino e il collega	Provoca in maniera discontinua e non abituale lo scambio di informazioni con il cittadino e il collega	Riesce ad attivare lo scambio alla pari di informazioni chiare e approfondite con il cittadino e il collega	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che lo scambio con il cittadino e il collega sia stato chiaro e approfondito
non riesce a mettersi nei panni del cittadino e del collega	Tende ad adattare la propria comunicazione in funzione del cittadino e del collega ma non sempre vi riesce	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al cittadino e al collega	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore ed è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti
Non si esprime in modo chiaro ed efficace	Tenta di esprimersi in modo chiaro ed efficace	Si esprime in modo chiaro ed efficace	Si esprime in modo chiaro ed efficace e attiva la motivazione del cittadino e del collega all'ascolto reciproco



*Agenzia Regionale per la Protezione
dell'Ambiente della Basilicata*

Recepimento e personalizzazione della DGR n.599/2015

***“Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale, dei
dirigenti generali e dei dirigenti della Regione Basilicata, Organismi sub-
regionali e di tutti gli Enti strumentali del Sistema Basilicata”***

Allegato 2

Personalizzazione per l'ARPAB e disposizioni di prima applicazione

INDICE

1. Premessa e finalità	2
2. Principi ed oggetto della valutazione	3
2. Attori del processo di valutazione.....	4
4. Calendario della misurazione e della valutazione	4
5. Esiti della valutazione	4

1. Premessa e finalità

Il presente documento contiene le indicazioni di personalizzazione per l'ARPAB della DGR n.599/2015, concernente "*Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale, dei dirigenti generali e dei dirigenti della Regione Basilicata, Organismi sub-regionali e di tutti gli Enti strumentali del Sistema Basilicata*" (cfr in particolare la Sez.12 All.A), e definisce le modalità di prima applicazione per l'anno 2016.

In tal modo, l'aggiornamento del sistema di valutazione della dirigenza e del personale dell'Agenzia si raccorda e si integra con quello della Regione Basilicata, migliorando così le condizioni di efficacia, efficienza e qualità delle performance della Regione nel settore della protezione e della tutela ambientale.

Il quadro prospettico è quello in cui sono definiti e funzionanti, in condizioni di concatenazione e coordinamento, sistemi e strumenti di gestione del ciclo della performance al fine di collegare gli emolumenti a titolo di risultato e produttività alle performance conseguite dall'amministrazione in termini di conseguimento degli obiettivi predefiniti negli strumenti di programmazione annuali e pluriennali dell'Agenzia, sviluppo e miglioramento organizzativo, razionalizzazione delle risorse e delle attività, flessibilità e maggiore efficacia nell'erogazione dei servizi. Ciò anche perché, come noto, nell'ambito degli strumenti gestionali previsti dalla contrattazione collettiva del lavoro ed a seguito della particolare caratterizzazione attribuita dal D.Lgs.n.150/2010 smi e dalla LR.n.31/2010 smi, il sistema di valutazione esplica effetti necessari ed indispensabili per l'attivazione delle condizioni per l'attuazione degli obiettivi dell'Amministrazione, di raccordo tra la catena di obiettivi e le priorità dell'articolazione dei centri di responsabilità della gestione e di attribuzione di emolumenti retributivi.

Il nuovo sistema di valutazione assume anche l'ulteriore valenza di leva per il superamento della difficile fase di funzionalità e fluidità dei sistemi e degli strumenti di gestione e di grave rallentamento dell'attività complessiva dell'Agenzia, interessata da un lato dalla necessità di attuazione della legge di riforma LR.n.37/2015 e dall'altro della grave paralisi degli strumenti della programmazione, gestione e controllo nonché di indebolimento della catena della gestione basata sui principi di delega e responsabilità. Vale ricordare in proposito il mancato aggiornamento del modello organizzativo, il mancato adeguamento della disciplina degli incarichi e la mancanza da settembre 2015 di quello snodo fondamentale della gestione che sono le posizioni organizzative.

In tale contesto, la fase di prima applicazione, tenendo conto della tempistica possibile in questo primo anno, abilita le condizioni per la maturazione delle condizioni di utilizzo delle metodologie e degli strumenti ed è condizione indispensabile di successo, soprattutto alla luce del mancato recepimento e della mancata adesione alle azioni di sperimentazione ed accompagnamento di prima applicazione per la Regione nel corso del 2015.

Va infine evidenziato che l'Agenzia è in fase di costituzione dei nuovi assetti di *governance* ed è alle prese con la definizione della regolazione e di calibratura degli strumenti di governo e gestione previsti per l'attuazione della LR.n.37/2015, la cui qualità ed efficacia dipende in maniera essenziale dal contributo e dalla partecipazione di tutti gli operatori dell'Agenzia come anche degli interlocutori esterni. In tale quadro, il sistema della performance assume una valenza centrale, consentendo di meglio percepire e comprendere lo stretto legame tra la significatività ed utilità degli esiti ed il miglioramento del sistema organizzativo, valorizzando lo sviluppo delle risorse umane, la propositività ed il grado di partecipazione al perseguimento degli obiettivi dell'amministrazione.

2. Principi ed oggetto della valutazione

1. Le modalità applicative della sez.13 dell'All.A della DGR n.559/15, concernente "Modalità di raccordo tra la programmazione e la valutazione", sono di seguito indicate.
2. In coerenza con le disposizioni contrattuali e con quanto previsto dai sistemi di valutazione regionale, il sistema di valutazione dell'Agenzia comprende il consolidamento ed il miglioramento delle capacità professionali e dei comportamenti posti in essere dal personale ed il concorso alla realizzazione degli obiettivi delle strutture organizzative di appartenenza. In conformità alla DGR n.559/2015, la valutazione tiene conto di:
 - a) comportamenti (cfr All.B/6 DGR n.559/15);
 - b) risultati in termini di concorso agli obiettivi delle strutture di appartenenza (cfr All.A);
3. Con riferimento agli indirizzi di legge e dei livelli della contrattazione, gli oggetti ed il processo di valutazione richiedono la definizione ex-ante di programmi operativi ed organizzativi inerenti la gestione e l'organizzazione delle attività ordinarie e straordinarie previste per ogni ufficio nell'anno di riferimento, anche in relazione agli obiettivi gestionali e di *management* ed agli obiettivi sensibili per la valutazione delle prestazioni.
4. Premesso che gli obiettivi di primo livello sono costituiti dagli obiettivi del Piano delle Performance 2016-18, considerando l'attuale fase dell'Agenzia indicati in premessa sotto gli aspetti della programmazione, della regolazione e dell'organizzazione, per l'anno 2016 gli obiettivi di riferimento per la valutazione sono declinati come segue:
 - a) "obiettivi operativi", normalmente identificati nel numero massimo di 10 (dieci), quali obiettivi di secondo livello attestati ai responsabili degli uffici e collegati agli obiettivi di primo livello (Piano delle Performance, principalmente espressivi di outcome); per tali obiettivi sono definiti i principali interventi occorrenti per la realizzazione, il peso% ed uno o più indicatori quali-quantitativi e/o cronologici principalmente espressivi di risultati; l'attuale formulazione del PdP contiene già molteplici elementi in tal senso;
 - b) "obiettivi gestionali" quali "Obiettivi collettivi" del personale in servizio presso gli Uffici e le UO, normalmente identificati nel numero massimo di 10 (dieci), quali obiettivi di terzo livello collegati agli obiettivi operativi (secondo livello), e che interessano una o più risorse dell'articolazione organizzativa di riferimento; per tali obiettivi sono definiti i principali interventi occorrenti per la realizzazione, il peso % ed uno o più indicatori quali-quantitativi e/o cronologici principalmente espressivi di realizzazioni.
5. I Responsabili degli Uffici illustreranno ai dipendenti coinvolti i programmi operativi predisposti convocando apposite riunioni di servizio esplicative delle attività, degli obiettivi e dei tempi nonché di verifica degli avanzamenti.
6. Fino alla disponibilità di strumenti e modalità per la gestione informatizzata del processo, i modelli di cui alla DGR n.559/2015 saranno utilizzati in formato cartaceo.

2. Attori del processo di valutazione

1. Considerando le specificità organizzative dell'ARPAB, la fase di modifica e transizione degli assetti di governo e del modello organizzativo, per l'attuazione della LR.n.37/2015, e l'attuale fase di mancanza di Posizioni Organizzative, per il 2016 e fino a che non saranno attive Posizioni Organizzative, che gli attori del processo di valutazione sono i seguenti:

<i>Figura</i>	<i>Ruolo cfr DGR n.559/2015</i>
- Direttore Generale	- valutatore di primo livello
- Responsabili di Ufficio	- valutati di primo livello - valutatori di secondo livello
- Personale del comparto	- valutati di secondo livello
- OIV della Regione Basilicata	- OIV
- GdL sulla Performance	- Ufficio Valutazione, Merito e semplificazione
- UO risorse umane	

4. Calendario della misurazione e della valutazione

1. Il processo di valutazione del personale ha valenza e cadenza annuale e prevede momenti intermedi di confronto sull'attuazione secondo la DGR n.559/2015.
2. In fase di prima applicazione per l'anno 2016, il calendario previsto dalle sezioni n.13 e n.15 dell'Allegato A della DGR n.559/2015 è così articolato:
 - a. Entro il 31 marzo 2016, definizione partecipata degli obiettivi 2016;
 - b. Entro il 31 luglio 2016, relazione 2° trimestre di avanzamento degli obiettivi 2016;
 - c. Entro il 31 ottobre 2016, relazione 3° trimestre di avanzamento degli obiettivi 2016;
 - d. Per le fasi successive si osserva il calendario di cui alla citata sez.15.

5. Esiti della valutazione

1. La valutazione di sintesi finale è rappresentata da un indice determinato secondo la metodologia di cui alla DGR n.559/2015 ed è convertito in punteggio utile ai fini dell'attribuzione degli emolumenti di risultato e produttività secondo la sez.11 della DGR n.559/15.
2. Qualora non vengano effettuate indagini sull'utenza, di cui alla DGR n.559/15, ovvero le risultanze siano tardive o non significative, la relativa quota di valutazione è redistribuita proporzionalmente sugli altri fattori di valutazione.
3. Nei casi in cui il valutato abbia prestato servizio presso più strutture durante il periodo di valutazione e per cui sono calcolati distinti indici sintetici, la premialità è costituita da più ratei corrispondenti e rapportati ai periodi di servizio. Il periodo di servizio è espresso in termini di mesi, intendendo per mese intero la frazione di mese superiore alla metà del mese stesso.
4. In mancanza del valutatore naturale, ove possibile la valutazione è effettuata dal valutatore più recente anche se successivo all'ultimo periodo d'anno sulla base degli elementi acquisiti dai precedenti valutatori ovvero resi disponibili dal valutato o comunque reperiti.
5. In caso di non condivisione della valutazione si applica la procedura di conciliazione di cui alla sez.16 dell'All.A DGR n.559/2015 ed eventuali successive modificazioni ed integrazioni.
6. La premialità economica è definita su base annua ed ha come riferimento l'anno solare. La contrattazione integrativa definisce risorse, criteri, modalità e tempi di attribuzione ed erogazione degli emolumenti di risultato e produttività, gli eventuali acconti legati a rendicontazioni intermedie purchè sia presumibile una valutazione finale compatibile nonché criteri di attribuzione selettiva delle eventuali eccedenze di fondo non attribuite.

CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE

La presente deliberazione è stata pubblicata all'Albo Pretorio della sede dell'A.R.P.A.B. per cinque giorni consecutivi, dal14-3-2016 al20-3-2016

Potenza, li

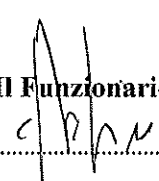
Il Funzionario incaricato
.....

Atto trasmesso al controllo del il giorno con Prot. n.

Potenza, li

Il Funzionario incaricato
.....

- Atto non soggetto a controllo
- Atto soggetto al controllo della Giunta Regionale
- Atto soggetto al controllo del Consiglio Regionale
- Atto urgente ed immediatamente eseguibile

Il Funzionario incaricato

.....

La presente deliberazione è stata nuovamente affissa all'Albo Pretorio della sede dell'A.R.P.A.B. dopo l'approvazione del dal al

Potenza, li

Il Funzionario incaricato
.....

Per copia conforme.

Potenza li

Il Funzionario incaricato
.....