ARPA SICILIA
AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE

Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente



# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

**UOC Programmazione e controllo – Struttura Tecnica permanente di supporto all'OIV – Gennaio 2023**
Coordinamento del percorso programmatico: M. Fiore - Direttore ad interim UOC Programmazione e controllo
Redazione: M.P. Rosoni – M. Fiore
Validazione metodologica: L. Cataliotti Del Grano - OIV
Approvazione: Vincenzo Infantino - Direttore Generale

1. Premessa ..... 5
1.1 Scopo ..... 5
1.2 Campo di applicazione ..... 6
2. Gestione integrata del ciclo di programmazione: piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) ..... 7
2.1 Ciclo della performance, programma di attività annuale e triennale e bilancio di previsione 8
2.2 Trasparenza e anti corruzione ..... 8
2.3 Sistemi di gestione della qualità ..... 9
2.4 Lavoro Agile ..... 9
2.5 Altri piani ..... 9
3. Descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance ..... 9
3.1 Assetto organizzativo ..... 10
3.2 Albero della performance ..... 12
3.3 Metodologia di misurazione della performance organizzativa ..... 15
3.4 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa ..... 16
3.5 Obiettivi specifici, risultati, indicatori e target ..... 17
3.6 Criteri per la misurazione del raggiungimento dei target ..... 17
3.7 Valutazione annuale ..... 17
3.8 Calcolo della performance organizzativa aziendale ..... 18
3.9 Soggetti e fasi ..... 19
3.10 La traduzione della performance organizzativa in individuale ..... 21
3.11 Piano integrato di attività e organizzazione come strumento di integrazione ..... 21
3.12 Monitoraggio ..... 21
3.13 Relazione sulla performance e i report di sistema ..... 21
3.14 Metodologia di valutazione della performance individuale ..... 22
3.15 Valutazione del Direttore generale ..... 22
3.16 Valutazione del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico ..... 23
3.17 Valutazione della Dirigenza ..... 23
3.18 Valutazione del Personale del comparto ..... 24
3.19 Modalità di calcolo della valutazione – personale dirigente ..... 25
3.20 Modalità di calcolo della valutazione – personale del comparto ..... 27
3.21 Casi particolari - Prestazione lavorativa resa da personale del comparto tra più unità operative ..... 28
3.22 Gli esiti della valutazione ..... 29
3.23 La valutazione negativa ..... 29

4. Procedure di conciliazione ..... 29
4.1 Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance ..... 30
5. ALLEGATI ..... 32

# 1. Premessa

## 1.1 Scopo

Il presente documento descrive i criteri per la misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale del personale in servizio presso l'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Regione Siciliana (ARPA Sicilia), in attuazione dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione".

Il ciclo della performance, come stabilito dall'art. 3 del succitato Decreto, ha come obiettivo il miglioramento della qualità dei servizi offerti e l'accrescimento delle competenze professionali dei dipendenti, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati raggiunti.

La performance è strettamente connessa all'attività svolta dall'Agenzia nel suo complesso, dalle unità organizzative in cui si articola e dai singoli dipendenti.

La performance è suddivisa in:

- *performance organizzativa*: riferita all'Agenzia nel suo complesso (art. 45 del D.Lgs. 165/2001 e art. 8 del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.);
- *performance individuale*: riferita ai dirigenti, al personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9 del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.), e al personale in servizio presso l'Agenzia.

La misurazione e valutazione della performance è effettuata secondo quanto descritto nel Sistema di misurazione e valutazione della performance – SMVP, con l'obiettivo di assicurare la realizzazione del valore pubblico conseguito dall'amministrazione.

Il SMVP rappresenta, infatti, un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

La valutazione della performance è effettuata per entrambe le fattispecie, organizzativa e individuale.

In particolare:

- *per la performance organizzativa*, la verifica riguarda il raggiungimento degli obiettivi aziendali e la soddisfazione dei bisogni dei destinatari dei servizi, così come definito dalla mission agenziale;
- *per la performance individuale*, la verifica è relativa ai singoli individui ed è effettuata sul contributo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento dello stesso, rispetto a quanto programmato.

Nel dettaglio, per la misurazione della *performance occorre:*

- fissare obiettivi realizzabili, quantificabili e misurabili attraverso indicatori e target;
- indicare i risultati attesi in termini di output e, se possibile, di outcome;
- monitorare nel tempo il raggiungimento dei risultati, verificando il rispetto e la rispondenza degli indicatori definiti e dei target programmati.

La valutazione della *performance* si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati.

Conseguentemente, nel sistema di misurazione e valutazione della performance:

- sono descritte le modalità di individuazione dei risultati attesi, in riferimento agli obiettivi generali (derivanti dalle priorità contenute nelle direttive regionali e negli obiettivi assessoriali) e agli obiettivi

specifici dell'Agenzia (connessi alle attività istituzionali e alla programmazione del SNPA), degli indicatori, dei target e delle procedure di monitoraggio degli obiettivi stessi;
- sono illustrati i criteri per la misurazione della performance organizzativa e per la misurazione e per la valutazione individuale del personale in servizio presso l'Agenzia.

## 1.2 Campo di applicazione

Il SMVP descritto in questo documento si applica a tutti i dipendenti dell'Agenzia: comparto non dirigenziale, dirigenza e dirigenza apicale.

La valutazione è effettuata annualmente. In caso di presenza in servizio inferiore a 40 giorni non sarà esitata la scheda di valutazione.

Le prestazioni erogate in regime di lavoro agile ed in telelavoro, sono considerate presenza in servizio.

In tutti i casi in cui la normativa prevede l'erogazione di un premio legato alla performance in assenza di effettiva presenza in servizio (es. astensione obbligatoria per maternità), la valutazione per l'anno di riferimento, ai fini delle progressioni di carriera, sarà pari alla media dei tre anni precedenti.

## 2. Gestione integrata del ciclo di programmazione: piano integrato di attività e organizzazione (PIAO)

Il DPR n. 81 del 24/06/2022 (ai sensi di quanto previsto dall'art. 6 del DL n. 80 del 09-06-2021, convertito con modifiche dalla Legge n. 113 del 06-08-2021), ha previsto, a partire dal mese di giugno 2022, l'adozione del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) entro il 31 gennaio di ogni anno. Il PIAO è articolato secondo quanto descritto nel DPCM 30/06/2022 N. 132.

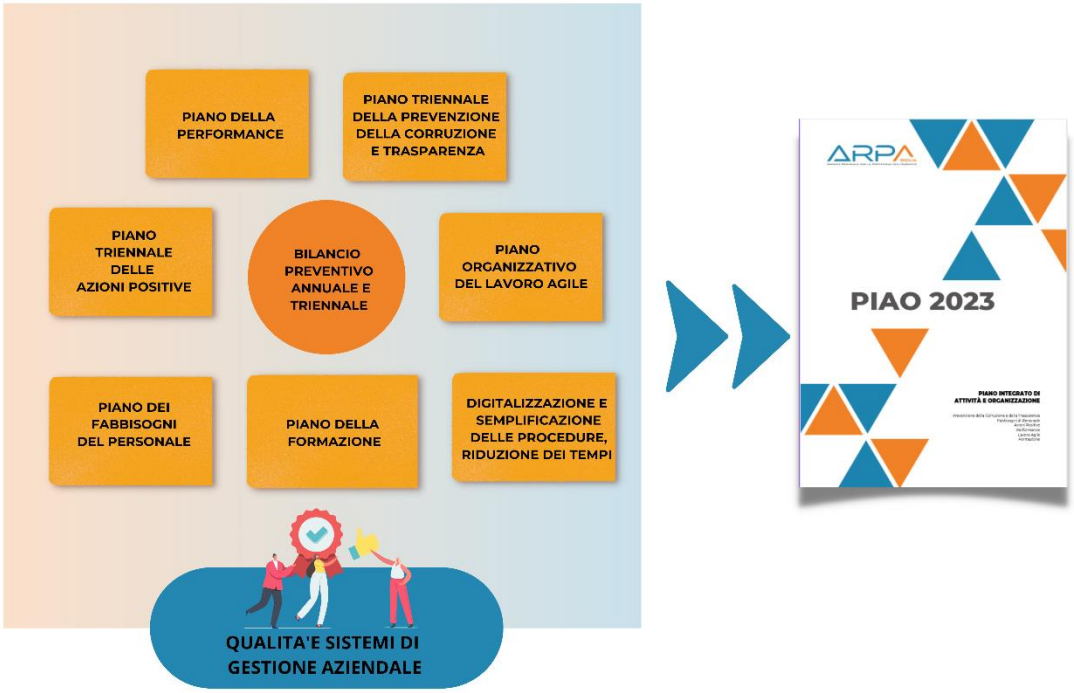
Il PIAO ha durata triennale con aggiornamento annuale e assorbe i seguenti piani:

- Piano dei Fabbisogni di Personale (PFP) e Piano delle azioni concrete (PAC);
- Piano per Razionalizzare l'utilizzo delle Dotazioni Strumentali (PRDS);
- Piano della Performance (PdP);
- Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PPCT);
- Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA);
- Piano di Azioni Positive (PAP).

Il PIAO pone in stretto collegamento obiettivi e risorse, si sviluppa in coerenza con la direttiva d'indirizzo dell'Assessorato Regionale Territorio e Ambiente, con le dichiarazioni programmatiche del Presidente della Regione, nonché con gli obiettivi del SNPA.

Il Piano delle attività dell'Agenzia, già a partire dal 2019 è stato redatto sulla base del Piano triennale del Consiglio del SNPA, come previsto dall'art. 10, c.2 della L. 132/2016, e sulla base di tale documento la programmazione, del 2022 è stata organizzata per processi sulla base dei nuovi LEPTA individuati dal sistema e del relativo Catalogo nazionale dei servizi e delle prestazioni del SNPA nella seduta del Consiglio del 21/12/2020.

Il PIAO, nella parte relativa agli obiettivi di performance, sarà uniformato ai contenuti già individuati.



## 2.1 Ciclo della performance, programma di attività annuale e triennale e bilancio di previsione

Il ciclo della performance, come rappresentato in figura 1, si articola nelle seguenti fasi:

- programmazione, finalizzata alla definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei risultati attesi e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra obiettivi e allocazione delle risorse umane, professionali, strumentali e finanziarie;
- monitoraggio e controllo in corso di esercizio dei risultati e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale e utilizzo dei sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

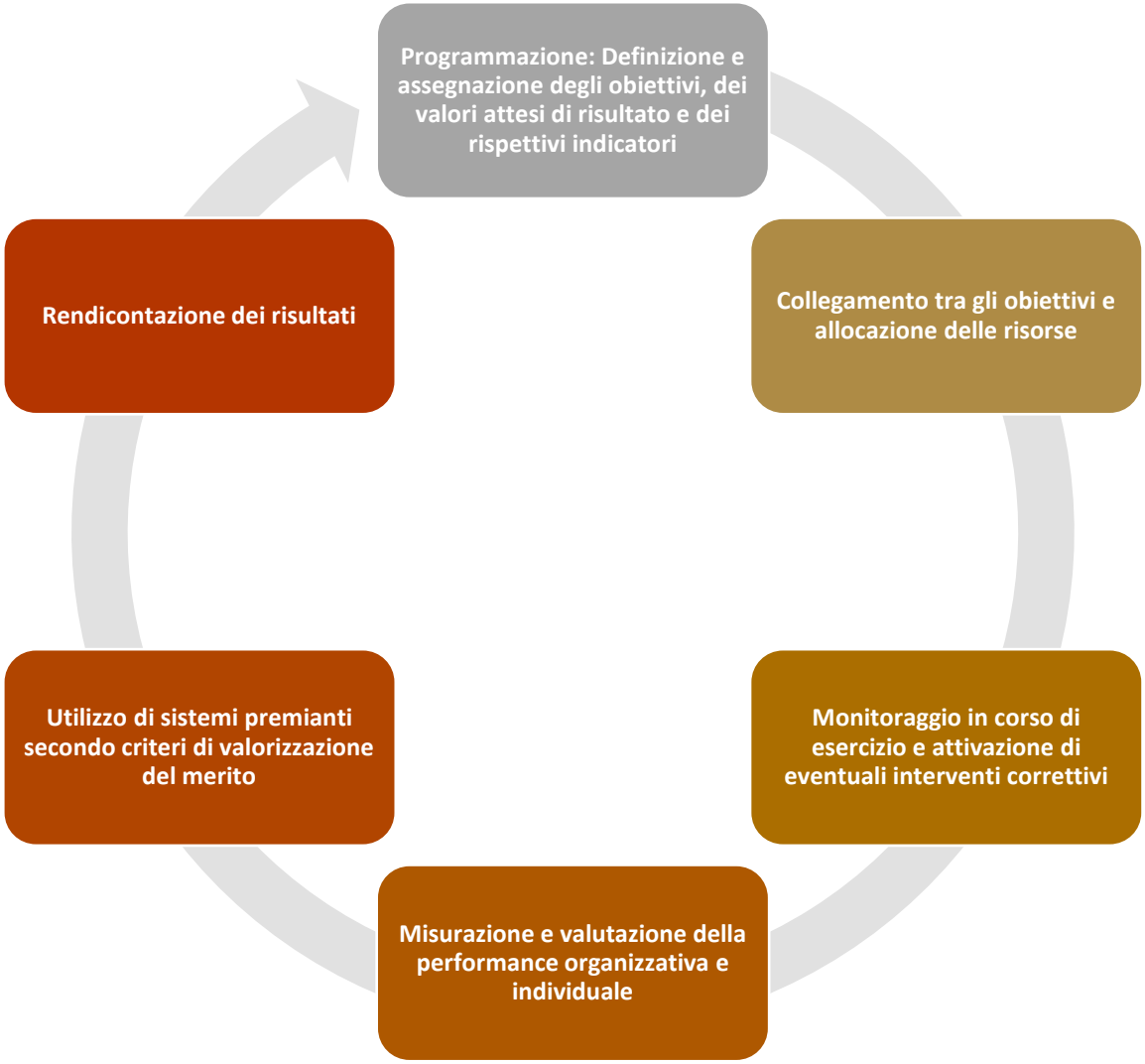



*Figura 1 – Ciclo della performance*

## 2.2 Trasparenza e anti corruzione

I documenti programmatici che costituiscono il PIAO tengono conto dei principi e delle disposizioni concernenti:

- la trasparenza (intesa come obbligo di rendere visibile, conoscibile e controllabile ai cittadini l'operato dell'amministrazione, come previsto dalla legge n. 15/2005);
- la prevenzione della corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti che, a prescindere dalla rilevanza penale, evidenzino un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, come previsto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190).

Una apposita sezione del PIAO definisce gli strumenti e le fasi per giungere:

a) alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa;
b) gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione secondo la normativa vigente e gli indirizzi di ANAC.

## 2.3 Sistemi di gestione della qualità

Il sistema di gestione della qualità dell'Agenzia è posto a fondamento del PIAO e ne costituisce parte integrante, in quanto a base di partenza del processo di miglioramento dell'Ente, anche per gli aspetti legati alla prevenzione e sicurezza del lavoro.

## 2.4 Lavoro Agile

Con Decreto del Direttore Generale n. 13 del 1.02.2021 è stato approvato il Regolamento per il lavoro agile e con Decreto del Direttore Generale n. 14 del 01.02.2021 è stato adottato il POLA.

In linea con l'evoluzione normativa in materia, con Decreto del Direttore Generale n. 494 del 10/11/2021 sono state approvate le linee guida per l'accesso al lavoro agile a carattere temporaneo nelle more che la disciplina venga adottata in contrattazione collettiva. La nuova modalità di lavoro è stata pertanto integrata e resa funzionale al sistema di programmazione e performance dell'Agenzia contribuendo al raggiungimento degli obiettivi progettati.

## 2.5 Altri piani

Il PIAO integra inoltre:

- il piano triennale del fabbisogno del personale, in termini di consistenza quantitativa in relazione ai profili professionali presenti, di programmazione strategica delle risorse umane, nonché di trasformazione nell'allocazione delle risorse secondo le priorità strategiche;
- modalità e azioni finalizzate al rispetto della parità di genere;
- il piano della formazione finalizzato allo sviluppo delle conoscenze tecniche e trasversali, manageriali e all'accrescimento culturale e dei titoli di studio del personale correlati alla progressione di carriera;
- le modalità di semplificazione procedure attraverso strumenti automatizzati finalizzati alla riduzione dei tempi anche mediante il ricorso alla consultazione degli utenti.

# 3. Descrizione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance illustra il processo attraverso il quale ARPA Sicilia mette in correlazione gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative con la verifica dei relativi esiti.

In particolare, rappresenta, in attuazione della programmazione strategica dell'ente, l'insieme organizzato di tecniche, modalità e regole relative alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale, poste in relazione con i soggetti e le strutture coinvolte nel processo.

Al fine di rappresentare in maniera chiara e facilmente intuibile l'insieme degli elementi che caratterizzano il sistema, di seguito si presenta l'amministrazione e il suo ruolo all'interno del contesto socio-economico ed ambientale di riferimento.

## 3.1 Assetto organizzativo

L'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Regione Siciliana, istituita con la legge regionale 6/2001, così come modificata dalla legge regionale n. 9 del 2004 - art 35, è un ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e di autonomia tecnico-scientifica, giuridica, organizzativa e contabile.

L'ARPA è preposta all'esercizio delle funzioni e delle attività tecniche finalizzate al mantenimento, sviluppo e potenziamento delle attività di tutela ambientale nell'ambito della regione Sicilia attraverso le attività tecnico scientifiche connesse alle funzioni individuate dall'art. 3 della Legge 28-06-2016 n. 132, che di seguito si sintetizzano:

- monitoraggio dello stato dell'ambiente;
- controllo delle fonti e dei fattori di inquinamento delle matrici ambientali
- attività di ricerca concernente le materie di competenza;
- supporto tecnico scientifico ai procedimenti relativi alle autorizzazioni ambientali,
- sviluppo delle conoscenze ambientali
- supporto tecnico e di laboratorio, nell'ambito dell'attività di prevenzione collettiva dei rischi per la salute derivanti dall'inquinamento dell'aria, delle acque e dagli agenti fisici e della tutela igienico sanitaria di alimenti, bevande e acque destinate al consumo umano;
- partecipazione ai sistemi di protezione civile, ambientale e sanitaria.
- concorre al perseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile e tutela ambientale attuando i livelli essenziali di prestazioni tecniche ambientali (LEPTA) all'interno del sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente istituito ai sensi della L. 132/16.

L'ultimo processo di revisione organizzativa dell'Agenzia ne ha modificato significativamente la struttura, con l'obiettivo di allinearla al modello previsto dalla Legge 132/2016.

In pratica si è passati da un sistema decentrato sul territorio, basato sugli ex dipartimenti provinciali, ad una organizzazione operante su base regionale.

Le strutture che svolgono le attività (gestionali, tecnico-scientifiche e specialistiche) sono articolate in Dipartimenti, Unità Operative Complesse, Unità Operative Semplici, IPAS e di Incarichi di Posizione e di Funzione secondo quanto previsto dai CCNNLL.

Nello specifico l'Agenzia è articolata nelle unità organizzative secondo l'organigramma riportato in figura 2.

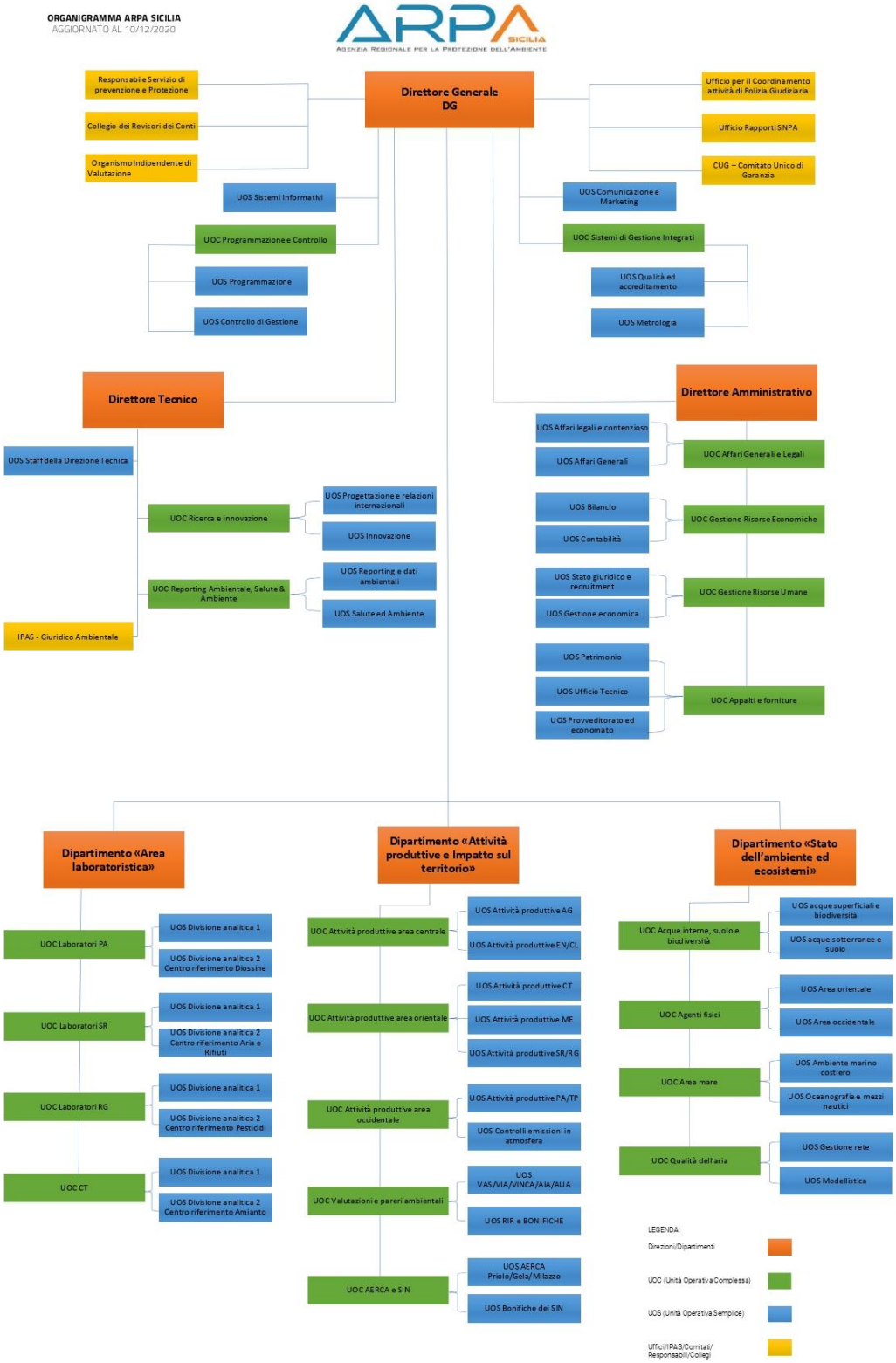



*Figura 2 - organigramma dell'Agenzia*

## 3.2 Albero della performance

L'albero della performance rappresenta la mappa logica del legame tra mandato istituzionale, aree strategiche e linee operative di attività. È predisposto con l'obiettivo di rappresentare in modo semplice e diretto il legame tra i bisogni e le aspettative della collettività nelle sue diverse forme e la capacità di risposta prodotta dall'Agenzia attraverso le attività specifiche che vengono realizzate.

L'albero della performance è strutturato sulla base dei LEPTA e del relativo del catalogo nazionale dei servizi che individua le prestazioni a carico del SNPA. Tale scelta realizza un quadro di riferimento dei processi, garantendone la confrontabilità con le altre Agenzie e rappresentando all'esterno un'unica espressione del SNPA a livello nazionale.

L'albero della performance, sulla base dell'art. 3 della L. 132/16 è strutturato in area strategica e area operativa. Appartengono all'area strategica i Focus aziendali, ovvero quelle prestazioni qualificanti, di spicco ed emergenti che realizzano valore pubblico mediante il miglioramento dei servizi resi. Tali prestazioni, per la loro natura, esprimono la performance organizzativa. L'area operativa è invece rappresentata dalle attività istituzionali.




Le singole prestazioni del catalogo sono declinate in processi. Ogni processo è descritto, in linea con i sistemi di gestione, attraverso input, output e attività. La descrizione grafica dei processi attraverso i quali si realizzano le prestazioni è effettuata mediante diagrammi di flusso, al fine di ricondurre l'attività svolta dalle unità organizzative al quadro di riferimento delineato con l'albero della performance.

Laddove fosse necessario, a livello di programmazione, è possibile costruire un ulteriore livello corrispondente a sub-processi (sotto-prestazioni) che descrivono attività peculiari della prestazione stessa.

Affinché un'azione possa essere concretamente valutabile è essenziale che il contenuto della medesima sia congruente sia con l'obiettivo da cui è generata sia con il target per quest'ultimo individuato. In mancanza di tali caratteristiche l'azione non potrà essere valutata.

La mappatura delle prestazioni deve consentire di individuare le performance rilevanti per l'amministrazione nel suo complesso. Tale fattispecie risulta maggiormente critica quando i processi interessano più unità organizzative (si veda figura 3).

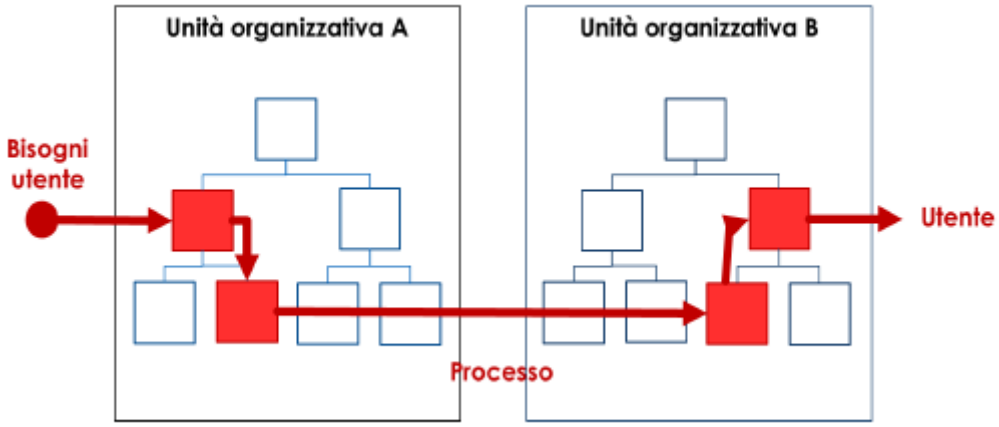



Figura 3 *Illustrazione di un processo trasversale alle unità organizzative*
*fonte:* Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri n. 2 dicembre 2017

Di seguito si inserisce l'albero della performance redatto secondo i LEPTA individuati ad oggi dal Sistema Nazionale, che comprendono le attività tecniche realizzate dall'Agenzia significando che vanno aggiunte le attività amministrativo/gestionali funzionali alla realizzazione delle stesse.

## ALBERO DELLA PERFORMANCE

| LEPTA 1 | LEPTA 2 | LEPTA 3 | LEPTA 4 | LEPTA 5 | LEPTA 6 |
|---|---|---|---|---|---|

ATTIVITÀ AMMINISTRATIVO/ GESTIONALI

# ALBERO DELLA PERFORMANCE

| LEPTA 1 | | | |
|---|---|---|---|
| Monitoraggi dello stato dell'ambiente | | | |
| SNPA | | LEA | DESCRIZIONE |
| L | 1.1 | B4 | Qualità delle matrici ambientali prioritarie |
| L | 1.2 | | Meteorologia, climatologia, fattori di rischio naturale |
| L | 1.3 | B4 | Stato quantitativo e consumo del suolo |
| L | 1.4 | | Monitoraggio degli ecosistemi e dell'ambiente naturale |

| LEPTA 2 | | | |
|---|---|---|---|
| Supporto tecnico istruttorio alle autorità competenti per le autorizzazioni e per il governo del territorio | | | |
| SNPA | | LEA | DESCRIZIONE |
| L | 2.1 | B3 | Supporto per il rilascio di autorizzazioni |
| L | 2.2 | B3 | Supporto nei procedimenti di bonifica dei siti contaminati |
| L | 2.3 | B3 | Supporto nei procedimenti di valutazione ambientale |

| LEPTA 3 | | | |
|---|---|---|---|
| Attività ispettive, di controllo, di verifica ed altre azioni per il ripristino della conformità alla normativa ambientale | | | |
| SNPA | | LEA | DESCRIZIONE |
| L | 3.1 | B14, B4 | Ispezioni e controlli previsti da disposizioni nazionali |
| L | 3.2 | B4, B12 | Ispezioni e controlli programmati su base territoriale |
| L | 3.3 | B4, B10, B12 | Azioni di verifica ambientale complementari all'attività ispettiva e di controllo |
| L | 3.4 | B4 | Azioni di verifica ambientale complementari all'attività ispettiva e di controllo Sorveglianza su attività assoggettate a valutazione ambientale preventiva |
| L | 3.5 | | Attività di supporto all'azione dell'autorità giudiziaria |

| LEPTA 4 | | | |
|---|---|---|---|
| Partecipazione nelle emergenze, nelle crisi e nelle attività di protezione civile | | | |
| SNPA | | LEA | DESCRIZIONE |
| L | 4.1 | B14 | Presidio e risposta alle emergenze per rischi di origine naturale |
| L | 4.2 | B14 | Azioni in risposta alle emergenze per rischi di origine antropica |
| L | 4.3 | | Azioni di supporto e servizi a favore del Servizio nazionale della protezione civile |

| LEPTA 5 | | | |
|---|---|---|---|
| Governance dell'ambiente | | | |
| SNPA | | LEA | DESCRIZIONE |
| L | 5.1 | | Azioni di supporto e servizi a favore del Servizio nazionale della protezione civile |
| L | 5.2 | B4, B10, B14, | Informazioni e sistemi informativi ambientali |
| L | 5.3 | | Formazione ambientale e supporto alla conformità |
| L | 5.4 | | Azioni per lo sviluppo di attività sostenibili e conformi alla normativa ambientale |
| L | 5.5 | | Azioni per lo Educazione ambientale |
| L | 5.6 | | Identità e adempimenti di Sistema |
| L | 5.7 | | Supporto istruttorio tecnico per l'adozione di strumenti volontari |
| L | 5.8 | | Ricerca in campo ambientale |

| LEPTA 6 | | | |
|---|---|---|---|
| Ulteriori attività specificamente esercitate a supporto del servizio sanitario nell'ambito della prevenzione collettiva e della sanità pubblica | | | |
| SNPA | | LEA | DESCRIZIONE |
| L | 6.1 | B4, B10, B13, B14, B15 | Supporto tecnico e operativo per la tutela della salute della popolazione dai rischi ambientali |
| L | 6.2 | B4, B14, E10, | Supporto tecnico/analitico al Servizio sanitario per la valutazione vigilanza e controllo a tutela della salute |
| L | 6.3 | B14 | Supporto al Servizio sanitario nelle situa-zioni di emergenza |

## 3.3 Metodologia di misurazione della performance organizzativa

La performance organizzativa rappresenta il punto di partenza del sistema e concerne il risultato che l'intera organizzazione consegue a seguito del raggiungimento degli obiettivi strategici (pluriennuali), degli obiettivi operativi (annuali) e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La misurazione della performance organizzativa è il presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della performance individuale.

Il modello adottato in questo sistema è quello selettivo previsto nella linea guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica e riportato nella figura 4. Il piano della performance di conseguenza sarà collegato agli obiettivi specifici individuati nell'area strategica dell'albero della performance (FOCUS, Obiettivi di miglioramento e aziendali).




Figura 4: modello di Piano della Performance basato sulla selettività degli obiettivi
(Fonte: Linee guida per il Piano della performance – Ministeri – N° 1/2017)

Una volta definito il livello della performance organizzativa, mediante un meccanismo a cascata, è possibile arrivare agli obiettivi individuali e/o di gruppo previsti dal D.Lgs. 150/09 e s.m.i.

La misurazione della performance organizzativa è riferita a tre diverse unità di analisi:

1) amministrazione nel suo complesso;
2) singole unità organizzative dell'amministrazione;
3) processi e progetti.

Le tre unità di analisi consentono di cogliere insiemi diversi di responsabilità, tra loro nidificati.

Elemento di riferimento per tutte le tre unità di analisi è l'attività quale insieme omogeneo di compiti, realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa, caratterizzato da:

- un output chiaramente identificabile (prodotto o servizio);
- input, costituito dalle risorse utilizzate per realizzare l'output che possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.

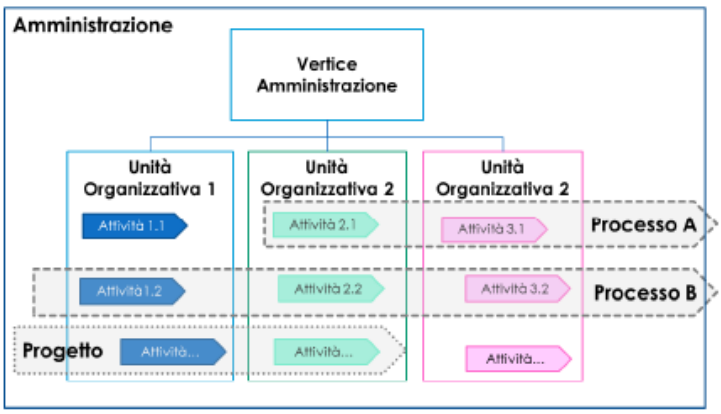


*Fig. 5 legame tra le unità di analisi*
*Fonte: Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance Ministeri N. 2 Dicembre 2017*

## 3.4 Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa

Gli ambiti rappresentano le dimensioni che caratterizzano la performance organizzativa. In conformità con quanto previsto dall'art. 8 del D. Lgs. 150 e ss.mm.ii., sono rappresentati da:

a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
b) 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;
c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La performance organizzativa è direttamente correlata al valore pubblico e assicura:

- il miglioramento del livello di benessere degli utenti e dei portatori di interesse (interni ed esterni);
- il miglioramento dell'organizzazione grazie ai livelli di performance raggiunti rispetto alla condizione precedente.

La garanzia della rappresentazione delle dimensioni sopra riportate è legata alla rappresentazione della performance in termini di efficacia, efficienza ed impatto. Quest'ultimo in particolare permette l'espressione dell'outcome dell'Agenzia come riportato in figura 6.

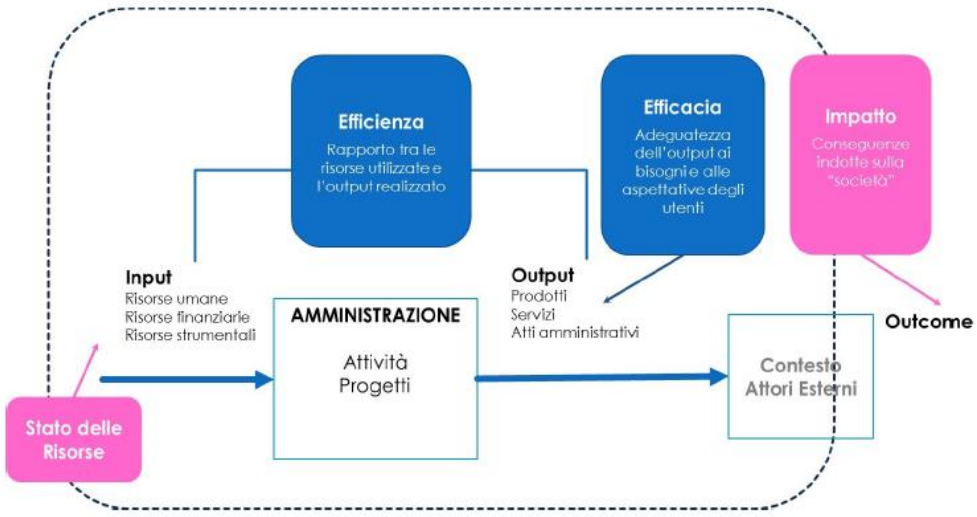



*Figura 6: Il perimetro della performance organizzativa e gli ambiti di valutazione*
*(Fonte: Linee guida per il Piano della performance – Ministeri – N° 1/2017)*

## 3.5 Obiettivi specifici, risultati, indicatori e target

Il ciclo della performance definisce, in base alla programmazione triennale ed annuale dell'Agenzia e tenendo in considerazione le dimensioni della performance organizzativa, gli obiettivi specifici quali strumenti di natura programmatica e strategica riferiti all'organizzazione nel suo complesso.

Si individuano tre tipologie di obiettivi specifici:

- i FOCUS ovvero le prestazioni qualificanti, di spicco ed emergenti che realizzano valore pubblico mediante il miglioramento dei servizi resi
- le AZIONI di MIGLIORAMENTO che sono individuabili in approcci metodologici innovativi su specifiche aree strategiche di intervento dell'Agenzia;
- gli OBIETTIVI AZIENDALI che si riferiscono allo sviluppo gestionale di ARPA.

Ogni obiettivo specifico viene rappresentato attraverso le seguenti dimensioni:

- Codice di riferimento (codice ARPA);
- Descrizione della prestazione;
- Obiettivo (ovvero ciò che si vuole perseguire);
- Tipologia di obiettivo (es. mantenimento, miglioramento, riduzione tempi, ecc.);
- Indicatore (ovvero ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati nel perseguimento dell'obiettivo);
- Target (ovvero il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si intende ottenere per poter considerare un obiettivo raggiunto;
- Peso.

## 3.6 Criteri per la misurazione del raggiungimento dei target

Per ogni attività possono essere definiti uno o più indicatori di efficacia ed efficienza.

Gli indicatori individuati sono classificati come segue:

- indicatori quantitativi: quando si prevede di raggiungere un determinato volume di attività nell'arco temporale di riferimento; per alcuni processi, inoltre, è stato inserito anche il raggiungimento di obiettivi di efficacia in sintonia con il sistema di qualità;
- indicatori temporali: quando si prevede di produrre un risultato (relazione, documento, linea guida, ecc.) in un dato arco temporale di riferimento. Il termine temporale può essere perentorio (quando è un termine stabilito dalla legge) ovvero ordinatorio (se il termine è altrimenti stabilito).
- indicatori di qualità: quando si prevede di raggiungere determinati risultati in termini di miglioramento dei servizi resi, di garanzia di tempi di realizzazione o di soddisfazione degli utenti.

## 3.7 Valutazione annuale

La performance organizzativa raggiunta dalle singole unità organizzative (strutture) corrisponde al grado di raggiungimento dei target annuali previsti.

Ogni dirigente sarà responsabile del raggiungimento degli obiettivi specifici nei quali la sua struttura è coinvolta. Il grado di raggiungimento della performance organizzativa è calcolato considerando anche il peso definito in sede di assegnazione degli obiettivi.

Il raggiungimento della performance di struttura è calcolato come media pesata del raggiungimento dei singoli obiettivi (raggiungimento del target) relativi alle prestazioni in cui è strutturato il piano:

$$VPS = \frac{100}{P_{tot}} \cdot \sum \frac{\%R_{Ob} \cdot peso}{100}$$

In cui:

VPS = valutazione performance di struttura;

$P_{tot}$ = peso totale attribuito alla struttura;

$\%R_{Ob}$ = percentuale raggiungimento obiettivo.

Il raggiungimento della performance della singola prestazione è misurato secondo il seguente schema:

- per gli indicatori quantitativi:
  1. il raggiungimento del valore del target determina il pieno conseguimento dell'obiettivo;
  2. un valore compreso tra il 60% e il 99% del valore di target determina il parziale conseguimento dell'obiettivo, corrispondente alla percentuale stessa di raggiungimento;
  3. un valore al di sotto del 60% del valore di target determina il mancato conseguimento dell'obiettivo.
- per gli indicatori temporali:
  1. il raggiungimento dell'obiettivo nel tempo prestabilito determina il pieno conseguimento dell'obiettivo; se la data di scadenza cade in giorno non lavorativo, la scadenza è prorogata al primo giorno lavorativo utile;
  2. Se il termine è perentorio il raggiungimento oltre il termine corrisponde al mancato raggiungimento dell'obiettivo; se il termine è ordinatorio il conseguimento dell'obiettivo oltre il termine previsto dal target determina un parziale conseguimento dell'obiettivo, con una percentuale di raggiungimento che diminuisce del 2% per ogni giorno solare oltre il termine fissato, fino ad un minimo del 60%, corrispondete a 20 giorni di ritardo; il conseguimento dell'obiettivo a partire dal 21° giorno solare successivo alla data stabilita nel piano della *performance* determina il mancato conseguimento dell'obiettivo.

Nel caso in cui il mancato raggiungimento dell'obiettivo fosse dovuto a cause adeguatamente documentate non imputabili al soggetto/struttura, l'obiettivo verrà preso in esame dall'OIV al fine della sua eventuale non contabilizzazione nel calcolo delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi (sterilizzazione).

La criticità dovrà emergere in fase di monitoraggio periodico al fine di poter valutare in corso d'anno eventuali necessarie modifiche alla programmazione.

## 3.8 Calcolo della performance organizzativa aziendale

La performance organizzativa aziendale è la risultante della performance ricavata dal valore medio pesato delle performance organizzative di tutte le strutture.

Il punteggio assegnato alla performance organizzativa dell'intera amministrazione è quindi il risultato della seguente formula:

$$VPA = \frac{\sum(VPS \cdot n_{Focus})}{N_{Focus}}$$

VPA = valutazione performance organizzativa aziendale;

VPS = valutazione performance di struttura.

$n_{tot}$ = numero di Focus assegnati alla struttura;

$N_{tot}$ = numero totale di Focus dell'Agenzia;

## 3.9 Soggetti e fasi

Per poter garantire l'efficacia del Sistema è necessario individuare i soggetti e le strutture responsabili in ogni fase del processo di misurazione e valutazione della *performance*.

L'Assessorato Regionale Territorio e Ambiente, in coerenza con le Linee di Indirizzo, con il Programma delle attività e con il Piano della performance di ARPA, individua e assegna al Direttore generale obiettivi strategici, indicatori e target e ne valuta il grado di raggiungimento.

Il Direttore Generale è responsabile, unitamente al Direttore amministrativo e al Direttore tecnico, della performance organizzativa di ARPA; adotta, coinvolti i dirigenti, il Piano della performance.

I dirigenti, le posizioni di funzione e il personale tecnico ed amministrativo svolgono le attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi specifici e degli obiettivi operativi (di struttura).

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) verifica l'andamento del ciclo di gestione della performance, esprime parere preventivo vincolante sul sistema di misurazione e valutazione della performance, valida la Relazione annuale sulla performance.

La partecipazione dei cittadini e degli altri stakeholder al processo, prevista dal D.Lgs. 150/09 e ss.mm.ii., avviene secondo le forme delineate nel processo di qualità dell'Agenzia quali, ad esempio, la gestione dei reclami e l'indagine sulla soddisfazione dei "clienti" che raggiunge enti, imprese, associazioni e cittadini.

Di seguito si rappresenta il ciclo di programmazione con specificate le singole fasi ed i soggetti cui le medesime afferiscono:

| Documento | attività | soggetti | Supporto | Scadenza |
|---|---|---|---|---|
| **Sistema di misurazione e valutazione della *performance*** | definizione | Direzione strategica | UOC PeC | aggiornamento annuale |
| | adozione | Direttore generale | | |
| | Parere vincolante | OIV | STPS OIV | |
| **Bilancio di previsione triennale e annuale** | definizione | UOC Risorse economiche | Tutte le strutture | 31 ottobre anno precedente |
| | adozione | Direttore generale | UOC Risorse economiche | 31 ottobre anno precedente |
| | Parere preventivo | Collegio dei Revisori | | 31 ottobre anno precedente |
| | approvazione | ARTA | | 31 dicembre anno precedente |
| **Piano integrato di attività e organizzazione** | definizione degli obiettivi specifici (progetto di programma per l'anno successivo) | UOC Programmazione e controllo | Tutte le strutture | 30 settembre |
| | definizione | UOC Programmazione e controllo | UOC Risorse umane<br>UOS SIST INF<br>RPCT | Entro 15 gennaio anno in corso |
| | Parere sulla parte del PTAP | Comitato Unico di Garanzia | UOC Programmazione e controllo | Entro 20 gennaio |
| | Informativa ai sindacati sulla parte di | Sigle sindacali firmatarie del contratto | UOC Programmazione e controllo | Entro 20 gennaio |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | definizione del Piano dei fabbisogni di personale | | | |
| | adozione | Direttore generale | UOC Programmazione e controllo | 31 gennaio anno in corso |
| | Monitoraggio | Tutte le strutture | UOC Programmazione e controllo | Periodico sul raggiungimento degli obiettivi |
| | Consuntivo | Tutte le strutture | UOC Programmazione e controllo | 28 febbraio anno successivo |
| **Bilancio di esercizio** | definizione | UOC Risorse economiche | | 30 maggio |
| | adozione | Direttore generale | UOC Risorse economiche | 30 giugno |
| | Parere successivo | Collegio Revisori | | dopo il 30 aprile |
| | Presa atto | ARTA | | |
| **Relazione sulla performance** | definizione | UOC Programmazione e controllo | | 25 giugno anno successivo |
| | adozione | Direttore generale | UOC Programmazione e controllo | 30 giugno anno successivo |
| | validazione | OIV | STPS OIV | 25 giugno anno successivo |
| **Relazione annuale sullo stato di funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni** | definizione | OIV | STPS OIV | 30 aprile |

## 3.10 La traduzione della performance organizzativa in individuale

A partire dagli obiettivi di performance si individuano le attività da svolgere per i centri di responsabilità.

Il processo con il quale l'Agenzia attribuisce questi obiettivi operativi è rappresentato dalla negoziazione. Grazie alla negoziazione è possibile creare un collegamento tra gli indirizzi strategici (focus) e gli specifici obiettivi di struttura (programma delle attività).

Al fine di rendere questo processo efficiente ed efficace, una volta definiti gli obiettivi specifici nel progetto di programma per l'anno successivo (entro il 30 settembre), viene dato avvio al percorso di confronto, che ha lo scopo di predisporre il programma e il bilancio preventivo annuale e triennale e il correlato piano della performance. Tappe fondamentali di negoziazione in questo percorso sono:

1. Avvio della programmazione con gli **incontri interni** di condivisione e negoziazione tra direzione e tutta la dirigenza (settembre);
2. Incontri di **negoziazione tra la Regione e ARPA** (Direttore Generale, Direttore Tecnico, Direttore Amministrativo, Direttori di UOC e referente della programmazione) (ottobre);
3. Incontri di **negoziazione interni** alle singole UOC sui temi derivanti dagli incontri precedenti (ottobre/novembre);
4. Incontri di negoziazione della Direzione con le UOC e i referenti di obiettivi specifici e progetti (novembre/dicembre);
5. Conclusione della negoziazione, eventualmente con uno o più incontri allargati alle funzioni coinvolte, entro i tempi di predisposizione di programma, bilancio e piano integrato di attività e organizzazione (gennaio).

## 3.11 Piano integrato di attività e organizzazione come strumento di integrazione

Il piano integrato di attività e organizzazione è il documento unico che assicura la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, indirizza l'amministrazione verso il miglioramento della qualità dei servizi resi, procede alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi, sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine:

a. Inquadramento strategico dell'Agenzia;
b. Obiettivi di miglioramento aziendali;
c. Trasparenza e prevenzione della corruzione;
d. Performance organizzativa;
e. Performance individuale.

## 3.12 Monitoraggio

Il Direttore Generale, di concerto con i Dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazioni della soddisfazione degli utenti stessi. Sulla base del monitoraggio effettuato, con evidenza delle criticità emerse, sono predisposti gli eventuali correttivi.

## 3.13 Relazione sulla performance e i report di sistema

Al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia del ciclo di programmazione dell'Agenzia, i report relativi a programmazione, performance, gestione economico finanziaria, trasparenza e anticorruzione, sicurezza e sistemi di gestione aziendale sono redatti sulla base dei LEPTA e del relativo catalogo dei servizi e delle prestazioni secondo un unico schema metodologico, creando un quadro di riferimento coerente in grado di rispondere alle diverse esigenze aziendali.

L'obiettivo che l'Agenzia si pone è quello di integrare i momenti di verifica e rendicontazione dei diversi processi di gestione.

## 3.14 Metodologia di valutazione della performance individuale

La figura 7 illustra le dimensioni che compongono la performance individuale e la relazione con la performance organizzativa.

La parte gialla racchiude la performance individuale legata ai comportamenti e ai risultati annuali delle componenti declinate sopra. La performance individuale contribuisce alla performance organizzativa complessiva (in blu) che si completa con i risultati degli obiettivi specifici triennali.

Di seguito si riporta il metodo di valutazione per il personale individuando il peso ricoperto dalla performance organizzativa e quello della valutazione individuale.

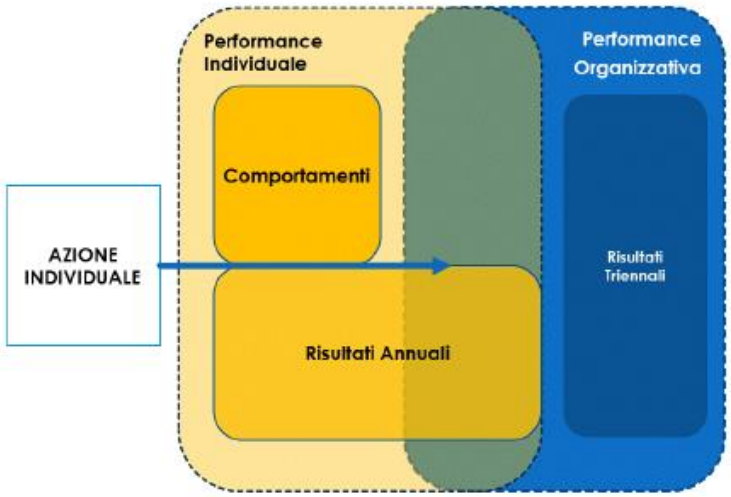



Figura 7 La schematizzazione della performance individuale e della relazione con la performance organizzativa

## 3.15 Valutazione del Direttore generale

Secondo l'art. 6 c. 1 del Regolamento di organizzazione e funzionamento agenziale, approvato con DA 239/Gab. del 31 maggio 2019, la verifica del conseguimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale compete all'Assessore regionale per il territorio e l'ambiente, il quale si avvale al riguardo dell'istruttoria predisposta dall'Organismo Indipendente di Valutazione di ARPA Sicilia.

La valutazione viene effettuata sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore generale con Direttiva Assessoriale.

| Ambito di valutazione della performance del Direttore Generale | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area di riferimento | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Organizzativa | Area strategica | Obiettivi assessoriali | OIV - Assessore Territorio e Ambiente | 70 |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Assessore Territorio e Ambiente | 30 |
| Totale | | | | 100 |

## 3.16 Valutazione del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico

Il Direttore generale, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione valuta il Direttore amministrativo e il Direttore tecnico sulla base della ripartizione per competenza degli obiettivi assessoriali.

| Ambito di valutazione della performance del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area di riferimento | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| | Area strategica | Obiettivi assessoriali | OIV - Direttore Generale | 70 |
| Organizzativa | Area strategica | Obiettivi specifici | OIV - Direttore Generale | |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Direttore Generale | 30 |
| Totale | | | | 100 |

## 3.17 Valutazione della Dirigenza

Sono valutati tutti i dirigenti a tempo indeterminato e determinato. Tutti i dirigenti sono valutati dal Dirigente/Direttore sovraordinato.

La valutazione dei Direttori di Dipartimento, nonché dei Direttori di UOC/UOS afferenti alla direzione generale, è effettuata dal Direttore Generale.

La valutazione dei Direttori delle UOC afferenti ai Dipartimenti è effettuata dal Direttore di Dipartimento.

Di seguito è riportato lo schema di valutazione.

| Ambito di valutazione della performance dei Dirigenti di Dipartimento | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Performance** | **Area di riferimento** | **Obiettivo** | **Soggetto** | **Peso** |
| Area degli obiettivi | strategica | Obiettivi assessoriali/ specifici/FOCUS | OIV - Direttore Generale | 40 |
| | operativa | obiettivi operativi e di struttura | OIV - Direttore Generale | 30 |
| Area gestionale e comportamentale | Gestionale / manageriale | Obiettivi individuali | Direttore Generale | 20 |
| | Comportamenti e capacità di giudizio del personale | | Direttore Generale | 10 |
| | | | Totale | 100 |

| Ambito di valutazione della performance dei Dirigenti Responsabili UOC | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area di riferimento | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Area degli obiettivi | strategica | Obiettivi assessoriali/ specifici/FOCUS | OIV - Direttore Dipartimento | 40 |
| | operativa | obiettivi operativi e di struttura | OIV - Direttore Dipartimento | 30 |
| Area gestionale e comportamentale | Gestionale / manageriale | | Direttore Dipartimento | 20 |
| | Comportamenti e capacità di giudizio del personale | | Direttore Dipartimento | 10 |
| Totale | | | | 100 |

| Ambito di valutazione della performance dei Dirigenti UOS - IPAS | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area di riferimento | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Area degli obiettivi | strategica | Obiettivi assessoriali/ specifici/FOCUS | Dirigente superiore | 40 |
| | operativa | obiettivi operativi e di struttura | Dirigente superiore | 30 |
| Area gestionale e comportamentale | Gestionale / manageriale | Obiettivi individuali | Dirigente superiore | 20 |
| | Comportamenti e capacità di giudizio del personale | | Dirigente superiore | 10 |
| Totale | | | | 100 |

## 3.18 Valutazione del Personale del comparto

Il personale del comparto è valutato dal dirigente sovraordinato. Sono valutati tutti i dipendenti a tempo indeterminato e determinato.

La valutazione annuale è effettuata secondo i parametri di seguito descritti per area di riferimento.

Si specifica che le attività oggetto di valutazione sono tutte quelle inserite nel carico di lavoro assegnato dal Dirigente che dovranno essere inserite nel piano di attività sia per il punto a che per il punto b della sottostante tabella.

| Ambito di valutazione della performance del comparto area dei "Profili ad elevata qualificazione" | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Organizzativa | operativa | a) Performance raggiunta rispetto il carico di lavoro inserito nel piano di attività | Dirigente superiore | |
| | strategica | a) Performance raggiunta rispetto ai FOCUS aziendali | Dirigente superiore | |
| Totale | | | | 85 |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Dirigente superiore | 15 |
| Totale | | | | 100 |
| **Ambito di valutazione della performance del comparto area "Professionisti della salute e dei funzionari" ex categoria– D/DS** | | | | |
| Performance | Area | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Organizzativa | operativa | b) Performance raggiunta rispetto il carico di lavoro inserito nel piano di attività | Dirigente superiore | |
| | strategica | c) Performance raggiunta rispetto ai FOCUS aziendali | Dirigente superiore | |
| Totale | | | | 85 |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Dirigente superiore | 15 |
| Totale | | | | 100 |

| Ambito di valutazione della performance del comparto area “Assistenti” ex categoria– C | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Organizzativa | operativa | a) Performance raggiunta rispetto il carico di lavoro inserito nel piano di attività | Dirigente superiore | |
| | strategica | d) Performance raggiunta rispetto ai FOCUS aziendali | Dirigente superiore | |
| Totale | | | | 75 |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Dirigente superiore | 25 |
| Totale | | | | 100 |

| Ambito di valutazione della performance del comparto area “Operatori” ex categoria BS | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Organizzativa | operativa | a) Performance raggiunta rispetto il carico di lavoro inserito nel piano di attività | Dirigente superiore | |
| | strategica | e) Performance raggiunta rispetto ai FOCUS aziendali | Dirigente superiore | |
| Totale | | | | 60 |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Dirigente superiore | 40 |
| Totale | | | | 100 |

| Ambito di valutazione della performance del comparto area “Personale di supporto” ex categorie A – B | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Performance | Area | Obiettivo | Soggetto | Peso |
| Organizzativa | operativa | a) Performance raggiunta rispetto il carico di lavoro inserito nel piano di attività | Dirigente superiore | |
| | strategica | f) Performance raggiunta rispetto ai FOCUS aziendali | Dirigente superiore | |
| Totale | | | | 60 |
| Individuale | Comportamenti e capacità | | Dirigente superiore | 40 |
| Totale | | | | 100 |

## 3.19 Modalità di calcolo della valutazione – personale dirigente

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità 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.

L'articolo 7 del D.lgs. n. 74/2017, inoltre, ha inserito dopo il citato comma 1 dell'articolo 9 comma 1 del D. Lgs n. 150/2009 il comma 1 bis ai sensi del quale "la misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti titolari degli incarichi di cui all'articolo 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è collegata altresì al raggiungimento degli obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel piano della performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale".

Pertanto, la valutazione dei dirigenti consiste nel verificare la performance di coloro che gestiscono a livello dirigenziale le unità organizzative, tenendo conto delle "prestazioni" rese e cioè degli obiettivi e dei risultati raggiunti e dei "comportamenti organizzativi" definiti come "i comportamenti relativi allo sviluppo delle risorse umane e organizzative assegnate ai dirigenti". Si valuta cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali.

La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale, in termini di misurazione della performance, negli esiti del controllo di gestione; il corretto utilizzo di quest'ultimo (laddove presente), garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo una fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle unità organizzative cui sono preposti i dirigenti.

È da aggiungere che tali misurazioni quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'Amministrazione e condivisi dai soggetti da valutare.

Con riferimento al controllo di gestione, è da sottolineare che i report da esso scaturenti forniscono solo alcuni degli elementi o dei parametri utili alla valutazione del dirigente.

Inoltre un sistema di valutazione, in quanto basato sull'apprezzamento di risultati attesi attraverso una procedura necessariamente formalizzata, 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 è effettuata tenendo conto sia dei risultati della gestione sia dei comportamenti organizzativi: si valuta cioè la capacità dei dirigenti di raggiungere obiettivi che siano dotati comunque di un certo grado di innovazione, attraverso logiche manageriali.

La valutazione della prestazione individuale del dirigente avviene su due piani fondamentali:
- performance operativa;
- comportamento organizzativo.

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 viene preso in considerazione il livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi individuati nella fase di programmazione.

Per ciascun obiettivo andrà valutata ogni singola azione in cui è stato scomposto il medesimo obiettivo, assegnando un livello di completamento
- Il punteggio conseguito in ogni singola azione dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per il livello di completamento;
- La somma dei punteggi conseguiti nelle singole azioni.

Al termine della procedura sopra riportata, ripetuta per ogni obiettivo di performance operativa si calcola:
- Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi conseguiti, dato dalla somma dei punteggi generati a seguito del completamento delle azioni.
- Il punteggio complessivo derivante dalla somma dei punteggi conseguiti nei singoli obiettivi.

Il punteggio complessivamente ottenuto per la performance operativa del dirigente è quindi il risultato della seguente formula:

1. FOCUS

$$P = \sum \frac{\%R \cdot p}{100} \cdot 0.4$$

2. OBIETTIVI OPERATIVI

$$P = \sum \frac{\%R \cdot p}{100} \cdot 0.3$$

In cui:
P = punteggio area obiettivi
$\%R_{Ob}$ = percentuale di raggiungimento dell'obiettivo della prestazione
p = peso attribuito alla prestazione

Alla precedente somma si aggiunge la valutazione della performance gestionale/comportamentale ottenuta secondo le schede allegate al presente documento.

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione.

Il processo di valutazione finale deve concludersi in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

Il punteggio finale determina la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione dei premi correlati alla produttività individuale graduata secondo le seguenti modalità:

| Punteggio complessivo | Percentuale del premio da corrispondere |
|---|---|
| P = $\geq$ 90 | 100% |
| 70 $\leq$ P $\geq$ 89 | 90% |
| 61 $\leq$ P $\geq$ 69 | 75% |
| P $\leq$ 60 | 0% |

## 3.20 Modalità di calcolo della valutazione – personale del comparto

La valutazione della performance avviene su due piani fondamentali: Performance organizzativa e individuale.

La performance organizzativa concerne l'apporto al raggiungimento degli obiettivi specifici della struttura e misura la capacità del personale di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati.

Il procedimento di valutazione descritto nel presente sistema prevede l'iniziale compilazione, da parte del valutatore, di una scheda di programmazione nella quale si riporta l'assegnazione degli obiettivi della struttura al personale incardinato nella stessa.

A tal riguardo si rammenta che la stessa azione può essere assegnata anche a due o più dipendenti.

Di conseguenza, la scheda di valutazione nella sezione "performance organizzativa" va compilata dal Dirigente della struttura secondo le seguenti modalità:

- Indicazione delle prestazioni e azioni attribuiti al singolo dipendente in occasione dell'assegnazione effettuata in fase di programmazione;
- Attribuzione a fianco di ciascuna prestazione di un peso, avendo cura di distribuire il punteggio massimo tra le azioni assegnate;
- Valutazione conseguita: assegnazione di un punteggio che sarà la risultante della seguente formula:

$$P = \sum \frac{\%R \cdot p}{100}$$

In cui:
P = punteggio area obiettivi
$\%R_{Ob}$ = percentuale di raggiungimento dell'obiettivo della prestazione
p = peso attribuito alla prestazione

Alla precedente somma si aggiunge la valutazione della performance gestionale/comportamentale ottenuta secondo le schede allegate al presente documento.

Il punteggio finale determina la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione dei premi correlati alla produttività individuale graduata secondo le seguenti modalità:

La fase finale è costituita dalla valutazione sulla base del confronto con il valutato e della conseguente comunicazione mediante sottoscrizione della scheda di valutazione.

Il processo di valutazione finale deve concludersi in coerenza con quanto previsto dal Ciclo della Performance.

Per il personale del comparto non dirigenziale, il criterio di attribuzione dei premi è applicato con riferimento alla contrattazione collettiva integrativa tra le sedi oggetto di detta contrattazione.

Dalla valutazione finale si ricava la percentuale di risultato da utilizzare quale base per l'erogazione dei premi correlati alla produttività individuale graduata secondo le seguenti modalità:

| Punteggio complessivo | Percentuale del premio da corrispondere |
|---|---|
| P = $\geq$ 80 | 100% |
| 70 $\leq$ P $\geq$ 79 | 90% |
| 61 $\leq$ P $\geq$ 69 | 75% |
| P $\leq$ 60 | 0% |

## 3.21 Casi particolari - Prestazione lavorativa resa da personale del comparto tra più unità operative

Prioritariamente i dirigenti dovranno stabilire la quota parte di attività svolta tra le diverse unità operative.

I dirigenti afferenti alle unità operative in cui presta l'attività il dipendente dovranno, ognuno per la propria parte, effettuare tutti i passaggi previsti, ovvero:

- individuazione del carico di lavoro nel piano di attività;
- individuazione della partecipazione ai FOCUS (se prevista);
- assegnazione, ad inizio anno, della ripartizione del peso nella scheda di valutazione degli ambiti comportamenti e capacità;

- valutazione a fine anno in relazione alle attività effettuate ed il comportamento e le capacità dimostrate.

Delle due valutazioni verrà redatta una scheda di valutazione unica che terrà conto dei due punteggi ponderati secondo il modello di seguito riportato.

**Scheda unica riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione personale dirigente / personale del comparto**

| | Valutazione conseguita A | Percentuale di utilizzo B | Totale AXB |
|---|---|---|---|
| **Risultati conseguiti presso la UOC/UOS _____** | | | |
| **Risultati conseguiti presso la UOC/UOS _____** | | | |
| **Punteggio totale scheda unica di valutazione** | | | |

## 3.22 Gli esiti della valutazione

In tutti i casi in cui, al termine del processo di valutazione, dovessero emergere esiti che corrispondono a livelli di performance non del tutto soddisfacenti, l'amministrazione deve prevedere appositi meccanismi di gestione di tali esiti della valutazione quali l'attivazione di percorsi formativi ad hoc, andando ad agire a livello di singolo dipendente, o per la corretta collocazione del personale in determinati ruoli/uffici, intervenendo piuttosto sull'organizzazione nel suo complesso, soprattutto laddove sia emerso che gli scostamenti rilevati siano presumibilmente riconducibili a fattori organizzativi (quali, ad esempio, un'inefficace distribuzione delle risorse, un inefficace o inefficiente disegno del processo, ecc.)

## 3.23 La valutazione negativa

Il livello minimo di performance sotto il quale la valutazione è da intendersi negativa è stabilita in 60/100 sia per il personale del comparto che per il personale dirigente. Resta fermo che non rientra tra i contenuti del SMVP la disciplina degli effetti connessi alla predetta valutazione negativa per i quali si richiama quanto previsto dalla normativa in materia (art. 3, comma 5-bis, del d.lgs. 150/2009 e articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies del d.lgs.30 marzo 2001, n. 165).

# 4. Procedure di conciliazione

La previsione all'interno dei Sistemi di valutazione di procedure di conciliazione è stabilita dal comma 2-bis dell'art. 7 del d.lgs. 150/2009. Di seguito si descrivono le procedure, individuando il soggetto deputato a formulare la proposta di conciliazione, le regole per l'attivazione e la gestione della procedura conciliativa, i possibili esiti della stessa.

A seguito della comunicazione della valutazione e della presentazione al valutato della scheda di valutazione, il valutato, è tenuto a firmare la scheda di valutazione. La scheda contiene due possibilità:

1. firma per accettazione della valutazione;

2. firma per presa visione, consegna della scheda di valutazione, con riserva di presentazione delle osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal regolamento sulla valutazione.

Se il valutato condivide la valutazione fleggherà il primo campo di accettazione della valutazione, in caso contrario, fleggherà il secondo campo e proporrà reclamo avverso la valutazione finale ricevuta.

Laddove il valutato rilevasse anomalie di tipo procedurale e/o metodologico può inoltrare reclamo alla Commissione di conciliazione, in caso di disaccordo sul merito delle valutazioni ricevute può presentare reclamo in via gerarchica al Dirigente/Direttore del valutatore al fine di ottenere una valutazione di seconda istanza.

Nel caso in cui, infine, il valutato evidenziasse sia anomalie procedurali, sia eventuali contestazioni sul merito della valutazione la richiesta va formulata solo alla Commissione di conciliazione che chiederà l'intervento del superiore gerarchico del valutatore.

L'istanza deve contenere la chiara specificazione del motivo per cui si richiede la revisione della scheda di valutazione.

Richiesta di revisione al superiore gerarchico del valutatore

La richiesta di revisione di seconda istanza va presentata entro 15 giorni dalla firma della scheda di valutazione al superiore gerarchico del valutatore di prima istanza che sarà chiamato a formulare una nuova valutazione entro 15 giorni. Tale nuova valutazione può ricalcare la valutazione del valutatore di prima istanza o discostarsi da essa.

Richiesta di revisione alla Commissione di conciliazione

Il valutato può presentare entro 15 giorni, per il tramite della Struttura Tecnica di Supporto all'OIV, ricorso alla Commissione di conciliazione. La Commissione, quale soggetto terzo chiamato in causa dal valutato per analizzare i fatti, formula ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione che tenga conto delle posizioni di entrambe le parti e delle risultanze degli atti e della documentazione sottoposta al suo esame. In sede di conciliazione non vi è, pertanto, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio (come può avvenire invece nella valutazione di seconda istanza), bensì una mera proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

## 4.1 Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance

La Commissione:

- interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del valutato;
- esprime pareri obbligatori ma non vincolanti;
- ha funzioni consultive e propositive. In particolare, verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione:
  a. propone – previa discussione con il valutatore - modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata,
  b. presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

La Commissione è nominata dal Direttore Generale ed è composta da:

- due dirigenti di UOC/UOS uno per l'area tecnica e uno per l'area amministrativa di cui riveste le funzioni di presidente quello della stessa area per la quale viene richiesta la procedura di conciliazione
- il dirigente responsabile della UOC Gestione risorse umane;
- un dipendente del comparto
- un dipendente di categoria C o D con funzioni di segreteria e verbalizzazione.

Per ogni membro e per il Presidente è nominato un supplente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

Nel caso in cui l'istanza evidenzi sia anomalie procedurali, sia eventuali contestazioni sul merito della valutazione la richiesta la Commissione di conciliazione, cui è rivolta l'istanza, chiederà l'intervento del superiore gerarchico del valutatore.

La Commissione opera presso la sede centrale di ARPA.

Il valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo, che viene di seguito descritta, deve concludersi, di norma, entro 30 giorni lavorativi dal ricevimento da parte della Commissione di conciliazione della richiesta di revisione della valutazione.

La Commissione di conciliazione raccoglie tutta la documentazione presentata dal valutato e chiede controdeduzioni al valutatore, che può inviare la documentazione che ritiene necessaria, e convoca entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta la riunione, invitando a partecipare il valutato.

La riunione tende a verificare la possibilità di conciliazione tra le parti attraverso la risoluzione dei conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenzione dell'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

A seguito della riunione di cui viene redatto verbale sintetico, il valutatore motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al valutato per la firma di presa visione ed eventuale accettazione può:

- confermare la valutazione già espressa;
- accogliere le modifiche proposte dal in sede di riunione dalla Commissione di valutazione e modificare la valutazione del dipendente.

Il valutato deve controfirmare la valutazione espressa a seguito del giudizio per presa visione e se accetta la valutazione deve firmare per accettazione.

Nel caso in cui non sia d'accordo con la valutazione ricevuta, deve comunque firmare per presa visione. Potrà adire le vie legali secondo le regole del codice civile in materia di rapporti di lavoro in quanto applicabili.

# 5. ALLEGATI

**Scheda di valutazione della performance relativa al comportamento organizzativo individuale**
**Dirigente di Dipartimento**

**Dirigente: _____**

Dipartimento: _____

| **1 – Performance Obiettivi** | **Percentuale di raggiungimento della prestazione (A)** | **Peso (B)** | **Totale (A x B)/100** |
|---|---|---|---|
| Obiettivi assessoriali/ specifici/FOCUS | | **40** | |
| Obiettivi operativi e di struttura | | **30** | |
| | | **70** | |

| | **2 - Performance Gestionale comportamentale** | **Grado di Valutazione*** | **Peso**** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | **(C)** | **(D)** | **Tot= CxD** |
| 1 | **Propositività e persuasività:** Capacità di proporre idee, progetti ed attività motivandone la validità ed i vantaggi e di portare le risorse assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti e mete, nonché valori e comportamenti | | | |
| 2 | **Gestione delle risorse umane:** Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati | | | |
| 3 | **Decisionalità:** Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza | | | |
| 4 | **Tensione al risultato:** Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato | | | |
| | **Gestionali manageriali - Totale** | | 20 | |
| 5 | **Flessibilità:** Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi | | | |
| 6 | **Innovazione:** Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative | | | |
| 7 | **Assegnazione carico di lavoro e valutazione del personale assegnato:** Capacità di effettuare una corretta ripartizione ed assegnazione dei carichi di lavoro attivando la corretta procedura di valutazione | | | |
| | **Comportamenti e capacità di giudizio - Totale** | | 10 | |
| | **Punteggio totale** | | **30** | |

* Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.

** la distribuzione del peso tra le voci 1-7 va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi di cui ai punti 1-4 sommi 20, mentre quello delle voci 5- 7 sommi 10

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | **Totale** |
|---|---|
| **performance raggiungimento obiettivi assegnati**<br><br>**(min 0 max. 70)** | |
| **performance gestionale / comportamentale**<br><br>**(min. 0 max 30)** | |
| **Totale conseguito** | |

| |
|---|
| **commenti e note del valutatore** |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** |

| Data | O.I.V. | Direttore Generale |
|---|---|---|
| | | |

| **Il/la Valutato/a** |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br><br>☐ Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br><br>(firma) |

**Scheda di valutazione della performance relativa al comportamento organizzativo individuale**
**Dirigente di UOC**

**Dirigente: _____**

Area/Dipartimento: _____

UOC: _____

| **1 – Performance Obiettivi** | **Percentuale di raggiungimento della prestazione (A)** | **Peso (B)** | **Totale (A x B)/100** |
|---|---|---|---|
| Obiettivi assessoriali/ specifici/FOCUS | | **40** | |
| Obiettivi operativi e di struttura | | **30** | |
| | | **70** | |

| **2 - Performance Gestionale comportamentale** | | **Grado di Valutazione*** | **Peso**** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | **(C)** | **(D)** | **Tot= CxD** |
| 1 | **Propositività e persuasività:** Capacità di proporre idee, progetti ed attività motivandone la validità ed i vantaggi e di portare le risorse assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti e mete, nonché valori e comportamenti | | | |
| 2 | **Gestione delle risorse umane:** Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati | | | |
| 3 | **Decisionalità:** Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza | | | |
| 4 | **Tensione al risultato:** Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato | | | |
| | **Gestionali manageriali - Totale** | | 20 | |
| 5 | **Flessibilità:** Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi | | | |
| 6 | **Innovazione:** Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative | | | |
| 7 | **Assegnazione carico di lavoro e valutazione del personale assegnato:** Capacità di effettuare una corretta ripartizione ed assegnazione dei carichi di lavoro attivando la corretta procedura di valutazione | | | |
| | **Comportamenti e capacità di giudizio - Totale** | | 10 | |
| | **Punteggio totale** | | **30** | |

* Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.
** la distribuzione del peso tra le voci 1-7 va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi di cui ai punti 1-4 sommi 20, mentre quello delle voci 5- 7 sommi 10

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | **Totale** |
|---|---|
| **performance raggiungimento obiettivi assegnati**<br><br>**(min 0 max. 70)** | |
| **performance gestionale / comportamentale**<br><br>**(min. 0 max 30)** | |
| **Totale conseguito** | |

| |
|---|
| **commenti e note del valutatore** |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** |

| Data | O.I.V. | Direttore di AREA/ Dipartimento | Direttore Generale |
|---|---|---|---|
| | | | |

| **Il/la Valutato/a** |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br><br>☐ Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br><br>(firma) |

**Scheda di valutazione della performance relativa al comportamento organizzativo individuale**
**Dirigente di UOS/IPAS**

**Dirigente: _____**

UOC: _____

UOS/IPAS: _____

| **1 – Performance Obiettivi** | **Percentuale di raggiungimento della prestazione (A)** | **Peso (B)** | **Totale (A x B)/100** |
|---|---|---|---|
| Obiettivi assessoriali/ specifici/FOCUS | | **40** | |
| Obiettivi operativi e di struttura | | **30** | |
| | | **70** | |

| **2 - Performance Gestionale comportamentale** | | **Grado di Valutazione*** | **Peso**** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | **(C)** | **(D)** | **Tot= CxD** |
| 1 | **Propositività e persuasività:** Capacità di proporre idee, progetti ed attività motivandone la validità ed i vantaggi e di portare le risorse assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti e mete, nonché valori e comportamenti | | | |
| 2 | **Gestione delle risorse umane:** Capacità di motivare, indirizzare ed utilizzare al meglio le risorse assegnate nel rispetto degli obiettivi concordati | | | |
| 3 | **Decisionalità:** Capacità di prendere decisioni tra più opzioni, valutando rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza | | | |
| 4 | **Tensione al risultato:** Capacità di misurarsi sui risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato | | | |
| | **Gestionali manageriali - Totale** | | 20 | |
| 5 | **Flessibilità:** Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro allo scopo di rendere coerenti attività e servizi con gli obiettivi | | | |
| 6 | **Innovazione:** Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare-mettere in atto soluzioni innovative | | | |
| 7 | **Assegnazione carico di lavoro e valutazione del personale assegnato:** Capacità di effettuare una corretta ripartizione ed assegnazione dei carichi di lavoro attivando la corretta procedura di valutazione | | | |
| | **Comportamenti e capacità di giudizio - Totale** | | 10 | |
| | **Punteggio totale** | | **30** | |

* Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.

** la distribuzione del peso tra le voci 1-7 va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi di cui ai punti 1-4 sommi 20, mentre quello delle voci 5- 7 sommi 10

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | **Totale** |
|---|---|
| **performance raggiungimento obiettivi assegnati**<br><br>**(min 0 max. 70)** | |
| **performance gestionale / comportamentale**<br><br>**(min. 0 max 30)** | |
| **Totale conseguito** | |

| |
|---|
| **commenti e note del valutatore** |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** |

| Data | O.I.V. | Direttore di Area/ Dipartimento | Direttore UOC |
|---|---|---|---|
| | | | |

| **Il/la Valutato/a** |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br><br>☐ Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br><br>(firma) |

**Scheda di valutazione della performance del personale del comparto**
**area "Profili ad elevata qualificazione"**

**Dipendente: _____**

**Struttura _____ Punteggio conseguito _____**

| **1 – Obiettivi operativi e di struttura** | **Punteggio corrispondente al totale delle prestazioni effettuate * A** | **Peso B** | **Totale (A x B) /100** |
|---|---|---|---|
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area operativa inserito nel piano di attività (obiettivi istituzionali) | | | |
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area strategica (FOCUS aziendali), se previsto. | | | |
| Totale | | **85** | |

| **2 – COMPORTAMENTI e CAPACITÀ** | | **Grado di Valutazione**** | **Peso***** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | (1) | (2) | **Tot= 1x2** |
| CAPACITÀ E CONOSCENZE PROFESSIONALI | Livello di conoscenza e abilità professionale dimostrata in relazione alla qualifica ricoperta nell'ambito dei compiti/incarichi affidati | | | |
| | Capacità a mantenere aggiornate le conoscenze | | | |
| CAPACITÀ DI RAPPORTARSI IN MODO COSTRUTTIVO CON I COLLEGHI E CON GLI UTENTI ESTERNI (ORIENTAMENTO AL CITTADINO) | Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze e i carichi di lavoro di ciascuno | | | |
| | Informare costantemente il dirigente sull'andamento del lavoro | | | |
| COMPORTAMENTO RISPETTO AL CAMBIAMENTO | Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni e procedure | | | |
| | Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza | | | |
| PUNTUALITA' E PRECISIONE DELLA PRESTAZIONE | Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente sull'iter procedurale e gli adempimenti a cui si deve attenere | | | |
| | Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni | | | |
| PROBLEM SOLVING | Capacità di risolvere problemi imprevisti con flessibilità | | | |
| | Nei limiti del proprio ruolo gestire i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Totale | 15 | |

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | **Totale** |
|---|---|
| **performance Obiettivi operativi e di struttura (min. 0 max 85)** | |
| **performance Comportamenti e Capacità (min. 10 max 15 )** | |
| **Totale conseguito** | |
| **commenti e note del valutatore** | |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** | |

| **Data** | **Dirigente responsabile della valutazione** |
|---|---|
| | |

| **Il/la Valutato/a** |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br>☐ Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br>(firma)_____ |

* il punteggio si calcola sommando il risultato del prodotto tra il peso delle singole prestazioni (individuate nel carico di lavoro) e la relativa percentuale di raggiungimento del target

** Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.
*** la distribuzione del peso tra le voci va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi sia pari a 15

**Dipendente: _____**

**Struttura _____ Punteggio conseguito _____**

| **1 – Obiettivi operativi e di struttura** | **Punteggio corrispondente al totale delle prestazioni effettuate * A** | **Peso B** | **Totale (A x B) /100** |
|---|---|---|---|
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area operativa inserito nel piano di attività (obiettivi istituzionali) | | | |
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area strategica (FOCUS aziendali), se previsto. | | | |
| Totale | | **85** | |

| **2 – Comportamenti e Capacità*** | | **Grado di Valutazione** *** | **Peso*** ** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | (1) | (2) | **Tot= 1x2** |
| CAPACITÀ E CONOSCENZE PROFESSIONALI | Livello di conoscenza e abilità professionale dimostrata in relazione alla qualifica ricoperta nell'ambito dei compiti/incarichi affidati | | | |
| | Capacità a mantenere aggiornate le conoscenze | | | |
| CAPACITÀ DI RAPPORTARSI IN MODO COSTRUTTIVO CON I COLLEGHI E CON GLI UTENTI ESTERNI (ORIENTAMENTO AL CITTADINO) | Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze e i carichi di lavoro di ciascuno | | | |
| | Informare costantemente il dirigente sull'andamento del lavoro | | | |
| COMPORTAMENTO RISPETTO AL CAMBIAMENTO | Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni e procedure | | | |
| | Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza | | | |
| PUNTUALITA' E PRECISIONE DELLA PRESTAZIONE | Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente sull'iter procedurale e gli adempimenti a cui si deve attenere | | | |
| | Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni | | | |
| PROBLEM SOLVING | Capacità di risolvere problemi imprevisti con flessibilità | | | |
| | Nei limiti del proprio ruolo gestire i problemi che non rientrano nella routine lavorativa in autonomia | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Totale | 15 | |

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | Totale |
|---|---|
| **performance Obiettivi operativi e di struttura (min. 0 max 85)** | |
| **performance Comportamenti e Capacità (min. 10 max 15 )** | |
| **Totale conseguito** | |
| **commenti e note del valutatore** | |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** | |

| Data | Dirigente responsabile della valutazione |
|---|---|
| | |

| **Il/la Valutato/a** |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br>☐ Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br>(firma)_____ |

* il punteggio si calcola sommando il risultato del prodotto tra il peso delle singole prestazioni (individuate nel carico di lavoro) e la relativa percentuale di raggiungimento del target

** Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.
*** la distribuzione del peso tra le voci va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi sia pari a 15

**Scheda di valutazione della performance del personale del comparto**

area "Assistenti" ex categoria C

**Dipendente: _____**

**Struttura _____ Punteggio conseguito _____**

| **1 – Obiettivi operativi e di struttura** | **Punteggio corrispondente al totale delle prestazioni effettuate * A** | **Peso B** | **Totale (A x B) /100** |
|---|---|---|---|
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area operativa inserito nel piano di attività (obiettivi istituzionali) | | | |
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area strategica (FOCUS aziendali), se previsto. | | | |
| Totale | | **75** | |

| **2 – Comportamenti e Capacità*** | | **Grado di Valutazione**** | **Peso***** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | **(1)** | **(2)** | **Tot= 1x2** |
| CAPACITÀ E CONOSCENZE PROFESSIONALI | Livello di conoscenza e abilità professionale dimostrata in relazione alla qualifica ricoperta nell'ambito dei compiti/incarichi affidati | | | |
| | Capacità a mantenere aggiornate le conoscenze | | | |
| CAPACITÀ DI RAPPORTARSI IN MODO COSTRUTTIVO CON I COLLEGHI E CON GLI UTENTI ESTERNI (ORIENTAMENTO AL CITTADINO) | Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze e i carichi di lavoro di ciascuno | | | |
| | Informare costantemente il dirigente sull'andamento del lavoro | | | |
| COMPORTAMENTO RISPETTO AL CAMBIAMENTO | Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni e procedure | | | |
| | Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza | | | |
| PUNTUALITA' E PRECISIONE DELLA PRESTAZIONE | Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente sull'iter procedurale e gli adempimenti a cui si deve attenere | | | |
| | Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni | | | |
| Totale | | | 25 | |

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | Totale |
|---|---|
| **performance obiettivi operativi e di struttura (min. 10 max 75 )** | |
| **performance Comportamenti e capacità (min. 0 max 25)** | |
| **Totale conseguito** | |
| **commenti e note del valutatore** | |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** | |

| Data | Dirigente responsabile della valutazione |
|---|---|
| | |

| Il/la Valutato/a |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br>☐ Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br>(firma)_____ |

* il punteggio si calcola sommando il risultato del prodotto tra il peso delle singole prestazioni (individuate nel carico di lavoro) e la relativa percentuale di raggiungimento del target

** Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.
*** la distribuzione del peso tra le voci va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi sia pari a 25

**Scheda di valutazione della performance del personale del comparto**

area "Operatori" ex categoria BS

**Dipendente: _____**

**Struttura _____ Punteggio conseguito _____**

| **1 – Obiettivi operativi e di struttura** | **Punteggio corrispondente al totale delle prestazioni effettuate * A** | **Peso B** | **Totale (A x B) /100** |
|---|---|---|---|
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area operativa inserito nel piano di attività (obiettivi istituzionali) | | | |
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area strategica (FOCUS aziendali), se previsto. | | | |
| Totale | | 60 | |

| **2 – Comportamenti e Capacità*** | | **Grado di Valutazione**** | **Peso***** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | **(1)** | **(2)** | **Tot= 1x2** |
| CAPACITÀ E CONOSCENZE PROFESSIONALI | Livello di conoscenza e abilità professionale dimostrata in relazione alla qualifica ricoperta nell'ambito dei compiti/incarichi affidati | | | |
| | Capacità a mantenere aggiornate le conoscenze | | | |
| CAPACITÀ DI RAPPORTARSI IN MODO COSTRUTTIVO CON I COLLEGHI E CON GLI UTENTI ESTERNI (ORIENTAMENTO AL CITTADINO) | Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze e i carichi di lavoro di ciascuno | | | |
| | Informare costantemente il dirigente sull'andamento del lavoro | | | |
| COMPORTAMENTO RISPETTO AL CAMBIAMENTO | Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni e procedure | | | |
| | Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza | | | |
| PUNTUALITA' E PRECISIONE DELLA PRESTAZIONE | Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente sull'iter procedurale e gli adempimenti a cui si deve attenere | | | |
| | Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni | | | |
| Totale | | | 40 | |

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | Totale |
|---|---|
| **performance obiettivi operativi e di struttura (min. 10 max 60 )** | |
| **performance comportamenti e capacità (min. 0 max 40)** | |
| **Totale conseguito** | |
| **commenti e note del valutatore** | |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** | |

| Data | Dirigente responsabile della valutazione |
|---|---|
| | (firma) |

| Il/la Valutato/a |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br>☐ Non si accetta Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br>(firma)_____ |

* il punteggio si calcola sommando il risultato del prodotto tra il peso delle singole prestazioni (individuate nel carico di lavoro) e la relativa percentuale di raggiungimento del target

** Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.
*** la distribuzione del peso tra le voci va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi sia pari a 40

**Scheda di valutazione della performance del personale del comparto**

area "Personale di supporto" ex categorie A – B

**Dipendente: _____**

**Struttura _____ Punteggio conseguito _____**

| **1 – Obiettivi operativi e di struttura** | **Punteggio corrispondente al totale delle prestazioni effettuate * A** | **Peso B** | **Totale (A x B) /100** |
|---|---|---|---|
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area operativa inserito nel piano di attività (obiettivi istituzionali) | | | |
| Performance raggiunta rispetto al carico di lavoro relativo all'area strategica (FOCUS aziendali), se previsto. | | | |
| Totale | | 60 | |

| **2 – COMPORTAMENTI e CAPACITÀ*** | | **Grado di Valutazione**** | **Peso***** | **Punteggio conseguito** |
|---|---|---|---|---|
| | | **(1)** | **(2)** | **Tot= 1x2** |
| CAPACITÀ E CONOSCENZE PROFESSIONALI | Livello di conoscenza e abilità professionale dimostrata in relazione alla qualifica ricoperta nell'ambito dei compiti/incarichi affidati | | | |
| | Capacità a mantenere aggiornate le conoscenze | | | |
| CAPACITÀ DI RAPPORTARSI IN MODO COSTRUTTIVO CON I COLLEGHI E CON GLI UTENTI ESTERNI (ORIENTAMENTO AL CITTADINO) | Organizzarsi con i colleghi per suddividersi il lavoro in modo coerente con le scadenze e i carichi di lavoro di ciascuno | | | |
| | Informare costantemente il dirigente sull'andamento del lavoro | | | |
| COMPORTAMENTO RISPETTO AL CAMBIAMENTO | Tenersi aggiornati su normative, regolamenti interni e procedure | | | |
| | Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza | | | |
| PUNTUALITA' E PRECISIONE DELLA PRESTAZIONE | Applicare le corrette procedure informando in modo immediato ed esaustivo l'utente sull'iter procedurale e gli adempimenti a cui si deve attenere | | | |
| | Puntualità della consegna o comunque avvisare per tempo i superiori di eventuali ritardi fornendo informazioni dettagliate e possibili soluzioni | | | |
| Totale | | | 40 | |

**Scheda riassuntiva dei risultati conseguiti al termine dell'esercizio ai fini della valutazione**

| | Totale |
|---|---|
| **performance obiettivi operativi e di struttura (min. 10 max 60 )** | |
| **performance comportamenti e capacità (min. 0 max 40)** | |
| **Totale conseguito** | |
| **commenti e note del valutatore** | |
| **causa di eventuali scostamenti dagli obiettivi** | |

| Data | Dirigente responsabile della valutazione |
|---|---|
| | |

| Il/la Valutato/a |
|---|
| ☐ Si accetta la valutazione<br>☐ Non si accetta Non si accetta la valutazione e ci si riserva di presentare le osservazioni entro il termine ed ai soggetti previsti dal Regolamento sulla valutazione.<br>(firma)_____ |

* il punteggio si calcola sommando il risultato del prodotto tra il peso delle singole prestazioni (individuate nel carico di lavoro) e la relativa percentuale di raggiungimento del target

** Si esprima un giudizio, per ciascun elemento della tabella di riferimento, secondo la seguente graduazione:
0,2- 0,5 Inadeguato: Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti che non soddisfano i requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi.
0,6-0,8 Adeguato: Prestazione mediamente in linea o superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti mediamente/stabilmente soddisfacenti.
0,9-1- Eccellente: Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifesta comportamenti più che soddisfacenti ed esemplari per qualità comportamento assumibile quale modello di riferimento.
*** la distribuzione del peso tra le voci va effettuata dal valutatore, ad inizio anno, in maniera tale da assicurare che il totale dei pesi sia pari a 40