

**REGIONE EMILIA-ROMAGNA**

**Atti amministrativi**

**GIUNTA REGIONALE**

Atto del Dirigente DETERMINAZIONE

Num. 16385 del 27/07/2023 BOLOGNA

**Proposta:** DPG/2023/16781 del 25/07/2023

**Struttura proponente:** SETTORE SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DI SERVIZIO  
DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI

**Oggetto:** SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMIVAP) - MODALITÀ OPERATIVE

**Autorità emanante:** IL DIRETTORE - DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI

**Firmatario:** FRANCESCO RAPHAEL FRIERI in qualità di Direttore generale

**Responsabile del procedimento:** Cristiano Annovi

Firmato digitalmente

## **IL DIRIGENTE FIRMATARIO**

Premesso che la Giunta Regionale ha adottato con Deliberazione n. 822 del 22/05/2023 il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna e ha dato mandato alla Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni di porre in essere tutti gli adempimenti susseguenti all'approvazione del provvedimento;

Considerato che il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance troverà applicazione, in via sperimentale, già a decorrere dall'anno 2023 e che definisce:

- ✓ i criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- ✓ le modalità e i documenti per la rappresentazione della performance attesa;
- ✓ le modalità e i documenti per il monitoraggio della performance;
- ✓ le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;

Ritenuto opportuno elaborare modalità operative che contengono i format e le schede che rappresentano gli strumenti di attuazione del modello di gestione del ciclo della performance individuato nello SMiVaP e che sono volte ad illustrare e in alcuni casi a specificare le modalità di misurazione e di valutazione della performance organizzativa di Ente e di Struttura nonché di quella individuale;

Sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna, in particolare su modalità, tempi e criteri di pesatura degli obiettivi strategici assegnati alle Direzioni generali e alle Agenzie che saranno oggetto di valutazione come performance organizzativa di struttura;

Richiamate le Deliberazioni di Giunta con cui è stato approvato e aggiornato il Piano Integrato delle attività e dell'Organizzazione 2023-2025:

- n. 380 del 13/03/2023 "Approvazione Piano integrato delle attività e dell'organizzazione 2023-2025";
- n. 719 del 8/05/2023 Piano integrato delle attività e dell'organizzazione 2023-2025 - primo aggiornamento";
- n. 1097 del 26/06/2023 "Approvazione Piano integrato delle attività e dell'organizzazione 2023-2025. Secondo adeguamento a seguito degli eventi alluvionali di maggio 2023".

Richiamate inoltre le deliberazioni di Giunta:

- n. 325 del 7/03/2022 recante "Consolidamento e rafforzamento delle capacità amministrative: riorganizzazione dell'Ente a seguito del nuovo modello di organizzazione e gestione del personale";
- n. 426 del 21/03/2022 recante "Riorganizzazione dell'Ente a seguito del nuovo modello di organizzazione e gestione del personale. Conferimento degli incarichi ai Direttori generali e ai Direttori di agenzia";
- n. 474 del 27/03/2023 recante "Disciplina organica in materia di organizzazione dell'Ente ...";
- n. 2360 del 27/12/2022 recante "Modifica e assestamento degli assetti organizzativi della Giunta regionale e soppressione dell'Agenzia Sanitaria e sociale regionale. Provvedimenti";

Richiamata la determinazione dirigenziale n. 6089 del 31/03/2022 "Micro-organizzazione della Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni. Istituzione aree di lavoro. Conferimento incarichi dirigenziali e proroga incarichi di posizione organizzativa";

Richiamato altresì il D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii.;

Viste le circolari del Capo di Gabinetto del Presidente della Giunta regionale del 13 ottobre 2017, PG/2017/0660476 e PG/2017/0779385 del 21/12/2017, riguardanti le disposizioni attuative della deliberazione di Giunta n. 468/2017;

Dato atto che il responsabile del procedimento ha dichiarato di non trovarsi in situazione di conflitto, anche potenziale, di interessi;

Attestata la regolarità amministrativa del presente atto;

#### D E T E R M I N A

Per quanto esposto in premessa

1. di approvare il Documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) - Modalità operative";
2. di disporre che il documento sia pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione Amministrazione trasparente "Performance".

Francesco Raphael Frieri



**SMiVaP**

Sistema di misurazione e  
valutazione della performance

## ***Modalità Operative***

## Sommario

1. Premessa .....	3
2. Performance organizzativa .....	3
2.1 Principi generali.....	3
2.2 Obiettivi per la performance organizzativa .....	4
2.2.1 Schema generale per definire gli obiettivi strategici .....	4
2.2.2 Sezione Obiettivi Strategici da PIAO nel Programma degli obiettivi di Direzione/Agenzia .....	4
2.2.3 Sezione Obiettivi Strategici non da PIAO nel Programma degli obiettivi di Direzione/Agenzia .....	9
2.2.4 Sezione Obiettivi Operativi nel Programma degli obiettivi di Direzione/Agenzia .....	11
2.2.5 Sezione Obiettivi Operativi nel Programma degli obiettivi di Settore .....	14
2.2.6 Pesatura degli obiettivi: modalità, tempi e criteri .....	18
2.2.7 Condivisione degli obiettivi di performance organizzativa.....	19
2.2.8 Monitoraggio intermedio .....	19
2.2.9 Consuntivo.....	20
2.2.10 Valutazione finale della performance organizzativa.....	21
3. Dalla performance Organizzativa alla performance del singolo.....	21
3.1 Dirigenti.....	21
3.1.1 Principi generali.....	21
3.2 Personale delle Aree, comprese le EQ.....	23
3.2.1 Principi generali.....	23
3.2.2 Monitoraggio e valutazione obiettivi individuali.....	25
4. Premialità e valutazione .....	26
5. Fasi, tempi, modalità e soggetti.....	26
APPENDICE A - INDICATORE DI DIFFERENZIAZIONE: MODALITÀ DI CALCOLO, TEMPI E SOGGETTI .....	28
APPENDICE B - SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL PERSONALE.....	30
NOTE DI SINTESI .....	30
A. SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DI SETTORE.....	33
B. SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DI AREA DI LAVORO IN STAFF DG/AGENZIA .....	35
C. SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DI AREA DI LAVORO.....	37
D. SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARIO CON INCARICO ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ).....	39
E. SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARI.....	41
F. SCHEDA DI VALUTAZIONE ISTRUTTORI .....	43
G. SCHEDA DI VALUTAZIONE OPERATORI ESPERTI ED OPERATORI.....	45
APPENDICE C - SCALE DI VALUTAZIONE.....	47
APPENDICE D - SCHEDA PER DETERMINARE IL PESO DI CIASCUN OBIETTIVO .....	48

## 1. Premessa

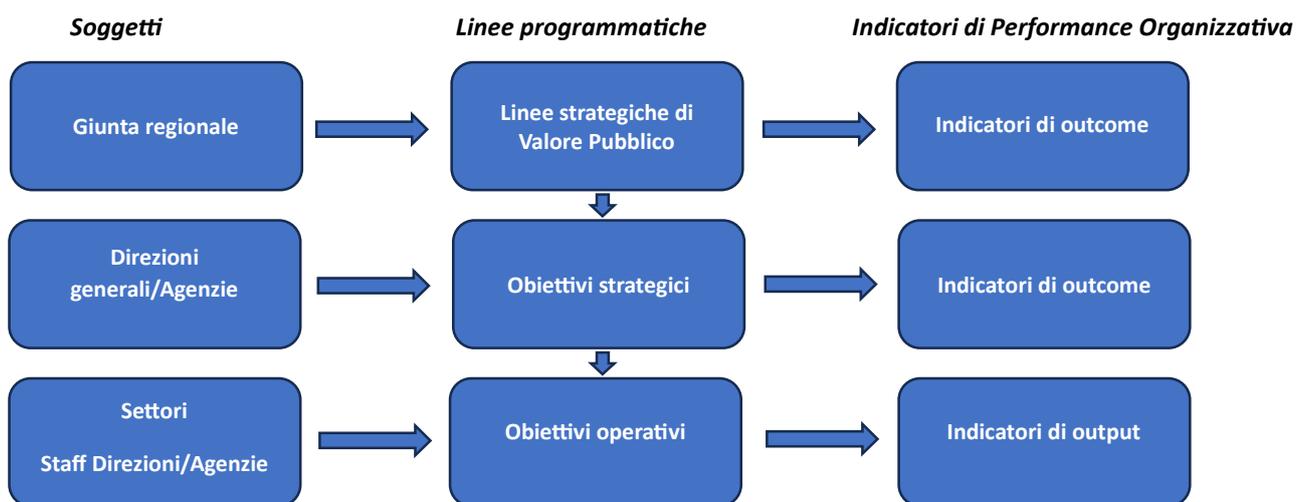
Di seguito vengono rappresentate le modalità operative della gestione del Ciclo della Performance delle strutture della Giunta Regionale.

I format e le schede di seguito proposte rappresentano gli strumenti di attuazione del modello individuato e, dopo la fase sperimentale di prima applicazione, potranno essere oggetto di revisione.

## 2. Performance organizzativa

### 2.1 Principi generali

Lo schema proposto di seguito illustra il **modello concettuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** di seguito denominato **SMiVaP** per quanto riguarda la **Performance Organizzativa**:



Tipologia	Descrizione	Performance Organizzativa a cui contribuiscono
LINEE STRATEGICHE DI VALORE PUBBLICO	Costituiscono le linee di Valore Pubblico individuate come prioritarie dalla Giunta della Regione Emilia-Romagna, in linea con gli indirizzi strategici individuati nell'ambito della programmazione strategica, con particolare riferimento al Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFER), al Patto per il Lavoro e per il Clima e all'Agenda 2030. Si contraddistinguono per la loro trasversalità, ossia per la capacità di aggregare contributi provenienti da diverse politiche regionali e supportati dall'operato di diverse strutture orientate alla costruzione di valore comune.	
OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI	Derivano strettamente e direttamente dalle linee strategiche e sono scelti per le particolari caratteristiche in termini di impatto e contributo alla creazione di Valore Pubblico. Esplicitano il cambiamento che l'Ente intende produrre, in una prospettiva di medio termine, e consentono il raccordo tra le priorità politiche e le strutture operative che ne assumono la responsabilità.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>di Ente</b> (tutte le Direzioni generali / Agenzie della Giunta Regionale)</li> <li>• <b>di Direzione generale/ di Agenzia</b></li> </ul>

OBIETTIVI OPERATIVI ANNUALI	Costituiscono i mattoni che progressivamente, attraverso la conduzione e la realizzazione di azioni concrete, realizzano l'obiettivo strategico, sono annuali e sono misurati mediante indicatori di output (indicatori di risultato/realizzazione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dei Settori</li> <li>• degli staff di Direzione /Agenzia</li> </ul>
-----------------------------	---	--

#### Definizione degli indicatori di Performance organizzativa

INDICATORE	Misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure di una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo. Possono essere di efficienza economica o produttiva, efficacia quantitativa o qualitativa, di impatto. Attraverso gli indicatori si misurano i risultati da raggiungere sia organizzativi che individuali.
INDICATORI DI OUTCOME	Consentono di misurare gli impatti dell'agire amministrativo con particolare riferimento alle ricadute delle politiche istituzionali
INDICATORI DI OUTPUT	Consentono di misurare i risultati, in termini di prodotti, ed evidenze oggettive, delle azioni collegate a ciascun obiettivo operativo

## 2.2 Obiettivi per la performance organizzativa

### 2.2.1 Schema generale per definire gli obiettivi strategici

Gli Obiettivi strategici, raggruppati per linea strategica, vengono approvati nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e vengono riversati, centralmente, nei Programmi degli obiettivi (PdO) delle Direzioni/Agenzie che li devono attuare.

Ogni **obiettivo strategico da PIAO** viene definito utilizzando il seguente schema:

Obiettivi strategici (Titolo)	Indicatori	Baseline anno t -1 (è il valore di partenza)	Target anno t (è il risultato atteso nell'anno di riferimento)	Target anno t+3 (è il risultato atteso alla fine del triennio di riferimento)	Assessore Proponente (è colui che individua l'obiettivo)	Struttura attuativa (è la/e struttura/e che lo attua/no)

### 2.2.2 Sezione Obiettivi Strategici da PIAO nel Programma degli obiettivi di Direzione/Agenzia

È la prima sezione del PdO di Direzione/Agenzia dove vengono riversati, centralmente, gli **obiettivi strategici da PIAO** e ne vengono descritte le finalità.

Gli obiettivi strategici e i relativi indicatori sono di default di responsabilità del Direttore Generale/Direttore di Agenzia. Una selezione di essi operata dai Direttori in accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna (OIV-RER) sarà utilizzata per la valutazione della performance organizzativa della Direzione generale/Agenzia e sarà evidenziata dal flag "Contribuisce alla performance organizzativa".

- Scheda Obiettivo strategico da PIAO nel PdO di Direzione/Agenzia:

## Modifica Obiettivo da PIAO

PdO di: DIREZIONE GENERALE

Versione: 1/2023 del 01/01/2023 (In lavorazione)

<b>"(titolo non definito)"</b> Obiettivo strategico da PIAO	
<b>Coordinatore:</b>	(non definito) ▼
<b>Pubblicare su Internet?</b>	<input checked="" type="checkbox"/> (tipo scheda sempre visibile su Internet)
<b>Deriva da piano anticorruzione?</b>	APPARE SU INTERNET <input type="checkbox"/>
<b>Contribuisce alla performance organizzativa?</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Collegamento con linee strategiche:</b>	
(nessuno)	
<b>Nr. progressivo:</b>	APPARE SU INTERNET (valore predeterminato non modificabile)
<b>Titolo sintetico:</b>	APPARE SU INTERNET (valore predeterminato non modificabile)
<b>Descrizione analitica:</b>	APPARE SU INTERNET

**Coordinatore:** è un campo facoltativo. Il coordinatore è colui che “tiene le fila” delle azioni messe in campo per raggiungere l’obiettivo. La sua valorizzazione non ha impatto sulla valutazione.

**Pubblicare su Internet:** è un campo non modificabile. Tutti gli obiettivi strategici da PIAO sono pubblicati su Internet entro 15 giorni dall’approvazione della prima versione del PdO<sup>1</sup> (31 marzo dell’anno di riferimento) e sono consultabili sul sito Amministrazione Trasparente nella sezione “[Organigramma](#)” all’interno di ogni Direzione generale/Agenzia.

**Deriva da Piano anticorruzione:** è da compilare solo nel caso in cui l’obiettivo strategico coincida con un obiettivo della Sezione “Rischi corruttivi e Trasparenza”.

<sup>1</sup> Le versioni successive sono visibili appena approvate e su Internet è visibile solo l’ultima versione. Su ORMA (intranet regionale) invece sono comunque visibili in “consultazione” appena approvate.

**Contribuisce alla performance organizzativa:** fa riferimento alla performance organizzativa di Direzione/Agenzia oggetto di osservazione ai fini della valutazione e viene flaggato centralmente sulla base della selezione effettuata dalle singole Direzioni/Agenzie in accordo con l'OIV-RER.

**Collegamento con le linee strategiche:** da compilare obbligatoriamente da parte delle DG/Agenzie sulla base della Sezione "Valore Pubblico" del PIAO.

**N. progressivo e Titolo sintetico:** sono campi non modificabili, compilati centralmente e derivano dalla Sezione "Valore Pubblico del PIAO".

**Descrizione analitica:** inserire una breve descrizione dell'Obiettivo strategico.

**Condizioni di fattibilità:**

**Risorse da attivare:**

**Vincoli all'azione/punti attenzione:**

I seguenti campi sono facoltativi.

**Condizioni di fattibilità:** sono i presupposti necessari alla realizzazione dell'obiettivo (ad. es. condivisione obiettivo con la politica, con altre strutture organizzative; approvazione di norme etc..)

**Risorse da attivare:** sono le risorse (economiche, umane e strumentali) necessarie alla realizzazione dell'obiettivo.

**Vincoli all'azione/punti di attenzione:** sono vincoli dati per es. da norme, da scarsità di risorse etc..

**Strutture coinvolte:**  
 Nessuna  
 AGGIUNGI... 

**Aree/EQ coinvolte:**  
 Nessuna  
 AGGIUNGI... 

**Data inizio prevista:** 01/01/2023 

**Data fine prevista:** 31/12/2023 

**Indicatori:** APPARE SU INTERNET  
 Nessuno  
 AGGIUNGI INDICATORE... 

**Strutture coinvolte:** devono essere inseriti i Settori della DG/Agenzia che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo strategico. I Settori, a loro volta, indicheranno nel PdO di settore, gli obiettivi operativi ad essi collegati. Possono essere inserite anche altre DG/Agenzie che contribuiscono al raggiungimento dell'Obiettivo.

**Aree/EQ coinvolte:** devono essere inserite le aree dirigenziali e le posizioni EQ in staff alla DG/Agenzia che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo strategico. La Direzione/Agenzia per coerenza dovrà poi inserire nella sezione "obiettivi operativi" gli obiettivi operativi che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo strategico.

**Data inizio e fine:** coincidono di default con la data inizio/fine anno.

- Indicatore Obiettivo strategico da PIAO - PdO di Direzione/Agenzia:

## Gestione indicatore

**Tipo indicatore:** Percentuale 

**\*Descrizione:** (descrizione predeterminata)

**\*Target:** 99

**Contribuisce alla performance organizzativa?**

**Progetto smartwork:** (indicatore non collegato ai progetti smartwork) 

SALVA PROGETTO SMARTWORK 

**Tipo indicatore:**

**Descrizione:**

**Target:**

I campi sopraindicati sono campi non modificabili, sono compilati centralmente e derivano dalla Sezione “Valore Pubblico del PIAO”.

**Contribuisce alla performance Organizzativa:** viene flaggato centralmente nel caso in cui l’obiettivo strategico sia tra quelli selezionati come obiettivi che contribuiscono alla performance organizzativa.

**Progetto smartwork:** nel caso in cui l’indicatore è collegato a un progetto di smartworking, è possibile compilare il campo selezionando, dal menu a tendina, il codice progetto con agganciati i componenti del gruppo di progetto.

## 2.2.3 Sezione Obiettivi Strategici non da PIAO nel Programma degli obiettivi di Direzione/Agenzia

Solo per il 2023, è stata prevista una seconda sezione del PdO di Direzione/Agenzia denominata “Obiettivi strategici NON da PIAO” per permettere il progressivo allineamento tra tutte le fasi di programmazione, in particolare il DEFR, con il modello di programmazione previsto dal PIAO.

La sezione deve essere compilata solo nel caso in cui la Direzione/Agenzia abbia altri obiettivi strategici non da PIAO, in quanto gli obiettivi strategici da PIAO non sono ritenuti sufficienti a far emergere la complessità organizzativa della propria struttura.

Gli obiettivi strategici non da PIAO e i relativi indicatori sono di default di responsabilità del Direttore Generale/Direttore di Agenzia.

Una eventuale selezione di essi operata dai Direttori in accordo con OIV-RER potrà essere utilizzata per la valutazione della performance organizzativa della Direzione generale/Agenzia e dovrà essere evidenziata dal flag “Contribuisce alla performance organizzativa”.

- Scheda Obiettivo strategico non da PIAO nel PdO di Direzione/Agenzia:

### Modifica Obiettivo (no PIAO)

PdO di: DIREZIONE GENERALE

Versione: 1/2023 del 01/01/2023 (In lavorazione)

“(titolo non definito)”

Coordinatore: (non definito) v

Publicare su Internet?  (tipo scheda sempre visibile su Internet)

Deriva da piano anticorruzione? APPARE SU INTERNET

Contribuisce alla performance organizzativa?

Collegamento con linee strategiche:

(nessuno)

Nr. progressivo: APPARE SU INTERNET

Titolo sintetico: APPARE SU INTERNET

Descrizione analitica: APPARE SU INTERNET

I campi sopraindicati sono tutti compilabili ad eccezione del campo “Publicare su Internet” che risulta compilato di default.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2

**Condizioni di fattibilità:**

**Risorse da attivare:**

**Vincoli all'azione/punti attenzione:**

Sono campi facoltativi

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2

<b>Strutture coinvolte:</b> Nessuna <input type="button" value="AGGIUNGI..."/>
<b>Aree/EQ coinvolte:</b> Nessuna <input type="button" value="AGGIUNGI..."/>
<b>Data inizio prevista:</b> <input type="text" value="01/01/2023"/>
<b>Data fine prevista:</b> <input type="text" value="31/12/2023"/>
<b>Indicatori:</b> <input type="text" value="APPARE SU INTERNET"/> Nessuna <input type="button" value="AGGIUNGI INDICATORE..."/>

I campi sopraindicati sono tutti compilabili.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2. In particolare, nel campo **Indicatori**, cliccando su **"AGGIUNGI INDICATORE"** è possibile aggiungere uno o più indicatori.

Gli indicatori possono essere di tipo "percentuale", "numerico" o "si/no".

Occorre limitare l'uso degli indicatori di tipo "si/no" perché non permettono di monitorare "in automatico" i risultati in corso d'anno. Ad es. se come indicatore è stato definito "Realizzare un prototipo ...entro il 31/12/XX", nel monitoraggio al 31 agosto dell'anno di riferimento comparirà ovviamente "NO" e quindi zero se il prototipo non è

10

stato realizzato anche se sono state svolte una serie di azioni volte a raggiungere quel risultato. In questo caso quindi è più opportuno definire un indicatore di tipo percentuale o numerico, che permette di indicare nella fase del monitoraggio intermedio il grado di raggiungimento effettivo a quella data.

- Scheda Indicatore Obiettivo Strategico non da PIAO nel PdO di Direzione/Agenzia:

### Gestione indicatore

**Tipo indicatore:**

**\*Descrizione:**

**\*Target:**

**Contribuisce alla performance organizzativa?**

**Progetto smartwork:**

**SALVA PROGETTO SMARTWORK** 

I campi sopraindicati sono tutti compilabili ad eccezione del campo “Contribuisce alla performance organizzativa”.

**Contribuisce alla performance Organizzativa:** deve essere flaggato nel caso in cui l’obiettivo strategico sia flaggato come “Contribuisce alla performance organizzativa”.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2.

#### 2.2.4 Sezione Obiettivi Operativi nel Programma degli obiettivi di Direzione/Agenzia

È la terza sezione del PdO di Direzione che viene compilata per sviluppare Obiettivi Strategici da PIAO e non da PIAO, da parte dello staff della Direzione/Agenzia.

Gli obiettivi operativi sono di default di responsabilità del Direttore Generale/Direttore di Agenzia. Gli indicatori degli obiettivi possono invece essere di responsabilità:

- del Direttore generale/di Agenzia;
- del Dirigente d’area di lavoro o EQ in staff come indicatore di performance individuale o come indicatore di performance organizzativa

Una selezione degli obiettivi operativi fatta dai Direttori generali/di Agenzia, primariamente tra quelli collegati agli obiettivi strategici da PIAO che contribuiscono alla performance di Direzione, sarà utilizzata per la valutazione della performance organizzativa del personale in staff e sarà evidenziata dal flag “Contribuisce alla performance organizzativa”.

Tali obiettivi, nel 2023 in fase di prima applicazione del sistema, non vengono pesati ma vengono considerati, all’interno della selezione effettuata dai Direttori generali/di Agenzia, rilevanti tutti in egual misura.

- Scheda Obiettivo operativo nel PdO di Direzione/Agenzia:

## Modifica Obiettivo operativo

PdO di: DIREZIONE GENERALE

Versione: 1/2023 del 01/01/2023 (In lavorazione)

**"(titolo non definito)"**

Obiettivo operativo | TRASFORMA/SPOSTA... IMPORTA DA PDA 2022...

---

**Coordinatore:** (non definito) v

**Pubblicare su Internet?**  (tipo scheda sempre visibile su Internet)

**Deriva da piano anticorruzione?** APPARE SU INTERNET

**Contribuisce alla performance organizzativa?**

**Collegamento con linee strategiche:**  
(nessuno)

**Nr. progressivo:** APPARE SU INTERNET

**Collegamento con obiettivo di Direzione:**  
Nessuna scheda selezionata SCEGLI...

**Titolo sintetico:** APPARE SU INTERNET

**Descrizione analitica:** APPARE SU INTERNET

I campi sopraindicati sono tutti compilabili ad eccezione del campo "Pubblicare su Internet" che risulta compilato di default.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2.

**Condizioni di fattibilità:****Risorse da attivare:****Vincoli all'azione/punti attenzione:**

Sono tutti campi facoltativi.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2.

<b>Strutture coinvolte:</b>
Nessuna
<b>AGGIUNGI...</b> 
<b>Aree/EQ coinvolte:</b>
Nessuna
<b>AGGIUNGI...</b> 
<b>Data inizio prevista:</b> <input type="text" value="01/01/2023"/> 
<b>Data fine prevista:</b> <input type="text" value="31/12/2023"/> 
<b>Indicatori:</b> <input type="text" value="APPARE SU INTERNET"/>
Nessuno
<b>AGGIUNGI INDICATORE...</b> 

I campi sopraindicati sono tutti compilabili.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2.

- Scheda Indicatore Obiettivo Operativo nel PdO di Direzione/Agenzia

**Gestione indicatore**

**Tipo indicatore:**

**\*Descrizione:**

**\*Target:**

**Area/EQ responsabile:**

**Contribuisce alla performance individuale?**

**Contribuisce alla performance organizzativa?**

**Progetto smartwork:**

**AGGIUNGI**

**Tipo indicatore:**

**Descrizione:**

**Target:**

I campi sopraindicati sono tutti compilabili.

Se l'indicatore è di responsabilità:

- del Direttore generale/di Agenzia: lasciare il campo "Area/EQ responsabile" vuoto (...);
- del Dirigente d'area di lavoro o EQ selezionato nel campo "Area/EQ responsabile"
  - ✓ come indicatore di performance individuale: indicare SI in **"contribuisce alla performance individuale"** o in alternativa
  - ✓ come indicatore di performance organizzativa: deve essere flaggato nel caso in cui l'obiettivo operativo sia flaggato come "Contribuisce alla performance organizzativa".

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi Strategici da PIAO 2.2.2.

### 2.2.5 Sezione Obiettivi Operativi nel Programma degli obiettivi di Settore

Il PdO di Settore è strutturato in un'unica sezione in cui compaiono solo obiettivi operativi che a loro volta possono sviluppare o Obiettivi Strategici di Direzione/Agenzia oppure obiettivi propri del settore.

Gli obiettivi operativi sono di default di responsabilità del Responsabile di Settore. Gli indicatori degli obiettivi operativi del PdO di settore possono essere di responsabilità:

- del Responsabile di Settore;
- del Dirigente d'area di lavoro o della EQ.

Una selezione degli obiettivi operativi fatta dai Direttori generali/di Agenzia, primariamente tra quelli collegati agli obiettivi strategici da PIAO che contribuiscono alla performance di Direzione, sarà utilizzata per la valutazione della performance organizzativa del Settore e sarà evidenziata dal flag "Contribuisce alla performance organizzativa".

Tali obiettivi, nel 2023 in fase di prima applicazione del sistema, non vengono pesati ma vengono considerati, all'interno della selezione effettuata dai Direttori generali/di Agenzia, rilevanti tutti in egual misura.

## Modifica Obiettivo

PdO di: SETTORE

Versione: 1/2023 del 01/01/2023 (In lavorazione)

"(titolo non definito)"

Obiettivo operativo

IMPORTA DA PDA 2022...

Etichetta: (nessuna) ▾

Coordinatore: (non definito) ▾

Pubblicare su Internet?  (tipo scheda sempre visibile su Internet)

Deriva da piano anticorruzione? **APPARE SU INTERNET**

Contribuisce alla performance organizzativa?

Nr. progressivo: **APPARE SU INTERNET**

Collegamento con obiettivo di Direzione:

Nessuna scheda selezionata

SCEGLI...

Titolo sintetico: **APPARE SU INTERNET**

Descrizione analitica: **APPARE SU INTERNET**

I campi sopraindicati sono tutti compilabili ad eccezione del campo "Pubblicare su Internet" che risulta compilato di default.

Per le descrizioni si rimanda alla Sezione Obiettivi strategici da PIAO 2.2.2.

**Etichetta:** Ogni etichetta può contenere al massimo 20 caratteri, non sono riportate in nessuna stampa, il loro scopo è puramente "organizzativo"

**Contribuisce alla performance organizzativa:** fa riferimento alla performance organizzativa del Settore oggetto di osservazione ai fini della valutazione e viene compilato sulla base della selezione effettuata dal Direttore generale/di Agenzia.

**Collegamento con obiettivo di Direzione:** da compilare se l'obiettivo operativo è collegato a un obiettivo strategico da PIAO

**N. progressivo:** valorizzato in automatico in ordine crescente di creazione che può essere modificato.

**Titolo sintetico:** titolo dell'Obiettivo operativo da compilare da parte della struttura

**Descrizione analitica:** inserire una breve descrizione dell'Obiettivo operativo

<b>Condizioni di fattibilità:</b>  
---

**Condizioni di fattibilità:** Campo facoltativo sono i presupposti necessari alla realizzazione dell'obiettivo (ad. es. condivisione obiettivo con la Direzione generale/Agenzia, con altre strutture organizzative; approvazione di norme etc..)

<b>Strutture coinvolte:</b> Nessuna  AGGIUNGI... 
<b>Aree/EQ coinvolte:</b> Nessuna  AGGIUNGI... 
<b>Data inizio prevista:</b> 01/01/2023 
<b>Data fine prevista:</b> 31/12/2023 
<b>Indicatori:</b> APPARE SU INTERNET Nessuno  AGGIUNGI INDICATORE... 

**Strutture coinvolte:** possono essere inseriti gli altri Settori della DG o dell'Ente che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo.

**Aree/EQ coinvolte:** devono essere inserite le aree dirigenziali e le posizioni EQ del Settore che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo operativo e per coerenza tra queste ci sono le Aree dirigenziali e le EQ a cui sono attribuiti indicatori di performance individuale e organizzativa all'interno dell'obiettivo operativo.

**Data inizio e fine:** coincidono di default con la data inizio/fine anno.

- Scheda Indicatore obiettivo operativo nel Pdo di Settore

## Gestione indicatore

Tipo indicatore:

\*Descrizione:

\*Target:

Area/EQ responsabile:

Contribuisce alla performance individuale?

Contribuisce alla performance organizzativa?

Progetto smartwork:

**AGGIUNGI** 

**Tipo indicatore:**

**Descrizione:**

**Target:**

I campi sopraindicati sono tutti compilabili.

Se l'indicatore è di responsabilità:

- del Responsabile di settore: lasciare il campo "Area/EQ responsabile" vuoto (...);
- del Dirigente d'area di lavoro o EQ selezionato nel campo "Area/EQ responsabile"
  - ✓ come indicatore di performance individuale: indicare SI in "**contribuisce alla performance individuale**" o in alternativa
  - ✓ come indicatore di performance organizzativa: deve essere flaggato nel caso in cui l'obiettivo operativo sia flaggato come "Contribuisce alla performance organizzativa".

### 2.2.6 Pesatura degli obiettivi: modalità, tempi e criteri

Dopo l'approvazione del PIAO (31 gennaio dell'anno di riferimento) ed entro i 15 gg successivi, i Direttori generali/di Agenzia propongono all'OIV gli obiettivi strategici da PIAO che costituiscono oggetto di valutazione della performance organizzativa delle Direzioni generali e delle Agenzie attribuendo a ciascuno un peso, per un totale complessivo per Direzione generale/Agenzia di 100 punti.

Per il 2023, e solo nel caso in cui gli obiettivi strategici da PIAO non siano ritenuti in numero sufficiente, il Direttore interessato può proporre all'OIV di integrare con obiettivi strategici non da PIAO.

L'OIV valida la proposta di pesatura effettuata dai Direttori generali/ di Agenzia o chiede che vengano effettuate le opportune modifiche ai Direttori interessati entro il 28 febbraio incontrandoli, se necessario.

Per il 2023, approvato l'aggiornamento del PIAO con Delibera del 26/06/2023, si procede nel seguente modo:

- entro il 31 agosto, i Direttori generali/di Agenzia propongono all'OIV gli obiettivi strategici e la relativa pesatura;

- entro il 15 settembre, l'OIV, a seguito di interlocuzione con i Direttori generali/di Agenzia, valida la proposta di pesatura o chiede le opportune modifiche.

Una volta individuati e pesati gli obiettivi strategici, vengono flaggati nel PdO centralmente dalla struttura competente attraverso il flag "contribuisce alla performance organizzativa" insieme agli indicatori ad essi collegati.

Nel caso in cui gli obiettivi vengano modificati con aggiornamenti successivi del PIAO verrà confermata o rifatta la pesatura con la stessa modalità della pesatura iniziale, comunque entro 15 gg dall'approvazione dell'aggiornamento del PIAO.

I criteri che dovranno essere utilizzati per la proposta di pesatura da parte dei Direttori generali/di Agenzia e per la successiva validazione da parte dell'OIV-RER, sono stati definiti dall'OIV-RER e in parte già usati negli scorsi anni dallo stesso in fase di valutazione dei risultati raggiunti dalle Direzioni generali e Agenzie dell'Ente.

Di seguito la tabella con i criteri:

CRITERI PER LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI E PER LA VALIDAZIONE
1. Specificità - capacità di rappresentare cambiamento atteso e bisogni cui risponde
2. Comprensibilità e misurabilità
3. Complessità organizzativa nella realizzazione (trasversalità, stakeholder coinvolti, ecc.)
4. Grado di innovatività e rischio gestionale nella realizzazione dell'obiettivo
5. Coerenza tra l'obiettivo e la programmazione strategica ( <i>da mantenere solo in questa prima fase</i> )
6. Coerenza degli indicatori rispetto all'obiettivo
7. Significatività e specificità degli indicatori
8. Evidenza della baseline e del trend (ove possibile)

Per ogni obiettivo individuato occorre attribuire, rispetto ad ogni criterio indicato nella tabella sopra, un livello di complessità che può essere "elevato" (5 punti), "medio" (3 punti) e "basso" (1 punto).

Per la scheda per determinare il peso di ciascun obiettivo si rinvia all'Appendice, lett. D.

## 2.2.7 Condivisione degli obiettivi di performance organizzativa

### Gestione date incontri di Struttura

Data incontro di Struttura di presentazione del PdO:  

Data incontro di Struttura di stato di avanzamento/preconsuntivo (1):  

Data incontro di Struttura di stato di avanzamento/preconsuntivo (2):  

Data incontro di Struttura di consuntivo:  

Una volta definiti gli obiettivi, i Direttori e i Dirigenti di settore, con il supporto dei Dirigenti d'area di lavoro e dei titolari di EQ, li comunicano tempestivamente, e comunque non oltre 30 gg successivi all'approvazione dei PdO, a tutto il personale.

La data degli incontri di struttura (di presentazione, di avanzamento e di consuntivo del PdO) deve essere registrata nel PdO in "Gestione PdO" "Azioni possibili" "Gestione date incontri di struttura".

## 2.2.8 Monitoraggio intermedio

I Referenti della performance assicurano la rilevazione dei dati utili al monitoraggio degli indicatori individuati per ciascun obiettivo.

Il monitoraggio intermedio viene fatto alla data del 31 agosto di ciascun anno, entro il 15 settembre.

Il monitoraggio va fatto per ciascun indicatore nella sezione gestione indicatore.

La data di condivisione dello stato di avanzamento dei Piani degli Obiettivi deve essere inserita nella sezione di cui al paragrafo 2.2.7

Nessun monitoraggio presente

**Nuovo monitoraggio**

\*Data monitoraggio:

\*Valore monitorato:  (Percentuale)

Commento:

Fonte di certificazione del dato:

AGGIUNGI MONITORAGGIO ANNULLA

**Data monitoraggio:** è la data finale del periodo monitorato (ad es. nel monitoraggio infrannuale il periodo monitorato è di solito 01-gennaio/31-agosto, la data da inserire quindi è 31 agosto).

**Valore monitorato:** è il risultato raggiunto alla data in cui si fa il monitoraggio.

**Commento:** è un campo facoltativo, si può inserire in sintesi un commento per far comprendere meglio il valore monitorato

**Fonte di certificazione del dato:** la fonte di provenienza del dato inserito va sempre indicata (ad es. ISTAT, Banche dati regionali etc..)

In questa fase si procede al calcolo della performance organizzativa di Direzione e di Settore (tutti gli obiettivi flaggati come “contribuisce alla performance organizzativa”).

Nei casi in cui i valori del target risultano superiori a 100, vengono normalizzati a 100.

Gli indicatori di tipo si/no vengono tradotti con punteggio 0/100.

La media del grado di raggiungimento viene calcolata sul totale degli indicatori monitorati. Il dato, a livello di Ente, pari ad almeno il 53,33% (corrispondente ad almeno l’80% annuale riproporzionato a 8 mesi) è condizione necessaria per il pagamento eventuale dell’acconto del premio di performance organizzativa se e come definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

### 2.2.9 Consuntivo

Entro il 31 gennaio dell’anno successivo a quello di riferimento viene fatto il consuntivo dei PdO con riferimento ai risultati raggiunti al 31 dicembre.

Per la descrizione dei campi da compilare nel consuntivo si rinvia al paragrafo 2.2.8. Nel monitoraggio finale, una volta inseriti tutti i dati, per renderli definitivi singolarmente, nella sezione “Gestione monitoraggi” occorre cliccare sull’immagine del certificato con coccarda dell’indicatore oppure, per renderli definitivi massivamente (tutti gli indicatori del PdO della struttura di riferimento), in “Gestione PdO” “Azioni possibili” “Rendi consuntivi tutti i monitoraggi”.

DATA	VALORE	SCOSTAMENTO	% REALIZZAZ.	COMMENTO	FONTE
31/12/2023	150	0	100 		Banca dati del personale   

## 2.2.10 Valutazione finale della performance organizzativa

MISURAZIONE AI FINI DELLA VALUTAZIONE	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIREZIONE	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE
<b>Misurazione risultati obiettivi strategici PIAO sezione valore pubblico e altri obiettivi strategici PdO</b>	È costituita dalla media dei risultati conseguiti dall'Amministrazione nel suo complesso in riferimento a tutti gli obiettivi strategici, che discendono dalle linee strategiche, individuati con il PIAO.	È costituita dalla media dei risultati conseguiti da ciascuna Direzione in riferimento a una selezione, effettuata dall'OIV in accordo con i DG, di obiettivi strategici prioritariamente del PIAO e/o altri obiettivi strategici del PDO, eventualmente pesati.	È costituita dalla media dei risultati conseguiti da ciascun Settore in riferimento a una selezione, effettuata dai DG, di obiettivi operativi collegati prioritariamente agli obiettivi strategici del PIAO e/o agli altri obiettivi strategici del PDO, eventualmente pesati.
<b>Misurazione risultati obiettivi strategici e PIAO sezione rischi corruttivi e trasparenza<sup>2</sup></b>	È costituita dalla media del conseguimento, a livello di Ente, delle misure anticorruzione previste dalla Sezione Anticorruzione del PIAO.	È costituita dalla media del conseguimento, a livello di Direzione, delle misure anticorruzione previste dalla Sezione Anticorruzione del PIAO.	È costituita dalla media del conseguimento, a livello di Settore, delle misure anticorruzione previste dalla Sezione Anticorruzione del PIAO.

### Performance Organizzativa Istituzionale:

È costituita dal grado di raggiungimento medio di tutti e solo gli obiettivi strategici da PIAO e relativi indicatori.

### Performance Organizzativa di Direzione

È costituita dal grado di raggiungimento medio degli **obiettivi strategici** individuati con il flag “contribuisce alla performance organizzativa”

### Performance Organizzativa per il personale in staff alla Direzione

È costituita dal grado di raggiungimento medio degli **obiettivi operativi** individuati con il flag “contribuisce alla performance organizzativa”.

Nel caso in cui sia flaggato l'obiettivo ma nessun indicatore, si considerano flaggati come “contribuisce alla performance organizzativa” tutti gli indicatori ad esso collegati ad esclusione di eventuali indicatori che hanno l'attribuzione “contribuisce alla performance individuale” (“SI”).

### Performance Organizzativa di Settore

È costituita dal grado di raggiungimento medio degli **obiettivi operativi** individuati con il flag “contribuisce alla performance organizzativa”.

Nel caso in cui sia flaggato l'obiettivo ma nessun indicatore, si considerano flaggati come “contribuisce alla performance organizzativa” tutti gli indicatori ad esso collegati ad esclusione di eventuali indicatori che hanno l'attribuzione “contribuisce alla performance individuale” (“SI”).

## 3. Dalla performance Organizzativa alla performance del singolo

### 3.1 Dirigenti

#### 3.1.1 Principi generali

La tabella di seguito proposta individua i fattori valutativi che concorrono a determinare la performance individuale dei dirigenti, compresi i Direttori generali/di Agenzia, con i relativi pesi.

<sup>2</sup> La fonte di certificazione del dato è data dal monitoraggio effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Fattori valutativi	Peso %			
	Direttori generali/ Direttori di Agenzia	Dirigenti di settore	Dirigenti d'area di lavoro	Dirigenti d'area di lavoro in staff DG/Agenzia
Performance organizzativa Istituzionale	30%	5%	5%	5%
Performance organizzativa della struttura sovraordinata	60%	5%	5%	-
Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità o di appartenenza	-	55%	35%	40%
Obiettivo individuale	-	-	15%	15%
Competenze e Comportamenti organizzativi	-	25%	30%	30%
Indicatore di differenziazione delle valutazioni	10%	10%	10%	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

In particolare:

**Performance organizzativa Istituzionale:** è il dato che deriva dai consuntivi dei PdO delle Direzioni/Agenzie valutati dall'OIV-RER e inserito nella Relazione sulla Performance.

**Performance organizzativa della struttura sovraordinata:** è il dato che deriva dal consuntivo del PdO della Direzione/Agenzia, in riferimento agli obiettivi strategici selezionati con il flag "contribuisce alla performance organizzativa", valutato dall'OIV-RER e inserito nella Relazione sulla Performance.

**Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità**

- dirigenti di settore: è il dato che deriva dal consuntivo del PdO del Settore, in riferimento agli obiettivi operativi selezionati con il flag "contribuisce alla performance organizzativa", valutato dal Direttore generale/di Agenzia.

**Performance organizzativa della struttura di appartenenza**

- dirigenti d'area di lavoro in staff alla Direzione/Agenzia: è il dato che deriva dal consuntivo del PdO della Direzione/Agenzia di appartenenza (o da cui dipende funzionalmente l'incarico in caso di incarico ad interim), in riferimento agli obiettivi operativi selezionati con il flag "contribuisce alla performance organizzativa", valutato dal Direttore generale/di Agenzia.
- dirigenti d'area di lavoro di un Settore: è il dato che deriva dal consuntivo del PdO del Settore di appartenenza (o da cui dipende funzionalmente l'incarico in caso di incarico ad interim), in riferimento agli obiettivi operativi selezionati con il flag "contribuisce alla performance organizzativa", valutato dal Direttore generale/di Agenzia.

**Obiettivo individuale dirigente d'area di lavoro:** è un **indicatore**, che deve essere individuato all'interno di un obiettivo operativo, nel PdO di Direzione/Agenzia/Settore, con l'indicazione "contribuisce alla performance individuale" (SI), valutato dal Direttore generale/di Agenzia in coerenza con il dato rilevato dal consuntivo PdO.

Per la scala di valutazione si rinvia all'Appendice, lett. C.

**Competenze e Comportamenti organizzativi:** costituiscono i comportamenti su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del dirigente. Sono predefiniti con possibilità di variazione da parte del valutatore di un solo comportamento. Il peso è stabilito annualmente e se non definito si considerano di pari peso per un totale di 100. La valutazione è effettuata dal Direttore generale. Per la scala di valutazione si rinvia all'Appendice, lett. C.

Di seguito sono riportate nel dettaglio:

➤ le Competenze e i comportamenti organizzativi dei dirigenti

Dirigenti	Nota
1. Orientamento al risultato	Le prime 4 sono predefinite, cioè sono presenti di default nella scheda di valutazione. Una di esse può essere sostituita dal valutatore scegliendola tra le altre 4 restanti
2. Gestione e sviluppo delle risorse umane	
3. Negoziazione e gestione dei conflitti	
4. Assunzione di responsabilità e decisione	
5. Innovazione e management del cambiamento	
6. Orientamento al cliente/utente	
7. Integrazione intra e inter-organizzativa	
8. Flessibilità	

Per le descrizioni dei comportamenti si rinvia all'allegato dello SMiVaP lett. A.

**Indicatore di differenziazione delle valutazioni:** ha la finalità di misurare la capacità di differenziare le valutazioni del personale in capo al valutatore. È determinato dalla struttura centrale competente in materia di gestione e sviluppo della performance. Per il dettaglio si rinvia all'Appendice, lett. A "Indicatore di differenziazione: modalità di calcolo, tempi e soggetti".

## 3.2 Personale delle Aree, comprese le EQ

### 3.2.1 Principi generali

La tabella di seguito proposta individua i fattori valutativi che concorrono a determinare la performance individuale del personale delle Aree, comprese le EQ, con i relativi pesi.

Fattori valutativi	Peso %			
	Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione (EQ)	Funzionari	Istruttori	Operatori esperti e Operatori
Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30%	40%	35%	30%
Obiettivo individuale	15%	-	-	-
Competenze e Comportamenti organizzativi	55%	60%	65%	70%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

In particolare:

#### Performance organizzativa della struttura di appartenenza

- Personale delle Aree comprese le EQ in staff alla Direzione/Agenzia: è il dato che deriva dal consuntivo del PdO della Direzione/Agenzia di appartenenza (o da cui dipende funzionalmente l'incarico in caso di incarico ad interim), in riferimento agli obiettivi operativi selezionati con il flag "contribuisce alla performance organizzativa", valutato dal Direttore generale/di Agenzia.
- Personale delle Aree comprese le EQ di un Settore o di area di lavoro dirigenziale: è il dato che deriva dal consuntivo del PdO del Settore di appartenenza (o da cui dipende funzionalmente l'incarico in caso di incarico ad interim), in riferimento agli obiettivi operativi selezionati con il flag "contribuisce alla performance organizzativa", valutato dal Direttore generale/di Agenzia.

#### Obiettivo individuale delle EQ

- Funzionari con incarico EQ: è un **indicatore**, che deve essere individuato all'interno di un obiettivo operativo, nel PdO di Direzione/Agenzia/Settore, con l'indicazione "contribuisce alla performance individuale" (SI), valutato dal dirigente competente in coerenza con il dato rilevato dal consuntivo PdO. Per la scala di valutazione si rinvia all'Appendice, lett. C.

**Competenze e Comportamenti organizzativi:** costituiscono i comportamenti su cui l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del personale. Sono predefiniti con possibilità di variazione da parte del valutatore di un solo comportamento. Il peso è stabilito annualmente e se non definito si considerano di pari peso per un totale di 100. La valutazione è effettuata dal dirigente competente. Per la scala di valutazione si rinvia all'Appendice, lett. C.

Di seguito sono riportate nel dettaglio:

- Le Competenze e i comportamenti organizzativi dei funzionari con incarico EQ

Funzionari con incarico EQ	Nota
1. Orientamento al risultato	Le prime 4 sono predefinite, cioè sono presenti di default nella scheda di valutazione. Una di esse può essere sostituita dal valutatore scegliendola tra le altre 4 restanti
2. Orientamento al cliente/utente	
3. Assunzione di responsabilità e decisione	
4. Flessibilità	
5. Competenze tecnico-professionali e autosviluppo	
6. Innovazione e management del cambiamento	
7. Negoziazioni e gestione dei conflitti	
8. Collaborazione e lavoro in team	

Per le descrizioni dei comportamenti si rinvia all'allegato dello SMiVaP lett. B.

- Le Competenze e i comportamenti organizzativi del restante personale delle Aree:

Personale delle Aree (Funzionari, Istruttori, Operatori esperti ed Operatori)	Nota
1. Flessibilità	Le prime 4 sono predefinite, cioè sono presenti di default nella scheda di valutazione. Una di esse può essere sostituita dal valutatore scegliendola tra le altre 2 restanti
2. Orientamento al risultato	
3. Autonomia e problem solving	
4. Collaborazione e lavoro in team	
5. Competenze tecnico-professionali e autosviluppo	
6. Orientamento al cliente/utente	

Per le descrizioni dei comportamenti si rinvia all'allegato dello SMiVaP lett. C.

Per la scala di valutazione si rinvia all'Appendice, lett. C.

Il valutatore assegna e condivide gli obiettivi individuali nella stessa fase e tempi in cui vengono condivisi e attribuiti gli obiettivi di performance organizzativa e contestualmente condivide con il personale le competenze/comportamenti eventualmente variati.

### Come vengono condivisi nel 2023?

Approvata la prima versione del PdO di Direzione/Agenzia/Settore (30 giugno), l'indicatore individuato all'interno di un obiettivo operativo con l'indicazione "contribuisce alla performance individuale" (SI), viene visualizzato nel [cruscotto personale in INTEGRA](#), selezionando entrambe le seguenti opzioni:

1. "Mostra solo le schede oggetto di valutazione o con indicatori che contribuiscono alla tua performance individuale"
2. "Mostra indicatori e monitoraggi".

Il dirigente competente comunque deve metterne a conoscenza l'interessato.

Le competenze e i comportamenti predefiniti, oltre ad essere contenuti nello SMiVaP (DGR 822/2023), vengono pubblicati su Orma all'interno dei facsimili delle schede di valutazione. Nel caso in cui il valutatore ritenga di modificare un comportamento, la modifica deve essere comunicata all'interessato e inoltre deve essere inviata allo stesso la scheda di valutazione con il comportamento modificato.

I dirigenti devono comunicare le variazioni effettuate al referente della propria Direzione/Agenzia che a sua volta trasmetterà alla Struttura centrale competente, attraverso il sito su Orma "Area programmazione, valutazione, incentivi e PEO", nella cartella "Performance" di ciascuna Direzione/Agenzia al seguente percorso Performance/2023/Comportamenti modificati, un file riepilogativo con tutte le variazioni intervenute a livello di Direzione/Agenzia, indicando i dati identificativi del dipendente (Matricola, cognome e nome), la struttura di assegnazione, il comportamento predefinito e il nuovo scelto in sostituzione.

### 3.2.2 Monitoraggio e valutazione obiettivi individuali

Il monitoraggio e la valutazione degli obiettivi individuali avvengono con gli stessi tempi delle fasi relative agli obiettivi di performance organizzativa.

Per la scala di valutazione si rinvia all'Appendice, lett. C.

### 3.2.3 Casi particolari

#### **Distacco sindacale (aspettativa sindacale retribuita)**

Ai dipendenti in distacco sindacale è attribuita una valutazione pari alla media delle valutazioni del comparto. La media delle valutazioni del comparto sarà calcolata prendendo come riferimento le valutazioni dell'area contrattuale di appartenenza e il punteggio preso in considerazione per calcolare la media è il punteggio totale presente nelle schede di valutazione, comprensivo della componente organizzativa e individuale.

#### **Personale delle strutture speciali, comprese le EQ**

Per il personale delle strutture speciali verrà valutata solo la componente individuale della performance, intesa come competenze e comportamenti con peso pari a 100.

#### **Valutatore in caso di area dirigenziale scoperta**

In caso di area di lavoro scoperta, valuta il responsabile del Settore di riferimento e la platea di questi valutati si aggiunge alla sua e il totale è il riferimento per il calcolo della differenziazione.

#### **Cessazione dall'incarico**

In caso di cessazione dall'incarico (pensione, trasferimento ad altro Ente, passaggio ad altro incarico nell'Ente) il dirigente che cessa deve lasciare una proposta di valutazione acquisita formalmente agli atti della struttura. In mancanza della proposta di valutazione, comunque l'indicatore di differenziazione del dirigente cessato si calcola sulla base delle valutazioni effettuate dal dirigente che subentra.

## 4. Premialità e valutazione

Il collegamento tra il punteggio di performance individuale (componente organizzativa e componente individuale) conseguito e il trattamento economico correlato in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

## 5. Fasi, tempi, modalità e soggetti

Nella tabella di seguito riportata, sono rappresentate in sintesi le fasi, in che cosa consistono nello specifico, i tempi e i soggetti che pongono in essere le varie azioni.

FASI		IN COSA CONSISTONO	TEMPISTICA (data entro cui si conclude la fase)	SOGGETTI
PROGRAMMAZIONE	PIAO - Valore Pubblico, Performance, Rischi corruttivi e trasparenza	Programmazione strategica a livello di Ente e delle Direzioni generali/Agenzie	31 gennaio (anno t)	Giunta regionale
		Pesatura e individuazione degli obiettivi di performance organizzativa delle Direzioni e delle Agenzie	28 febbraio (anno t)	OIV-RER
	Piani degli obiettivi (PdO)	Programmazione operativa a livello di staff delle Direzioni generali/Agenzie e dei Settori	31 marzo (anno t)	Direttori generali, Direttori di Agenzia e Dirigenti di Settore
Individuazione degli obiettivi di performance organizzativa degli Staff delle Direzioni generali/Agenzie e dei Settori		31 marzo (anno t)	Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di Settore e Dirigenti d'area di lavoro	
MISURAZIONE	Monitoraggio e consuntivo degli obiettivi strategici ed operativi	Verifica infrannuale dell'andamento degli obiettivi	Entro il 15 settembre (anno t)	Direttori generali, Direttori di Agenzia e Dirigenti di settore
		Consuntivo finale	Entro il 31 gennaio (anno t+1)	
	Monitoraggio degli obiettivi individuali dei dirigenti d'area di lavoro e delle EQ	Verifica infrannuale dell'andamento degli obiettivi	Entro il 15 settembre (anno t)	Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di settore e Dirigenti d'area di lavoro
	Consuntivo finale	Entro il 31 gennaio (anno t+1)		
	Rimodulazione obiettivi strategici ed operativi (eventuale)	Analisi scostamenti tra programmato e realizzato ed effettuazione di eventuali modifiche	31 ottobre (anno t)	Direttori generali, Direttori di Agenzia OIV, Giunta

	Rimodulazione obiettivi individuali (eventuale)	Analisi scostamenti tra programmato e realizzato, verifica coerenza con la programmazione operativa modificata ed effettuazione di conseguenti modifiche	31 ottobre (anno t)	Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di settore e Dirigenti d'area di lavoro
VALUTAZIONE	Valutazione performance del personale delle Aree (comprese le EQ)	Valutazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• componente organizzativa (PdO)</li> <li>• obiettivi individuali</li> <li>• competenze/comportamenti</li> </ul> Compilazione delle schede di valutazione	31 marzo (anno t +1)	Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di Settore e Dirigenti d'area di lavoro
	Valutazione performance dei Dirigenti di settore e Dirigenti d'Area di lavoro	Valutazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• componente organizzativa (PIAO e PdO)</li> <li>• obiettivi individuali</li> <li>• competenze/comportamenti</li> <li>• indicatore di differenziazione</li> </ul> Compilazione delle schede di valutazione	30 giugno (anno t +1)	Direttori generali e Direttori di Agenzia
	Valutazione performance Direttori generali e Direttori di Agenzia	Valutazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• componente organizzativa (PIAO)</li> <li>• indicatore di differenziazione</li> </ul>	15 luglio (anno t+1)	Giunta Regionale, OIV
RENDICONTAZIONE	Presentazione dei risultati raggiunti dalle strutture della Giunta regionale	Relazione della performance	31 maggio (anno t +1)	Giunta Regionale
		Validazione	Entro il 30 giugno (anno t +1)	OIV

## APPENDICE A - INDICATORE DI DIFFERENZIAZIONE: MODALITÀ DI CALCOLO, TEMPI E SOGGETTI

L'indicatore è calcolato a partire dalla deviazione standard pop, applicato alla serie delle valutazioni significative rese da ogni valutatore.

Per deviazione standard pop si intende la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

$\sigma$  deviazione standard

$x_i$  valore dell'i-esimo punteggio

$\bar{x}$  media aritmetica dei punteggi

$n$  numero valutazioni

Per serie dei valori significativi si intendono le valutazioni prese in considerazione, in termini di teste, che per il 2023 saranno quelle con i punteggi di valutazione che vanno **dall' 80 al 100** (nel calcolo si escludono le eventuali valutazioni estese<sup>3</sup>).

La deviazione standard, viene poi divisa per un coefficiente proporzionale alla differenziazione desiderata (fattore K) e normalizzata alla scala 0 – 100. Il punteggio peserà 10% nella valutazione finale. Il fattore K (deviazione standard target) per il primo anno di applicazione è fissato a 7.

### Esempi di calcolo di calcolo dell'Indicatore di differenziazione:

✓ **Esempio n.1** - un settore con le seguenti 10 valutazioni:

1	100
2	100
3	85
4	95
5	96
6	80
7	100
8	99
9	97
10	90

La deviazione standard pop è pari a **6,63** (arrotondata a due decimali)

$(6,63/7)*100=94,71$  ->(punteggio nella pagina 1 della scheda di valutazione)

infine l'“indicatore di differenziazione” peserà 10% nella valutazione finale e quindi

$94,71/10=9,47$  e pertanto il valutato avrà **9,47 punti relativi all'indicatore di differenziazione** (punteggio nella pagina due della scheda di valutazione)

✓ **Esempio n.2** - un settore con le seguenti 10 valutazioni:

1	100
2	99
3	98
4	97
5	96
6	93
7	89
8	85
9	80
10	82

<sup>3</sup> Per valutazioni estese si intendono le valutazioni effettuate da un valutatore ed estese, ove previsto, a periodi senza valutazione effettuati in altra struttura (ad es. per gg in un Settore < a 30 gg di lavoro effettivi).

In questo caso deviazione standard pop è pari a **7,02** (arrotondata a due decimali).

$$7,02/7*100= 100,29$$

Il punteggio 100,29 essendo superiore a 100 viene normalizzato a 100; infine l'“indicatore di differenziazione” peserà 10% nella valutazione finale e quindi

**100/10= 10** e pertanto il valutato avrà **10 punti relativi all'indicatore di differenziazione** (punteggio nella pagina due della scheda di valutazione)

**Nel caso in cui il Dirigente debba valutare un numero di collaboratori inferiore a 5**, il punteggio dell'indicatore viene aumentato come segue:

- con 2 collaboratori + 3 punti
- con 3 collaboratori + 2 punti
- con 4 collaboratori + 1 punto

**Platee di valutati e tempistica per il calcolo dell'Indicatore di differenziazione dei:**

- **Direttori generali e Direttori di Agenzia**

Il calcolo viene effettuato, entro il 30 giugno, dalla struttura centrale competente in materia di gestione e sviluppo della performance, conclusa la fase di valutazione del personale delle aree, delle EQ, e dei dirigenti dell'Ente.

Il calcolo viene effettuato sulla base delle valutazioni del personale delle aree dello staff e di tutti i dirigenti (responsabili di settore e responsabili di area di lavoro) della Direzione o Agenzia e pesa nel seguente modo:

- 2/3 del peso è legato alla differenziazione operata nella valutazione dei dirigenti

- 1/3 del peso è legato alla differenziazione operata sul personale delle aree dello staff.

- **Dirigenti responsabili di Settore e Dirigenti di area di lavoro**

Il calcolo viene effettuato, entro il 31 maggio, dalla struttura centrale competente in materia di gestione e sviluppo della performance, conclusa la fase di valutazione del personale delle aree, delle EQ dell'Ente.

Il calcolo viene effettuato sulla base delle valutazioni di loro competenza del personale delle aree, comprese le EQ.

## APPENDICE B- SCHEDE DI VALUTAZIONE PERFORMANCE DEL PERSONALE

### NOTE DI SINTESI

Le schede di valutazione in attuazione dello SMiVaP sono in numero complessivo pari 7 e corrispondono alle diverse tipologie di ruolo/Aree riportate di seguito:

- Dirigente di Settore
- Dirigente di Area di lavoro in Staff alla DG/Agenzia
- Dirigente di Area di lavoro
- Funzionario con incarico di EQ
- Funzionario
- Istruttore
- Operatore esperto ed Operatore

In questa prima versione delle schede, il formato per la stampa è articolato su due pagine che, per tutti i ruoli/Aree, è possibile suddividere sinteticamente secondo le seguenti sezioni:

➤ **INTESTAZIONE** (pagine 1 e 2 della scheda)

I campi di intestazione di ogni scheda riportano i dati identificativi del valutato e della struttura di appartenenza/incarico, sono situati nella parte alta su entrambe le pagine della scheda e sono:

- Struttura di appartenenza (codice e descrizione)
- Matricola Cognome e Nome
- Incarico (solo per i dirigenti ed EQ – tipologia incarico e struttura di incarico)
- Periodo di valutazione (dal al)

➤ **COMPONENTE ORGANIZZATIVA** (pagina 1 della scheda)

In ogni scheda nella pagina 1, sono presenti le sole tipologie di Performance Organizzativa utili in riferimento al ruolo/Area di appartenenza, valorizzabili con un punteggio espresso in scala 0-100.

Nello schema di seguito è sinteticamente indicato per ogni singolo ambito di Performance organizzativa, su quale tipologia di scheda è presente e viene valorizzato:

Ambito Performance organizzativa	Tipologia scheda in cui viene valorizzato
Istituzionale	- Direttore generale /di Agenzia - Dirigente di Settore - Dirigente d'Area di lavoro in Staff alla DG/Agenzia - Dirigente d'Area di lavoro
Struttura sovraordinata	- Dirigente di Settore - Dirigente d'Area di lavoro (esclusi in staff DG/Agenzia)
Struttura di diretta responsabilità	- Direttore generale /di Agenzia - Dirigente di Settore
Struttura di appartenenza	- Dirigente d'Area di lavoro - Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione - Funzionari - Istruttori - Operatori esperti ed Operatori

➤ **COMPONENTE INDIVIDUALE** (pagina 1 scheda) prevede:

- **COMPETENZE/COMPORAMENTI** organizzativi osservabili che sono diversificati rispetto a queste macrocategorie di ruoli:

- Dirigenti
- EQ
- Aree

Le competenze/comportamenti sono per tutti in numero pari a 4, sono predefiniti e sono uguali per tutti i valutati appartenenti al medesimo ruolo, e sono inseriti di default nella scheda di valutazione. Il valutatore ha la possibilità di variarne uno solo, a scelta tra i restanti selezionabili all'interno del ruolo di appartenenza. Nella tabella di seguito sono riportate tutte/i le competenze/i comportamenti attesi per ogni raggruppamento di ruolo, di cui quelli predefiniti, osservati ai fini della valutazione, sono evidenziati in grassetto:

Dirigenti	Funzionari con incarico EQ	Personale delle Aree (Funzionari, Istruttori, Operatori esperti ed Operatori)
<b>1. Orientamento al risultato</b>	<b>1. Orientamento al risultato</b>	<b>1. Flessibilità</b>
<b>2. Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>	<b>2. Orientamento al cliente/utente</b>	<b>2. Orientamento al risultato</b>
<b>3. Negoziazione e gestione dei conflitti</b>	<b>3. Assunzione di responsabilità e decisione</b>	<b>3. Autonomia e problem solving</b>
<b>4. Assunzione di responsabilità e decisione</b>	<b>4. Flessibilità</b>	<b>4. Collaborazione e lavoro in team</b>
5. Innovazione e management del cambiamento	5. Competenze tecnico-professionali e autosviluppo	5. Competenze tecnico-professionali e autosviluppo
6. Orientamento al cliente/utente	6. Innovazione e management del cambiamento	6. Orientamento al cliente/utente
7. Integrazione intra e inter-organizzativa	7. Negoziazioni e gestione dei conflitti	
8. Flessibilità	8. Collaborazione e lavoro in team	

Il punteggio per ogni competenza/comportamento espresso in centesimi viene assegnato dal dirigente valutatore all'interno della fascia prescelta che ne indica sinteticamente il giudizio. Il punteggio viene poi moltiplicato per il peso % che per tutti è pari al 25% - non modificabile - ottenendo così il Punteggio Pesato che va indicato nella apposita colonna. Ogni singolo punteggio pesato va arrotondato a due decimali. Sommando i 4 punteggi pesati si ottiene quindi il Punteggio Totale delle competenze/comportamenti espresso in scala 0-100.

**Sezione delle Competenze/Comportamenti presente in tutte le schede che viene compilata di default con i comportamenti predefiniti propri**

COMPETENZE / COMPORAMENTI	Peso (%)	Punteggio assegnato					Punteggio Pesato
		Non agiti (tra 0 e 30)	Agiti in minima parte (tra 31 e 50)	Agiti parzialmente (tra 51 e 70)	Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)	Agiti pienamente (tra 90 e 100)	
Competenza 1	25						
Competenza 2	25						
Competenza 3	25						
Competenza 4	25						
	100	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI Totale</b>					

- **INDICATORE DIFFERENZIAZIONE DELLE VALUTAZIONI** (presente solo nelle schede dei dirigenti): nel campo relativo viene riportato il punteggio in scala 0-100 arrotondato a due decimali calcolato dalla struttura centrale per il quale si rimanda alla Appendice, lett. A “Indicatore di differenziazione: modalità di calcolo, tempi e soggetti”.

➤ **SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE** (pagina 2 scheda)

I punteggi della pagina 1 della Scheda di valutazione vanno riportati nel prospetto di sintesi di Valutazione di Performance che è presente in tutte le schede alla pagina due di ogni scheda.

Ogni singolo punteggio va moltiplicato poi per il peso percentuale, sempre con arrotondamento a due decimali, ottenendo così i punteggi pesati. Si effettua poi una somma dei punteggi pesati della sola componente organizzativa e dei punteggi pesati della sola componente individuale che si riportano nella colonna punteggio totale. Il punteggio totale complessivo della performance si ottiene infine sommando i due punteggi totali delle due componenti ed effettuando infine un arrotondamento sul punteggio totale finale per eccesso al primo decimale.

I singoli ambiti relativi sia alla componente organizzativa che a quella individuale della Performance sono diversi sia come tipologia che come peso % a seconda del ruolo/area del valutato e sono sinteticamente riportati per comodità di seguito:

Componenti della Performance	Peso delle singole componenti della performance nella valutazione del singolo							
	Direttori generali e Direttori di Agenzia	Dirigenti di Settore	Dirigenti d'Area di lavoro in Staff alla DG/Agenzia	Dirigenti d'Area di lavoro	Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione	Funzionari	Istruttori lavoro in Agenzia	Operatori esperti ed Operatori
Performance organizzativa Istituzionale	30%	5%	5%	5%	-	-	-	-
Performance organizzativa di struttura sovraordinata	-	5%	-	5%	-	-	-	-
Performance organizzativa di struttura di diretta responsabilità	60%	55%	-	-	-	-	-	-
Performance organizzativa di struttura di appartenenza			40%	35%	30%	40%	35%	30%
Obiettivi individuali	-	-	15%	15%	15%	-	-	-
Competenze/Comportamenti organizzativi	-	25%	30%	30%	55%	60%	65%	70%
Indicatore differenziazione valutazioni	10%	10%	10%	10%	-	-	-	-

➤ **OSSERVAZIONI** (eventuali), **FIRME** (pagina 2 scheda)

Nella parte finale della scheda sono presenti campi in cui sia il valutato che il valutatore se ritengono, possono inserire osservazioni. Vi è poi un campo in cui va riportato la matricola il nome e il cognome del valutatore e sotto di seguito il campo firma del valutatore e poi del valutato il quale firma per presa visione della sua valutazione. Va infine valorizzata anche la data in cui avviene la condivisione della valutazione che coincide con la data del colloquio o, in caso di assenza prolungata/cessazione dal servizio, con la data dell'invio della comunicazione.

Le schede, nel caso in cui siano disponibili su piattaforma, vengono visualizzate e firmate da valutatore e valutato attraverso l'applicativo dedicato. Nel caso invece in cui non siano disponibili in formato digitale, vanno stampate e firmate individualmente o in alternativa comunicate tramite mail con ricevuta di lettura che va conservata o in caso di assenza prolungata del valutato/cessazione dal servizio è possibile anche l'invio tramite altri mezzi ritenuti opportuni e comunque tracciati.

A. SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DI SETTORE

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> <b>ANNO .....</b>	
<b>DIRIGENTE DI SETTORE</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Incarico</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Punteggio</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE</b>	
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA SOVRAORDINATA</b>	
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI DIRETTA RESPONSABILITA'</b>	

<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>							
<b>COMPETENZE / COMPORAMENTI</b>	<i>Peso (%)</i>	<i>Punteggio assegnato</i>					<b>Punteggio Pesato</b>
		<b>Non agiti (tra 0 e 30)</b>	<b>Agiti in minima parte (tra 31 e 50)</b>	<b>Agiti parzialmente (tra 51 e 70)</b>	<b>Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)</b>	<b>Agiti pienamente (tra 90 e 100)</b>	
<b>Orientamento al risultato</b>	25						
<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>	25						
<b>Negoziazione e gestione dei conflitti</b>	25						
<b>Assunzione di responsabilità e decisione</b>	25						
	100	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI Totale</b>					
<b>INDICATORE DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI</b>							

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....	
DIRIGENTE DI SETTORE	
Struttura di appartenenza	
Matricola Cognome e Nome	
Incarico	
Periodo di valutazione	

SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....		Peso (%)	Punteggio	Punteggio pesato	Punteggio Totale
COMPONENTE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE	5			
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA SOVRAORDINATA	5			
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI DIRETTA RESPONSABILITA'	55			
COMPONENTE INDIVIDUALE	COMPETENZE/COMPORAMENTI	25			
	DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI	10			
		100	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>		

Eventuale nota del dirigente valutatore

--

Eventuale nota del valutato

--

Dirigente valutatore
Firma dirigente valutatore
Firma valutato per presa visione
Data

B. SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DI AREA DI LAVORO IN STAFF DG/AGENZIA

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....	
<b>DIRIGENTE D'AREA DI LAVORO in STAFF alla DG/AGENZIA</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Incarico</b>	
<b>Struttura Incarico</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

COMPONENTE ORGANIZZATIVA	Punteggio
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA	

COMPONENTE INDIVIDUALE							
OBIETTIVO INDIVIDUALE <i>(riportare il titolo dell'indicatore assegnato nel PdO)</i>		Punteggio assegnato					
		Non raggiunto (tra 0 e 30)	Raggiunto in minima parte (tra 31 e 50)	Raggiunto parzialmente (tra 51 e 70)	Raggiunto quasi pienamente (tra 71 e 89)	Raggiunto pienamente (tra 90 e 100)	
COMPETENZE / COMPORAMENTI	Peso (%)	Punteggio assegnato					Punteggio Pesato
		Non agiti (tra 0 e 30)	Agiti in minima parte (tra 31 e 50)	Agiti parzialmente (tra 51 e 70)	Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)	Agiti pienamente (tra 90 e 100)	
<b>Orientamento al risultato</b>	25						
<b>Gestione e sviluppo delle risorse umane</b>	25						
<b>Negoziazione e gestione dei conflitti</b>	25						
<b>Assunzione di responsabilità e decisione</b>	25						
	100	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI Totale</b>					
<b>INDICATORE DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI</b>							

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....	
DIRIGENTE D'AREA DI LAVORO in STAFF alla DG/AGENZIA	
Struttura di appartenenza	
Matricola Cognome e Nome	
Incarico	
Struttura Incarico	
Periodo di valutazione	

SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....		Peso (%)	Punteggio	Punteggio pesato	Punteggio Totale
COMPONENTE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE	5			
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA	40			
COMPONENTE INDIVIDUALE	OBIETTIVO INDIVIDUALE	15			
	COMPETENZE/COMPORAMENTI	30			
	DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI	10			
		100	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>		

Eventuale nota del dirigente valutatore

--

Eventuale nota del valutato

--

Dirigente valutatore
Firma dirigente valutatore
Firma valutato per presa visione
Data

C. SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTE RESPONSABILE DI AREA DI LAVORO

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....	
DIRIGENTE D'AREA DI LAVORO	
Struttura di appartenenza	
Matricola Cognome e Nome	
Incarico	
Struttura Incarico	
Periodo di valutazione	

COMPONENTE ORGANIZZATIVA	Punteggio
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA SOVRAORDINATA	
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA	

COMPONENTE INDIVIDUALE							
OBIETTIVO INDIVIDUALE <i>(riportare il titolo dell'indicatore assegnato nel PdO)</i>	Punteggio assegnato					Punteggio Pesato	
	Non raggiunto (tra 0 e 30)	Raggiunto in minima parte (tra 31 e 50)	Raggiunto parzialmente (tra 51 e 70)	Raggiunto quasi pienamente (tra 71 e 89)	Raggiunto pienamente (tra 90 e 100)		
COMPETENZE / COMPORTEMENTI	Peso (%)	Punteggio assegnato					Punteggio Pesato
		Non agiti (tra 0 e 30)	Agiti in minima parte (tra 31 e 50)	Agiti parzialmente (tra 51 e 70)	Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)	Agiti pienamente (tra 90 e 100)	
Orientamento al risultato	25						
Gestione e sviluppo delle risorse umane	25						
Negoziazione e gestione dei conflitti	25						
Assunzione di responsabilità e decisione	25						
	100	COMPETENZE/COMPORTEMENTI Totale					
INDICATORE DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI							

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....	
DIRIGENTE D'AREA DI LAVORO	
Struttura di appartenenza	
Matricola Cognome e Nome	
Incarico	
Struttura Incarico	
Periodo di valutazione	

SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....		Peso (%)	Punteggio	Punteggio pesato	Punteggio Totale
COMPONENTE ORGANIZZATIVA	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ISTITUZIONALE	5			
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA SOVRAORDINATA	5			
	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA	35			
COMPONENTE INDIVIDUALE	OBIETTIVO INDIVIDUALE	15			
	COMPETENZE/COMPORAMENTI	30			
	DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI	10			
		100		<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>	

Eventuale nota del dirigente valutatore

--

Eventuale nota del valutato

--

Dirigente valutatore
Firma dirigente valutatore
Firma valutato per presa visione
Data

D. SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARIO CON INCARICO ELEVATA QUALIFICAZIONE (EQ)

SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....	
AREA FUNZIONARI CON INCARICO EQ	
Struttura di appartenenza	
Matricola Cognome e Nome	
Incarico	
Struttura Incarico	
Periodo di valutazione	

COMPONENTE ORGANIZZATIVA	Punteggio
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA	

COMPONENTE INDIVIDUALE							
OBIETTIVO INDIVIDUALE <i>(riportare il titolo dell'indicatore assegnato nel PdO)</i>	Punteggio assegnato						
	Non raggiunto (tra 0 e 30)	Raggiunto in minima parte (tra 31 e 50)	Raggiunto parzialmente (tra 51 e 70)	Raggiunto quasi pienamente (tra 71 e 89)	Raggiunto pienamente (tra 90 e 100)		
COMPETENZE / COMPORAMENTI	Peso (%)	Punteggio assegnato					Punteggio Pesato
		Non agiti (tra 0 e 30)	Agiti in minima parte (tra 31 e 50)	Agiti parzialmente (tra 51 e 70)	Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)	Agiti pienamente (tra 90 e 100)	
Orientamento al risultato	25						
Orientamento al cliente/utente	25						
Assunzione di responsabilità e decisione	25						
Flessibilità	25						
	100	COMPETENZE/COMPORAMENTI Totale					

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE  
ANNO .....**

**AREA FUNZIONARI CON INCARICO EQ**

<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Incarico</b>	
<b>Struttura Incarico</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

<b>SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....</b>		<b>Peso (%)</b>	<b>Punteggio</b>	<b>Punteggio pesato</b>	<b>Punteggio Totale</b>
<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	30			
<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>	<b>OBIETTIVO INDIVIDUALE</b>	15			
	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI</b>	55			
		100	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>		

Eventuale nota del dirigente valutatore

Eventuale nota del valutato

Dirigente valutatore

Firma dirigente valutatore

Firma valutato per presa visione

Data

E. SCHEDA DI VALUTAZIONE FUNZIONARI

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> ANNO .....	
<b>AREA FUNZIONARI</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Punteggio</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	

<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>							
<b>COMPETENZE / COMPORAMENTI</b>	<i>Peso (%)</i>	<i>Punteggio assegnato</i>					<b>Punteggio Pesato</b>
		<b>Non agiti (tra 0 e 30)</b>	<b>Agiti in minima parte (tra 31 e 50)</b>	<b>Agiti parzialmente (tra 51 e 70)</b>	<b>Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)</b>	<b>Agiti pienamente (tra 90 e 100)</b>	
<b>Flessibilità</b>	25						
<b>Orientamento al risultato</b>	25						
<b>Autonomia e Problem solving</b>	25						
<b>Collaborazione e lavoro in team</b>	25						
	100	<b>COMPETENZE Totale</b>					

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> ANNO .....	
<b>AREA FUNZIONARI</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....		Peso (%)	Punteggio	Punteggio pesato	Punteggio Totale
<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	40			
<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI</b>	60			
		100	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>		

Eventuale nota del dirigente valutatore

--

Eventuale nota del valutato

--

Dirigente valutatore
Firma dirigente valutatore
Firma valutato per presa visione
Data

F. SCHEDA DI VALUTAZIONE ISTRUTTORI

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> ANNO .....	
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Punteggio</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	

<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>							
<b>COMPETENZE / COMPORAMENTI</b>	<i>Peso (%)</i>	<i>Punteggio assegnato</i>					<b>Punteggio Pesato</b>
		<b>Non agiti (tra 0 e 30)</b>	<b>Agiti in minima parte (tra 31 e 50)</b>	<b>Agiti parzialmente (tra 51 e 70)</b>	<b>Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)</b>	<b>Agiti pienamente (tra 90 e 100)</b>	
<b>Flessibilità</b>	25						
<b>Orientamento al risultato</b>	25						
<b>Autonomia e Problem solving</b>	25						
<b>Collaborazione e lavoro in team</b>	25						
	100	<b>COMPETENZE Totale</b>					

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> ANNO .....	
<b>AREA ISTRUTTORI</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....		Peso (%)	Punteggio	Punteggio pesato	Punteggio Totale
<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	35			
<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI</b>	65			
		100	<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>		

Eventuale nota del dirigente valutatore

--

Eventuale nota del valutato

--

Dirigente valutatore
Firma dirigente valutatore
Firma valutato per presa visione
Data

G. SCHEDA DI VALUTAZIONE OPERATORI ESPERTI ED OPERATORI

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**  
**ANNO .....**

**AREA OPERATORI ESPERTI ED OPERATORI**

<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>Punteggio</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	

<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>							
<b>COMPETENZE / COMPORAMENTI</b>	<i>Peso (%)</i>	<i>Punteggio assegnato</i>					<b>Punteggio Pesato</b>
		<b>Non agiti (tra 0 e 30)</b>	<b>Agiti in minima parte (tra 31 e 50)</b>	<b>Agiti parzialmente (tra 51 e 70)</b>	<b>Agiti quasi pienamente (tra 71 e 89)</b>	<b>Agiti pienamente (tra 90 e 100)</b>	
<b>Flessibilità</b>	25						
<b>Orientamento al risultato</b>	25						
<b>Autonomia e Problem solving</b>	25						
<b>Collaborazione e lavoro in team</b>	25						
	100	<b>COMPETENZE Totale</b>					

<b>SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE</b> ANNO .....	
<b>AREA OPERATORI ESPERTI ED OPERATORI</b>	
<b>Struttura di appartenenza</b>	
<b>Matricola Cognome e Nome</b>	
<b>Periodo di valutazione</b>	

SINTESI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE ANNO .....		Peso (%)	Punteggio	Punteggio pesato	Punteggio Totale
<b>COMPONENTE ORGANIZZATIVA</b>	<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA STRUTTURA DI APPARTENENZA</b>	30			
<b>COMPONENTE INDIVIDUALE</b>	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI</b>	70			
		100		<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE Totale</b>	

Eventuale nota del dirigente valutatore

--

Eventuale nota del valutato

--

Dirigente valutatore
Firma dirigente valutatore
Firma valutato per presa visione
Data

## APPENDICE C- SCALE DI VALUTAZIONE

### ➤ VALUTAZIONE OBIETTIVO INDIVIDUALE - DIRIGENTI D'AREA DI LAVORO ED EQ:

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo individuale che contribuisce alla performance individuale (che ricordiamo nel PdO, si traduce in un indicatore che all'interno di un obiettivo operativo presenta il campo "contribuisce alla Performance Individuale" settato al valore "Sì") - in riferimento ai dirigenti d'area di lavoro ed ai funzionari con incarico di elevata qualificazione - viene espressa dal dirigente valutatore sulla scheda di valutazione in coerenza con quanto rilevato nel consuntivo del PdO, con un punteggio su scala 0-100 all'interno della fascia prescelta che ne indica sinteticamente il giudizio, con la seguente graduazione:

Obiettivi raggiunti pienamente	Obiettivi raggiunti quasi pienamente	Obiettivi raggiunti parzialmente	Obiettivi raggiunti in minima parte	Obiettivi non raggiunti
da 90 a 100	da 71 a 89	da 51 a 70	da 31 a 50	da 0 a 30

### ➤ VALUTAZIONE COMPETENZE/COMPORAMENTI:

La valutazione per ognuna delle 4 competenze/comportamenti organizzativi osservati ai fini della valutazione della performance individuale, in riferimento a tutte le tipologie di ruolo, viene espressa dal dirigente valutatore sulla scheda di valutazione con un punteggio su scala 0-100 all'interno della fascia prescelta che ne indica sinteticamente il giudizio, con la seguente graduazione:

Comportamenti agiti pienamente	Comportamenti agiti quasi pienamente	Comportamenti agiti parzialmente	Comportamenti agiti in minima parte	Comportamenti non agiti
da 90 a 100	da 71 a 89	da 51 a 70	da 31 a 50	da 0 a 30

#### Descrizione fasce:

- **Agiti pienamente:** scostamento nullo rispetto alle attese; il comportamento viene agito sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente o superiore alle aspettative.
- **Agiti quasi pienamente:** ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene agito in maniera frequente e stabilmente soddisfacente ma con qualche elemento migliorabile.
- **Agiti parzialmente:** discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento agito è mediamente in linea con le attese e mediamente soddisfacente ma richiede sollecitazione da parte del responsabile e con diversi elementi migliorabili.
- **Agiti in minima parte:** notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento agito è solo per minima parte rispondente alle attese.
- **Non agiti:** prestazione non rispondente alle attese.

## APPENDICE D - SCHEDA PER DETERMINARE IL PESO DI CIASCUN OBIETTIVO

PESATURA OBIETTIVI		CRITERI								TOTALE	PESO DI OGNI OBIETTIVO
		1. Specificità - capacità di rappresentare cambiamento atteso e bisogni cui risponde	2. Comprensibilità e misurabilità	3. Complessità organizzativa nella realizzazione (trasversalità, stakeholder coinvolti, ecc.)	4. Grado di innovatività e rischio gestionale e nella realizzazione dell'obiettivo	5. Coerenza tra l'obiettivo e la programmazione strategica ( <i>da mantenere solo in questa prima fase</i> )	6. Coerenza degli indicatori rispetto all'obiettivo	7. Significatività e specificità degli indicatori	8. Evidenza della baseline e del trend (ove possibile)		
PUNTEGGI (*)	OBIETTIVO 1 “...”										
	OBIETTIVO 2 “...”										
	OBIETTIVO N “...”										
<b>TOTALE GENERALE</b>											<b>100</b>

(\*) attribuibili in base al livello di complessità: “elevato” (5 punti), “medio” (3 punti) e “basso” (1 punto).

**Calcolo del punteggio:** il punteggio di ogni obiettivo è dato dalla somma dei punteggi parziali dei livelli per ciascuno degli otto criteri.

Nel caso in cui il punteggio dell'obiettivo sia inferiore a 24 l'OIV chiede le opportune modifiche al DG/Direttore di Agenzia (ad es. sostituzione o riformulazione dell'obiettivo se possibile o accorpamento con altro obiettivo o addirittura la cancellazione).

Nel caso in cui non sia possibile attribuire un punteggio al criterio n. 8, il punteggio dell'obiettivo al di sotto del quale l'OIV chiede le opportune modifiche è 21.

**Calcolo del peso:** Il punteggio totale di ogni singolo obiettivo va diviso per il punteggio totale di tutti gli obiettivi selezionati e moltiplicato per 100, con arrotondamento senza decimali. La somma di tutti i pesi deve fare 100.