

(Ann. 6)



SERVIZI AUSILIARI SICILIA
Società consortile per azioni

Servizi Ausiliari Sicilia

Società Consortile per Azioni

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Versione del _____



INDICE

PREMESSA

1 - PRINCIPI GENERALI

1.1.1 Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

1.2 Sistema di valutazione della performance

2 - IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Fasi e Tempi

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

2.3 La Programmazione e Pianificazione

2.4 Il Monitoraggio e Controllo

2.5 Misurazione e Valutazione della Performance

3 – IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

3.1 Gli Obiettivi Strategici

3.2 Gli Obiettivi Gestionali

3.3 Processo di definizione degli obiettivi

4 – AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

4.1 La Performance organizzativa

4.2 La performance individuale

5 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

6 PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

6.1 Dirigenza

6.2 Miglioramento progressivo del sistema

Allegato: 1

Allegato: 2

Allegato: 3

Allegato: 4



PREMESSA

Il documento illustra il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale (d'ora in poi SMVP) della Servizi Ausiliari Sicilia S.C.p.A. (d'ora in poi SAS).

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della dirigenza si ispira ai principi e finalità del D.Lgs. 150/2009 tenendo conto ovviamente della natura giuridica e dell'organizzazione della Società.

L'adozione del Sistema spetta all'organo di indirizzo politico – amministrativo che lo adotta con apposito provvedimento.

Il SMVP, soggetto ad aggiornamento annuale previo parere vincolante dell'OIV, è costituito, quindi, nell'ottica di un continuo miglioramento, da un insieme di tecniche, risorse e processi volti ad assicurare il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance.

Il presente SMVP trova applicazione a partire dall'anno 2020 e, relativamente alla performance individuale, sostituisce i "Criteri generali per la valutazione della dirigenza".

2 PRINCIPI GENERALI

Il presente SMVP è stato sviluppato sulla base dei principi generali del D.lgs. 150/2009 e s.m.i.

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

Il presente SMVP disegna quindi un processo di valutazione sistematico ed integrato sul piano gestionale che individua responsabilità e ruoli, assegna responsabilità individuali e promuove la *vision* di una amministrazione attenta al raggiungimento dei elevati *standard* qualitativi ed economici nell'esercizio delle proprie attività, avendo cura di estinguere la dimensione gestionale della performance da quella politica di indirizzo strategico.

1.1 Oggetto del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il presente Sistema si applica ai dipendenti facenti parte dell'organico della Società: comparto non dirigenziale, comparto dirigenza e dirigenza generale apicale.

Il Sistema ha lo scopo di:

Piazza Castelnuovo, 35 – 90141 – Palermo Tel.091/6118543 – Fax 091/6118511 – Sito Internet: www.serviziausiliarisicilia.it – e-mail: info@serviziausiliarisicilia.it – Pec: serviziausiliarisicilia@pecsoluzioni.it – P.I – C.F. Registro Imprese di Palermo n. 04567910825 – Numero R.E.A.: 204568 Capitale Sociale € 255.585,00 i.v. Società soggetta alla direzione e al coordinamento della Regione Siciliana.



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

1.2 Sistema di valutazione della performance

- a) valutazione della performance con riferimento all'amministrazione del suo complesso "performance di Società";
- b) valutazione della performance con riferimento ai servizi di responsabilità (servizi) in cui si articola la Società "performance di unità organizzativa";
- c) valutazione della performance in relazione ai singoli dipendenti (dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente) "performance individuale".

Il Sistema adottato deve essere pubblicato sul sito istituzionale societario, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il documento è così strutturato:

- 1) Una parte generale che illustra la modalità di applicazione del sistema di valutazione che definisce lo scopo e la struttura complessiva del Sistema, con un piano di attuazione degli adempimenti previsti dallo stesso;
- 2) Una parte che sviluppa il Sistema con riferimento a tutti gli ambiti di misurazione e valutazione propri della mission societaria;
- 3) La performance organizzativa;
- 4) La performance individuale del personale dirigenziale e degli uffici speciali;
- 5) Strumenti e criteri di valutazione, incluse le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- 6) Allegati.



2 – IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

2.1 Fasi e tempi

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti tre fasi:

1. La programmazione e pianificazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori e loro assegnazione ai Dirigenti ed al personale tutto, in coerenza con l’allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;
2. Il monitoraggio e il controllo in corso di esercizio e l’attivazione di eventuali interventi correttivi;
3. Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale con l’utilizzo dei sistemi premianti secondo il merito;

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

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

- Il Piano triennale della performance aggiornato annualmente;
- La Relazione annuale della performance;
- I dati relativi all’ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l’ammontare dei premi effettivamente distribuiti.

2.3 La Programmazione e Pianificazione

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

Il ciclo di gestione della performance inizia con la programmazione e definizione degli obiettivi generali da parte del Consiglio di Amministrazione.

Gli obiettivi generali rappresentano la strategia del governo societario, con eventuali aggiornamenti annuali e indicano le principali politiche aziendali.



Tali direttive costituiscono i documenti base per la programmazione annuale attraverso i quali, in coerenza agli indirizzi del Consiglio di Amministrazione e identificano i principali risultati da realizzare, in relazione alle risorse assegnate.

La definizione degli obiettivi presuppone un processo di condivisione fra i soggetti interessati tenendo anche conto delle risorse finanziarie necessarie, risorse umane dedicate e ogni altra utile indicazione.

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

2.4 Il Monitoraggio e Controllo

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

L'attività di monitoraggio ai sensi dell'art. 6 del D.lgs. 150/2009, come modificato dal D.lgs. 74/2017, viene esercitata dall'OIV e dal CdA i quali trasmettono un report semestrale sull'avanzamento degli obiettivi.

L'OIV, avvalendosi della propria struttura tecnica nonché del supporto dei dirigenti preposti, verifica nel corso dell'anno l'andamento della performance organizzativa rispetto agli obiettivi contenuti nel “Piano della Performance” segnalando, ove ne ricorra la necessità o l'opportunità, di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo.

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

Le attività di monitoraggio devono essere documentate mediante un efficace sistema di reportistica; di norma pertanto e fatti salvi eventuali slittamenti legati alla tempistica di adozione del Piano, i dirigenti trasmettono all'OIV appositi report semestrali nei termini di seguito indicati:

- 1° semestre entro il 31 Luglio di ciascun anno
- 2° semestre entro il 31 Gennaio dell'anno n+1.



2.5 Misurazione e Valutazione della Performance

La fase della misurazione e della valutazione annuale presuppone un'attività di verifica dei risultati raggiunti, anche in coerenza con l'attuazione dei sistemi di trasparenza e prevenzione della corruzione secondo il PTPC con i sistemi di contabilità e bilancio.

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

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

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

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

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



3 – IL SISTEMA DEGLI OBIETTIVI

Il *Sistema di misurazione e valutazione della performance* individua il *Sistema degli obiettivi* definendone:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance
- le procedure di garanzia e di conciliazione in caso di divergenza valutatore – valutato.

Nella Servizi Ausiliari Sicilia gli obiettivi da assegnare al personale dipendente sono articolati in:

- 1. OBIETTIVI STRATEGICI**
- 2. OBIETTIVI DI GESTIONE**

3.1 Gli obiettivi strategici

Sono definiti in coerenza con le priorità individuate dal CdA e costituiscono obiettivi relativi al ciclo annuale delle risorse, sia economiche che umane, assegnate.

Essi rappresentano in sintesi la semplificazione amministrativa, l'informatizzazione aziendale, razionalizzazione della spesa e delle risorse umane, progetti di notevole rilevanza etc..

Sono descritti attraverso programmi operativi contenenti le informazioni necessarie relative agli indicatori di misurazione e alla individuazione delle specifiche responsabilità del personale coinvolto.

3.2 Gli obiettivi gestionali

Riguardano invece l'ordinaria attività della Società ed hanno per lo più carattere stabile nel tempo (ad es. elaborazione di documentazione, trattazione della corrispondenza con le sedi, gestione del personale, ecc..).

Ove ritenuto utile, per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza fra più direzioni, è possibile attribuire obiettivi trasversali alle direzioni.

La fase di definizione degli obiettivi richiede il coinvolgimento e l'attiva azione sia del CdA, a cui spetta il potere di indirizzo politico e programmatico, sia delle direzioni, a cui compete la gestione degli obiettivi pianificati.



Ad ogni obiettivo sono associati uno o più indicatori finalizzati alla misurazione del grado di conseguimento dell'obiettivo. In fase di definizione dell'obiettivo trovano applicazione i seguenti criteri nel quadro di quanto determinato dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i.:

- **Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dalle direzioni.** È necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa primaria. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi gestionali.
- **Misurabilità dell'obiettivo.** Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve essere verificabile. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli;
- **Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa.** La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda in misura prevalente dall'attività svolta dai valutati stessi e/o dalla loro struttura.
- **Chiarezza del limite temporale di riferimento.** L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha al massimo durata annuale.
- **Confrontabilità:** deve consentire comparazioni (benchmarking).

3.3 Processo di definizione degli obiettivi.

Entro il 31 gennaio, i Dirigenti, i Responsabili degli Uffici speciali, raccordandosi con il CdA, elaborano i piani ed i progetti prioritari e definiscono in collaborazione con i funzionari preposti agli Uffici competenti:

- Gli obiettivi collegati;
- Gli indicatori connessi agli obiettivi;
- Il programma per la realizzazione dell'obiettivo, con la previsione delle risorse necessarie, delle iniziative da porre in essere.

Entro il 15 febbraio, il CdA, anche sulla base di un costante raccordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, procede:

- Alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- All'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione;



- Alla pesatura di ciascun obiettivo.

Il CdA, sentito l'OIV, definisce il Piano della Performance, la predisposizione del progetto di Piano dettagliato degli obiettivi e lo approva.

Entro il 1 marzo, una volta approvato il Piano dettagliato degli obiettivi, viene trasmesso alle direzioni e si dispone per la pubblicazione sul sito web societario.

4 – AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

Gli ambiti di misurazione e valutazione della performance sono:

4.1 La Performance organizzativa

Come previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i., la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Ai sensi dell'art. 8, la performance organizzativa concerne:

1. L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione generale;
2. L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
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. L'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
6. La qualità e quantità delle performance e dei servizi erogati.

Il risultato di performance dell'azienda è dato dalla media ponderata delle valutazioni conseguite dalle direzioni, in relazione al peso degli obiettivi assegnati.

La valutazione della performance organizzativa di ciascuna direzione è collegata: a) agli obiettivi previsti dal piano della performance e dal piano esecutivo di gestione, per ciascuna direzione organizzata; b) al grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.



4.2 la performance individuale

La valutazione della performance individuale riguarda tutto il personale in organico della Società sia dirigenziale che del comparto.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance illustrato nel presente documento ha quale obiettivo principale il desiderio di un miglioramento costante dell'organizzazione e delle modalità di lavoro del personale.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance per i dirigenti persegue il fine di:

- Verificare il conseguimento degli obiettivi;
- Informare e guidare i processi decisionali;
- Gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- Fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- Promuovere processi di miglioramento delle performance in termini di qualità;
- Valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nelle sue dimensioni orizzontali (diversificazione dei compiti) e verticali (incremento delle responsabilità);
- Condividere gli obiettivi della società con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e le figure responsabili della gestione;
- Promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione.



5 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale costituisce il contributo fornito dal singolo dipendente Aziendale (dirigente e personale del comparto non dirigenziale) ai risultati dell'azione amministrativa.

La valutazione della performance individuale è effettuata con il presente SMPV, con riferimento alle seguenti macro aree:

- Performance operativa;
- Comportamento organizzativo.

La performance operativa dei dirigenti prende in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto con riferimento agli obiettivi operativi individuali ai medesimi assegnati e in fase di programmazione e per il personale del comparto non dirigenziale l'attuazione degli obiettivi cui i medesimi partecipano.

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

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

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

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;



- Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Il sistema di valutazione è basato sull'apprezzamento dei risultati attesi attraverso una procedura necessariamente formalizzata, che deve fondarsi sulla:

- Predeterminazione rispetto al periodo di valutazione;
- Chiara predisposizione di regole e tempi;
- Oggettività della misura dei risultati;
- Regolamentazione e trasparenza del rapporto tra l'organo di valutazione ed il valutato.

La valutazione dei dirigenti sarà effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione, che dei comportamenti organizzativi: si valuterà cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi, che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali.

Il dirigente partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione della performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale con percorsi di condivisione, così come previsto dalle direttive annuali di "Indirizzo generale e la programmazione strategica" emanate dal CdA e dal Piano della performance. Lo scopo è quello di definire, nel comune periodo gestionale di riferimento, un quadro complessivo dei risultati attesi quanto più possibile congruo ed integrato. Ciò significa che il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei dirigenti deve risultare connesso a quello dei funzionari da essi coordinati, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati e perseguiti dalle singole strutture, servizi, uffici speciali, unità operative. Tali obiettivi, infine, a cascata, dovranno avere un logico collegamento con quelli del personale del comparto.

La valutazione della prestazione individuale del dirigente, come già accennato, avviene su due piani fondamentali:

- A. La performance operativa;**
- B. Il Comportamento organizzativo.**

A) Performance Operativa

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



B) Comportamento Organizzativo

Per i comportamenti organizzativi sono prese in considerazione le attitudini del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali. La valutazione del Comportamento organizzativo si baserà sull'utilizzo di numero 3 parametri fra i 4 sotto riportati, da scegliere in funzione delle competenze attribuite alla struttura:

- 1) Capacità di gestione risorse umane;
- 2) Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione;
- 3) Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori
- 4) Capacità di individuazione del livelli di priorità degli interventi da realizzare.

6 – PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

Il procedimento di valutazione prevede la iniziale compilazione della scheda di Programmazione degli obiettivi.

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono in maniera differenziata alla determinazione della valutazione finale complessiva così come di seguito specificato:

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

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

Bisogna procedere, ove possibile, per ogni singolo obiettivo in due o più azioni. Tale articolazione deve rispondere alla concreta esigenza di rappresentare al soggetto con il quale è stato concertato l'obiettivo (fra CdA e dirigenti).



Potrà prevedersi un'azione unica esclusivamente quando non siano necessari monitoraggi/adempimenti intermedi precedenti la scadenza dell'obiettivo: in tali circostanze dovranno essere programmate due o più azioni.

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

- Indicatore di misurazione previsto;
- Valore obiettivo misurabile;
- Data conseguimento prevista;
- Assegnazione del peso ad ogni Azione.

In coerenza con la disposizione dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni compete all'Organismo Indipendente di Valutazione la formulazione all'organo di indirizzo politico-amministrativo della proposta di valutazione annuale della performance individuale dei dirigenti.

Con la compilazione delle schede di valutazione sarà effettuata, al termine del periodo di riferimento, la valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente. Tale valutazione, in particolare, sarà effettuata con riguardo a ciascuna delle voci presenti nella scheda.

Per ciascun obiettivo andrà valutata:

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

Livello di completamento	Valore numerico	Modalità di completamento delle azioni
"alto"	1,0	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione con piena coerenza tra risultato raggiunto e risultato atteso, nei tempi e nei modi previsti.
"medio"	0,7	Ha realizzato tutte le attività previste dall'azione, raggiungendo il risultato atteso, ma non nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione
"basso"	0,5	Ha realizzato parte delle attività previste dall'azione nei tempi e nei modi previsti e comunque non ha arrecato perdita di risorse finanziarie o pregiudizio per opportunità in senso definitivo dell'Amministrazione e con attività svolta che complessivamente



		potrà tornare utile per raggiungere i risultati attesi in un nuovo orizzonte temporale.
"nullo"	0	Non ha realizzato le attività previste dall'azione.

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

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

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

Anche per la valutazione del comportamento organizzativo può essere utilizzata una misurazione collegata a quattro fasce di valutazione (eccellente, buona, sufficiente, insufficiente), a ciascuna delle quali è attribuito un valore numerico:

Livello di valutazione	Valore numerico
"eccellente"	1,0
"buono"	0,7
"sufficiente"	0,5
"insufficiente"	0,2

Le metodologie di calcolo, equivalenti a quelle utilizzate per la performance operativa, consentono di determinare un punteggio complessivo del comportamento organizzativo che è la risultante della somma dei punteggi conseguiti nei singoli parametri del comportamento organizzativo.

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

Il processo di valutazione finale deve concludersi secondo quanto previsto dal Ciclo della Performance:

- relativamente al raggiungimento degli obiettivi, la rilevazione è fondata sui dati forniti direttamente dal valutato, a cui è attribuito l'onere di illustrare i risultati raggiunti;



- relativamente al comportamento organizzativo ciascun dirigente valutato produrrà una specifica relazione dei risultati raggiunti.

6.1 Dirigenza

Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato.

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo e che gli sforzi realizzati siano in primo luogo concentrati sui progetti di massima rilevanza, il sistema prevede:

1. una condizione minimale affinché possa essere previsto un risultato consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo più che sufficiente non inferiore a 70 punti;
2. una condizione minimale assolutamente necessaria perché la valutazione possa ritenersi conclusa senza demerito, consistente nel raggiungimento di un punteggio complessivo non inferiore a 50 punti.

La percentuale di risultato, da utilizzare quale base per l'erogazione del premio come sopra descritto, viene graduata in relazione al punteggio complessivo assegnato secondo la tabella di seguito riportata:

Tab. 2

Punteggio complessivo assegnato	Fascia di assegnazione	Percentuale di retribuzione del risultato sulla base della retribuzione annua di posizione
Minore di 70		0,00%
Maggiore o uguale a 70 e minore di 76	sufficiente	15,00%
Maggiore o uguale a 76 e minore di 81	Buono	20,00%
Maggiore o uguale a 81 e minore di 86	Distinto	25%
Maggiore o uguale a 86 e sino a 91	Ottimo	28,00%
Maggiore o uguale a 91 e sino a 100	Eccellente	30,00%

6.2 - Miglioramento Progressivo del Sistema



Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa potrà essere oggetto, dopo una prima fase di applicazione di natura sperimentale, di successivi affinamenti, nell'ottica di un miglioramento ed adeguamento alle esigenze di contesto e soprattutto al fine di garantire il soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi. Ciò potrebbe trovare concreta attuazione con il riconoscimento del grado di soddisfazione dell'utenza quale elemento costitutivo del giudizio complessivo dell'intera Amministrazione regionale tenendo conto dei seguenti strumenti:

- indagini conoscitive;
- interviste con gli stakeholder.

I destinatari non sono solo gli utenti esterni dell'Amministrazione regionale, ma anche il personale dipendente per permettere anche la valutazione di quegli uffici che risultano svolgere solo un ruolo di supporto alla struttura e non erogano servizi esterni.

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

Eventuali variazioni potranno, inoltre, essere indotte dal sopravvenire di modifiche normative e/o organizzative.



Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
1. Capacità di gestione risorse umane, gestire risorse e programmare	
Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: dimostra eccellenti capacità di impiego delle risorse umane; conosce in modo approfondito le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; utilizza in maniera efficiente ed efficace le risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi; dimostra eccellente capacità nel programmare le attività, individua con chiarezza il livello di priorità degli interventi da realizzare; propone con intensa frequenza soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei processi.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: dimostra adeguate capacità di impiego delle risorse umane; conosce in modo adeguato le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; utilizza adeguatamente le risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi; dimostra adeguata capacità nel programmare le attività, individua adeguatamente il livello di priorità degli interventi da realizzare; propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei processi.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: dimostra capacità sufficienti di impiego delle risorse umane; conosce in modo sufficiente le normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; utilizza in maniera sufficiente le risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi; dimostra sufficiente capacità nel programmare le attività, individua sufficientemente il livello di priorità degli interventi da realizzare; non sempre propone soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei processi.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: ha una insufficiente capacità di impiego delle risorse umane; una conoscenza poco consapevole delle normative europee e nazionali relative al contesto in cui opera; utilizza con scarsa attenzione le risorse a disposizione per la realizzazione degli obiettivi; dimostra scarsa capacità nel programmare le attività, non sempre è in grado di individuare il livello di priorità degli interventi da realizzare; deve sviluppare la capacità di proporre soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei processi.

Allegato: 1



Criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
2. Promozione di strumenti di analisi e/o adozione di nuove metodologie di semplificazione	
Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: mostra particolari attitudini all'innovazione e modernizzazione della Società; conosce in modo approfondito le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra sempre interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; approfondisce e promuove l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra ottima capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra abilità nell'intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: mostra adeguate attitudini all'innovazione e modernizzazione della Società; conosce in modo adeguato le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse adeguato all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; mostra disponibilità all'approfondimento e all'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; promuove con discrezione modalità operative trasparenti e condivise; mostra buona capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; interviene direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti di elevato rilievo e complessità, con tempestività, originalità di impostazione, capacità di individuare soluzioni alternative.
SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: mostra sufficienti attitudini all'innovazione e modernizzazione della Società; conosce con sufficienza le normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra interesse sufficiente all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non sempre promuove modalità operative trasparenti e condivise; mostra sufficiente capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; non sempre interviene



	direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o mostra capacità di individuare soluzioni alternative.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: mostra scarse attitudini all'innovazione e modernizzazione della Società; non sempre è aggiornato sulle normative in materia di semplificazione, trasparenza e anticorruzione e mostra scarso interesse all'aggiornamento e all'adeguamento delle attività di competenza alle stesse; supporta scarsamente l'utilizzo di nuove metodologie e l'impiego di dotazioni strumentali innovative; non mostra capacità di promuovere modalità operative trasparenti e condivise; non mostra capacità di proposizione ed applicazione di innovazioni e miglioramenti organizzativi e dei processi lavorativi; mostra scarsa capacità ad intervenire direttamente nel risolvere problemi tecnico-professionali, imprevisti e urgenti o di individuare soluzioni alternative.

Allegato: 2

Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
3. Capacità di valorizzare competenze e attitudini dei propri collaboratori	
Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: dimostra notevole capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha particolare conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; comunica sempre in modo analitico ed efficace con essi incontrandoli periodicamente e rilevando le loro esigenze; è sempre in grado di gestire i conflitti all'interno della struttura da lui coordinata ricorrendo costantemente al dialogo; realizza una scrupolosa assegnazione dei compiti ed è disponibile ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; favorisce la realizzazione dei cambiamenti organizzativi; mostra il massimo coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro diventando punto di riferimento nell'adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra elevata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: dimostra buona capacità di motivare e valorizzare le competenze dei propri collaboratori; ha una buona conoscenza delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; sa comunicare spesso in modo analitico ed efficace; gestisce adeguatamente i conflitti della struttura da lui coordinata ricorrendo occasionalmente al dialogo; realizza una adeguata assegnazione dei compiti e mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; si adegua ai cambiamenti organizzativi; mostra un discreto coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro con un adeguato adattamento alle diverse situazioni che si presentano; dimostra buona propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.



SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: dimostra sufficiente capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza sufficiente delle competenze e attitudini dei suoi collaboratori; non sempre sa comunicare in modo analitico ed efficace e gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non sempre realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; non contrasta i cambiamenti organizzativi; mostra scarso coinvolgimento e partecipazione alle esigenze di flessibilità nel lavoro non riuscendo a adeguarsi alle diverse situazioni che si presentano; dimostra adeguata propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: dimostra scarsa capacità di motivare e valorizzare i propri collaboratori; ha una conoscenza generica delle competenze e attitudini dei propri collaboratori; mostra scarsa capacità di comunicare in modo analitico ed efficace e di gestire i conflitti che sorgono all'interno della struttura da lui coordinata; non realizza una adeguata assegnazione dei compiti e non mostra disponibilità adeguata ad accettare le proposte dei suoi collaboratori; contrasta i cambiamenti organizzativi; dimostra scarsa propensione ad accogliere suggerimenti e proposte.

Allegato: 3

Criteria di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti	
4. Capacità di individuazione del livello di priorità degli interventi da realizzare	
Livello di rendimento conseguibili	descrizione
ECCELLENTE = 1,0	Il Dirigente: conosce in modo approfondito le competenze della propria direzione; ha piena capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra ottima capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra massima propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra elevata sensibilità alle esigenze della Società; possiede abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una eccellente capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo; collabora in modo determinate per il raggiungimento degli obiettivi.
BUONO = 0,7	Il Dirigente: conosce in modo adeguato le competenze della propria direzione; ha buona capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra adeguata capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra adeguata propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra interesse per le esigenze della Società; riesce a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo; collabora per il raggiungimento degli obiettivi.



SUFFICIENTE = 0,5	Il Dirigente: conosce in modo non sempre adeguato le competenze della propria direzione; ha sufficiente capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra sufficiente capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; mostra una propensione non sempre adeguata all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; non mostra particolare interesse alle esigenze della Società; possiede sufficiente abilità a far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; non sempre dimostra una buona capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo; collabora in modo sufficiente per il raggiungimento degli obiettivi.
INSUFFICIENTE = 0,2	Il Dirigente: ha scarsa consapevolezza delle competenze della propria direzione; non ha capacità di definizione dei piani di realizzazione degli obiettivi programmati; dimostra scarsa capacità di autonomia connessa al proprio ruolo nell'individuazione delle priorità; non mostra propensione all'assunzione della completa responsabilità sulle scelte effettuate; mostra scarso interesse alle esigenze della Società; possiede scarse abilità di far fronte alle emergenze con soluzioni innovative; dimostra scarsa capacità di gestione delle relazioni con gli organi di indirizzo; collabora in modo non adeguato per il raggiungimento degli obiettivi.

Allegato: 4