



**SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DELL'AGENZIA REGIONALE SANITARIA DELLA PUGLIA**

All. 1 – del. D.G. n. 88 del 22/7/2015

INDICE

Premessa

Sezione I: Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance - Dirigenti

Art. 1	- Valutazione della dirigenza: oggetto, principi e finalità.....	pag. 5
Art. 2	- Sistema di valutazione: "macro aree".....	pag. 6
Art. 3	- Procedimento di valutazione.....	pag. 8
Art. 4	- Fase della programmazione.....	pag. 8
Art. 5	- Compilazione della scheda "performance".....	pag. 9
Art. 6	- Fase della valutazione.....	pag. 9
Art. 7	- Effetti della valutazione	pag. 10
Art. 8	- Graduatoria delle performance individuali.....	pag. 11

Sezione II: Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance – Personale di comparto

Art. 9	- Valutazione del personale di comparto: oggetto, principi e finalità.....	pag. 14
Art. 10	- Soggetti e procedimento di valutazione.....	pag. 15
Art. 11	- Graduatoria delle performance individuali.....	pag. 17

Sezione III: Comitato di Conciliazione

Art. 12	- Comitato di conciliazione.....	pag. 21
---------	----------------------------------	---------

Allegati:

1. scheda performance (obiettivi strategici ed operativi)
2. scheda comportamenti:
 - a. dirigenti
 - b. personale di comparto
3. declaratoria comportamenti professionali ed organizzativi:
 - a. dirigenti

- b. personale di comparto
- 4. tabella riepilogo tempistica Ciclo della Performance
- 5. scheda individuale di valutazione direttori di Area/dirigenti
- 6. scheda di valutazione individuale titolari di posizione organizzativa
- 7. scheda di valutazione individuale personale di comparto

PREMESSA

Il presente documento integra il “Sistema di misurazione e valutazione della performance” dell’Agenzia Regionale Sanitaria della Puglia, adottato ai sensi dell’art. 7, c. 1, d. lgs. 150/2009, anche nel rispetto di quanto previsto dall’art. 5, d. l. 95/2012, convertito con l. 135/2012, dalla legge regionale 1/2011 e dai principi desumibili dalle “Linee guida per una procedura di valutazione e retribuzione delle performance delle aziende sanitarie pugliesi”, elaborate – su proposta del Formez PA – nell’ambito del progetto “Valutare Salute - Sperimentazione della valutazione di performance individuale nelle Aziende sanitarie italiane” ed adottate con deliberazione del Direttore Generale n. 95/2013.

Nella predisposizione del Sistema, sono state altresì considerate e valorizzate le indicazioni fornite dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche, di cui all’art. 13, d. lgs. 150/2009, con deliberazioni n. 89/2010, n. 104/2010, n. 114/2010 e, da ultimo, n. 1/2012.

Il presente Sistema è, pertanto, aggiornato periodicamente conformemente agli indirizzi all’uopo forniti dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri al quale sono state trasferite le funzioni in materia di trasparenza e misurazione della performance, per effetto dell’entrata in vigore dell’art. 19, c. 9, d. l. 90/2014, convertito con l. 114/2014.

Sezione I: Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance - Dirigenti

Art. 1

VALUTAZIONE DELLA DIRIGENZA: OGGETTO, PRINCIPI E FINALITÀ

1. La valutazione dei dirigenti consiste nel misurare e verificare la performance individuale di coloro che gestiscono a livello dirigenziale le Aree, Strutture, Servizi, Settori ed Uffici in cui l'Agenzia si articola, tenendo conto sia delle prestazioni rese, intese quali obiettivi e risultati raggiunti, sia delle competenze organizzative, ossia i comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nell'esecuzione delle prestazioni, anche ai fini dell'erogazione delle componenti retributive inerenti alla retribuzione di risultato.
È fatta salva la valutazione effettuata dal Collegio tecnico ai sensi, rispettivamente:
 - a. degli art. 13, C.C.N.L. 17/10/2008, art. 26, c. 2, e art. 28, C.C.N.L. 3/11/2005 – dirigenza sanitaria, tecnico amministrativa e professionale, ai fini di cui al c. 2, predetto art. 28, C.C.N.L. 3/11/2005;
 - b. degli art. 10, C.C.N.L. 17/10/2008, art. 26, c. 2, e art. 28, C.C.N.L. 3/11/2005 – dirigenza medico veterinaria, ai fini di cui al c. 2, predetto art. 28, C.C.N.L. 3/11/2005.
2. Il dirigente valutato partecipa attivamente a tutto il procedimento di misurazione e valutazione disciplinato dal presente sistema, principalmente attraverso:
 - a. fase della programmazione: proposta di programmazione degli obiettivi ed azioni, di cui alla Sezione A della scheda "performance" allegata sub 1) - contributo alla definizione di obiettivi ed azioni da parte del Direttore Generale (cfr. infra artt. 2-5);
 - b. fase della valutazione: trasmissione delle informazioni relative all'attività posta in essere per il perseguimento degli obiettivi e delle azioni assegnati, di cui alle Sezioni B e C della scheda "performance" allegata sub 1) - colloqui individuali con l'OIV e con il Direttore Generale (cfr. infra artt. 3, 6 e 7);
3. La valutazione evidenzia, sulla base di regole e criteri predefiniti, eventuali scostamenti esistenti tra aspettative in termini di risultati attesi connessi agli obiettivi (fase della programmazione) e risultati effettivamente raggiunti, avuto riguardo alle risorse umane, finanziarie e strumentali poste a disposizione del valutato (fase della valutazione). Scopo della valutazione è:
 - a. il miglioramento continuo della performance, mediante la definizione di azioni di miglioramento che tengano conto degli scostamenti tra aspettative e risultati eventualmente emersi;
 - b. la valorizzazione di logiche meritocratiche selettive ai fini dell'attribuzione non automatica né indiscriminata degli incentivi economici e non economici previsti dalla legge, così come disposto dall'art. 18, d. lgs. 150/2009;
4. La valutazione ha il suo punto di riferimento naturale negli esiti dell'attività di controllo interno: il corretto utilizzo di questo strumento garantisce il rispetto dell'oggettività dell'azione gestionale, costituendo fonte obiettiva nelle misurazioni e/o quantificazioni di efficienza-efficacia-economicità eseguite sull'azione delle Aree, Strutture, Servizi, Settori ed Uffici cui sono preposti i dirigenti. Tali misurazioni e/o quantificazioni devono essere effettuate sulla base di parametri e indicatori stabiliti e predeterminati dall'amministrazione e condivisi dai soggetti da valutare. Gli esiti dell'attività di controllo interno sono rilevanti ai fini della

- valutazione del dirigente.
5. Il presente Sistema ed il procedimento di valutazione in esso disciplinato si ispirano, in particolare, ai seguenti principi:
 - a. diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
 - b. verifica periodica ed aggiornamento del Sistema, al fine del superamento di eventuali criticità segnalate dall'OIV ovvero dal Comitato di conciliazione;
 - c. partecipazione/coinvolgimento del valutato sia nella fase di programmazione sia nella successiva fase di valutazione, mediante provvedimenti espressi, nel rispetto delle scadenze temporali e delle ulteriori modalità previste dal presente Sistema. La mancata cooperazione del dirigente, ove richiesta, sarà rilevante ai fini della valutazione;
 - d. predeterminazione, uniformità, trasparenza e pubblicità dei criteri adottati e dei risultati ottenuti.
 6. Il sistema di valutazione, inteso quale disciplina da seguire per l'attività di verifica dell'effettivo perseguimento delle aspettative attese, si fonda sulla:
 - a. predeterminazione delle regole/criteri di valutazione rispetto all'attività/periodo da valutare;
 - b. chiara individuazione di tempistica e modalità dell'attività di valutazione;
 - c. oggettività e verificabilità della misura dei risultati;
 - d. regolamentazione e trasparenza del rapporto tra valutatore e valutato.
 7. Il sistema di valutazione adottato è di tipo misto e, come anticipato al comma 1, tiene conto sia dei risultati quantificabili, in termini di raggiungimento degli obiettivi, realizzati dai dirigenti, sia dei comportamenti professionali ed organizzativi da questi posti in essere per realizzare gli obiettivi.
 8. Conseguentemente, la valutazione dei Dirigenti sarà effettuata sulla scorta dei risultati della gestione e dei comportamenti organizzativi, in modo di valutare capacità di ciascun dirigente di raggiungere obiettivi attraverso logiche manageriali.
 9. Tutti gli elementi della valutazione, a prescindere dalla loro provenienza, devono essere suscettibili di misurazione-quantificazione sulla base di parametri, indicatori (interni e/o esterni) o standard predeterminati.

Art. 2

SISTEMA DI VALUTAZIONE: "MACRO AREE"

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale prevede il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti di seguito indicati:
 - Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), di cui all'art. 14, d. lgs. 150/2009, nominato con deliberazione del Direttore Generale, coadiuvato dalla Struttura Tecnica Permanente, di cui al comma 9 del medesimo articolo ed istituita con deliberazione del Direttore Generale n. 122/2014 presso la Struttura di Direzione Amministrativa – Settore Affari Generali – Ufficio Performance e Contenzioso;
 - Direttore Generale;
 - dirigente valutato;
 - comitato di conciliazione di cui al successivo art. 12.

- Ciascun dirigente partecipa alla definizione degli ambiti di misurazione delle performance che saranno successivamente oggetto della valutazione annuale. A tal fine, entro il 15 gennaio di ciascun anno formula al Direttore Generale una proposta di attività, espressa in obiettivi strategici ed operativi da perseguire nel corso dell'anno. La proposta viene formulata mediante trasmissione della scheda "performance" allegata sub 1), nel rispetto delle ulteriori previsioni di cui al successivo art. 3, comma 1.
2. Il Direttore Generale, sulla base della proposta di cui al comma precedente, definisce gli obiettivi strategici ed operativi nel corso di un colloquio individuale con ciascun dirigente proponente.
 3. Gli obiettivi proposti e definiti devono essere coerenti con la mission dell'Agenzia, intesa quale complesso di competenze e funzioni, risultando collegati, in particolare, al Bilancio di previsione. Gli obiettivi sono formalmente attribuiti ai Dirigenti dal Direttore Generale che adotta, a tal fine, entro il mese di febbraio di ciascun anno, il Piano della Performance dell'Agenzia. Nel corso dell'anno, ciascun dirigente di Area/Struttura/Servizio/Settore/Ufficio dell'Agenzia monitora periodicamente lo stato di realizzazione di obiettivi ed azioni attribuite dal Piano della Performance, confrontandosi con i dipendenti coinvolti su eventuali criticità e/o fattori ostativi al corretto perseguimento degli obiettivi programmati, così come sulle possibili azioni correttive. All'esito del monitoraggio, il dirigente può proporre al Direttore Generale, ove necessario e salvo l'onere di fornire adeguata motivazione, una ridefinizione degli obiettivi/azioni previsti dal Piano della Performance.
 4. Il sistema di programmazione e misurazione delle performance dei Dirigenti deve necessariamente risultare connesso a quello del relativo personale dipendente, al fine di garantire la massima congruità degli obiettivi complessivamente assegnati all'interno dei piani di lavoro e perseguiti dalle singole strutture organizzative, nonché la trasparenza, imparzialità e verificabilità degli esiti dell'attività di valutazione.
 5. La valutazione della performance individuale di ciascun dirigente è effettuata con riguardo a due "macro aree":
 - a. **PERFORMANCE OPERATIVA**

Il contenuto della macro area "performance operativa" è costituito dal livello di prestazione tecnica raggiunto dal dirigente con riferimento agli obiettivi operativi e strategici, costituenti priorità per l'Agenzia ed individuati nella fase di programmazione e nella fase di attuazione del piano di lavoro. Anche ai fini della valutazione, gli obiettivi previsti dal Piano della Performance sono determinati in maniera univoca, affinché si evitino dubbi e interpretazioni personali, e rispondono a criteri oggettivi di quantificabilità e raggiungibilità.
 - b. **COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO**

Le attitudini manageriali del dirigente, cioè le sue capacità gestionali e relazionali, costituiscono il contenuto della macro area "comportamento professionale ed organizzativo" e si estrinsecano ulteriormente in capacità di analisi e programmazione, di relazione e coordinamento, nonché di gestione e realizzazione, così come meglio specificate al successivo art. 4, ultimo comma.

Art. 3 PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

1. Il procedimento di valutazione prende avvio con la trasmissione al Direttore Generale, entro il 15 gennaio di ciascun anno, della Scheda "performance" allegata sub 1), compilata limitatamente alla Sezione A (Programmazione degli obiettivi e delle azioni).
2. Il procedimento di valutazione del sistema prevede nella fase finale la compilazione, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, della Scheda "performance", in relazione alle Sezioni B (Valutazione delle azioni) e C (Valutazione dei risultati).

Art. 4 FASE DELLA PROGRAMMAZIONE

1. Ai fini del presente sistema di valutazione, la fase di programmazione deve risultare coerente con la fase di programmazione dell'attività amministrativa e della gestione, effettuata con il Bilancio di previsione.
2. La valutazione della macroarea "performance operativa" si compone della verifica del raggiungimento sia degli obiettivi strategici che operativi nei quali i primi siano, eventualmente, ulteriormente suddivisi.
3. Il peso attribuito a ciascun obiettivo, operativo ovvero strategico, così come a ciascuna azione, ha lo scopo di esprimerne la rilevanza rispetto al complesso dei medesimi.

Il valore (peso) complessivo valutabile in relazione alla macro area "performance operativa", dato dalla somma dei valori (pesi) attribuiti a ciascun obiettivo strategico ovvero operativo, è pari ad 80. Detto valore complessivo è così ulteriormente suddiviso:

- a. valore totale obiettivi strategici: 55;
- b. valore totale obiettivi operativi: 25.

La somma dei pesi attribuiti a ciascuna azione di cui si compone l'obiettivo deve essere pari al valore totale di quest'ultimo. Conseguentemente, il peso dell'azione coincide con il peso dell'obiettivo nell'ipotesi in cui l'obiettivo non sia declinato in una pluralità di azioni.

4. Il valore (peso) complessivo valutabile in relazione alla macro area "comportamento professionale ed organizzativo" è pari a 20. Detto valore complessivo è così ulteriormente suddiviso tra le quattro tipologie di qualità gestionali-relazionali, di seguito individuate:
 - a. partecipazione alla vita organizzativa: 5;
 - b. attitudini relative al sapere: 5;
 - c. attitudini relative al fare: 5;
 - d. attitudini relative al dirigere: 5;così come ulteriormente specificate nella declaratoria allegata sub 2.a).

L'irrogazione di una sanzione disciplinare comportante la sospensione dal servizio e dalla retribuzione per un periodo superiore a n. 10 giorni comporta l'attribuzione d'ufficio di un valore complessivo pari a zero, in relazione alla macro area "comportamento professionale ed organizzativo".

Art. 5

COMPILAZIONE DELLA SCHEDA “PERFORMANCE”

1. La compilazione della scheda “performance”, allegata sub 1), è finalizzata ad individuare ed esplicitare con chiarezza gli obiettivi che ciascun dirigente dovrà perseguire nel corso dell’anno ed in relazione all’effettivo raggiungimento dei quali sarà, pertanto, valutato. La scheda “performance” individua, inoltre, le singole azioni di cui ciascun obiettivo si compone ed il valore (peso) attribuito ad ogni azione.
2. Mediante la compilazione della Sezione A della scheda, in particolare, il dirigente propone al Direttore Generale:
 - a. la qualificazione di ciascun obiettivo come strategico ovvero operativo, in base alla priorità/strategicità o, al contrario, ripetitività/ordinarietà dello stesso;
 - b. il conseguente riconoscimento di livelli differenziati di rilevanza per ciascun obiettivo, attraverso l’attribuzione del peso all’obiettivo, nel rispetto dei limiti previsti dal precedente art. 4, comma 3;
 - c. l’individuazione delle azioni “significative”, necessarie al raggiungimento dell’obiettivo programmato, e la conseguente attribuzione di rilevanza/peso per ciascuna azione che concorre al perseguimento del medesimo obiettivo, nel rispetto del peso attribuito all’obiettivo, ai sensi della precedente lett. b;
 - d. d’intesa con la Struttura di Direzione Amministrativa, l’individuazione nominativa del personale dipendente assegnatario delle singole azioni;
 - e. l’individuazione di indicatori di misurazione, utilizzabili ai fini della verifica dell’effettivo raggiungimento dell’obiettivo programmato;
 - f. la corrispondente previsione di risultato/target atteso, quantificabile e misurabile;
 - g. la data di conseguimento prevista.

Con riferimento ai soli obiettivi operativi, viene esplicitata la correlazione con l’obiettivo strategico.

Art. 6

FASE DELLA VALUTAZIONE

1. La valutazione dei risultati conseguiti dal dirigente, in relazione sia alla macro area “performance operativa” sia alla macro area “comportamento professionale ed organizzativo”, è effettuata dal Direttore Generale ovvero, nella sola ipotesi di dirigenti responsabili di strutture/settori/uffici afferenti a strutture complesse, dal dirigente responsabile della struttura complessa di riferimento, sulla base della proposta formulata dall’OIV sulla scorta delle informazioni fornite dal dirigente valutato, entro il 31 gennaio dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione, ai sensi del successivo comma 2.
2. Al fine di garantire la necessaria partecipazione del soggetto valutato, l’attività dell’OIV prende le mosse dalla macro area “performance operativa” e dalle informazioni ad essa relative, fornite da ciascun dirigente con la compilazione delle sezioni B e C della scheda “performance”, allegata sub 1). In particolare, per ogni obiettivo, le dette sezioni dovranno evidenziare i seguenti aspetti:
 - a. descrizione dei risultati raggiunti per ciascuna azione in cui è scomposto

- l'obiettivo, completa di riferimenti ad atti ovvero documenti verificabili. Andranno evidenziati, ove esistenti, sia eventuali scostamenti tra la performance attesa e quella effettivamente realizzata sia le relative cause e motivazioni;
- b. indicazione della corrispondente percentuale di completamento raggiunta;
 - c. calcolo del conseguente punteggio ottenuto in relazione a ciascuna azione, dato dal prodotto del peso assegnato all'azione per la percentuale di completamento.
3. Con riferimento alla macro area "comportamento professionale ed organizzativo", la valutazione proposta dall'OIV, mediante la compilazione della scheda "comportamenti" allegata sub 2.a), è data dalla somma delle valutazioni conseguite nelle singole tipologie di qualità gestionali-relazionali previste, salvo il valore complessivo massimo, pari a 20, previsto dal precedente art. 4. Come detto al precedente art. 4, ultimo comma, il valore massimo (peso) attribuibile con riferimento a ciascuna tipologia di qualità gestionale-relazionale è pari a 5.
- In particolare, la proposta di valutazione della macro area "comportamento professionale ed organizzativo" è formulata dall'OIV sulla base della declaratoria dei comportamenti, allegata sub 3.a), con riferimento ai quali evidenzia il livello di rendimento (eccellente, adeguato, accettabile, migliorabile, inadeguato) assegnato in relazione a ciascuna tipologia di qualità gestionale-relazionale, attraverso l'attribuzione del punteggio.
4. La valutazione indica, tenendone conto ove rilevante, il verificarsi di cause giustificative di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati ovvero, in ogni caso, cause particolari di mancato raggiungimento degli obiettivi.
 5. La valutazione indica, infine, concrete indicazioni finalizzate al miglioramento del comportamento organizzativo.

Art. 7

EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

1. Il procedimento di valutazione deve concludersi entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, salva la facoltà del dirigente di chiedere la valutazione anticipata nell'ipotesi di cessazione infra-annuale del rapporto di lavoro.
2. Salvo l'onere del dirigente di fornire le informazioni di cui ai commi 1 e 2 dell'articolo che precede, relative all'attività posta in essere per il raggiungimento degli obiettivi assegnati con l'approvazione del Piano della Performance dell'Agenzia, a supporto della valutazione possono essere utilizzati tutti i dati e/o le risultanze pertinenti e rilevanti, purchè accessibili e verificabili.
3. Sulla base delle informazioni fornite dal valutato, così come di eventuali ulteriori dati e/o risultanze, l'OIV formula una proposta di valutazione relativa al raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi, nonché al completo e corretto espletamento delle singole azioni che compongono gli obiettivi. Tale proposta è completata, in relazione alla macro area "comportamento professionale ed organizzativo", dal giudizio espresso dall'OIV, avvalendosi anche di dati e circostanze segnalate dal valutato ovvero a disposizione dell'Agenzia. La proposta di valutazione complessiva viene formalizzata mediante compilazione, per ciascun dirigente valutato, della scheda individuale di valutazione allegata sub 5), alla quale è allegata la seguente documentazione:

- in relazione alla macro area “performance operativa”: scheda “performance” (all. 1), compilata ai sensi del precedente art. 6;
 - in relazione alla macro area “comportamenti professionali ed organizzativi”: scheda “comportamenti” (all. 2.a), compilata ai sensi del precedente art. 6;
 - breve relazione contenente le motivazioni a sostegno delle modifiche eventualmente proposte dall’OIV, rispetto alle informazioni comunicate dal dirigente valutato, ai sensi del precedente art. 6, comma 2.
4. La proposta di valutazione formulata dall’OIV è oggetto di colloquio individuale con il dirigente valutato. Nel corso di tale colloquio l’OIV illustra la propria proposta chiedendo al dirigente, ove necessario, ulteriori chiarimenti e informazioni in relazione sia alle attività poste in essere per il perseguimento degli obiettivi sia al comportamento professionale ed organizzativo tenuto. Dello svolgimento del colloquio viene redatto verbale sottoscritto dall’OIV e dal dirigente valutato.
5. Il Direttore Generale valuta i dirigenti tenendo conto della proposta di valutazione formulata dall’OIV, ai sensi del comma 3 del presente articolo, e del verbale del colloquio individuale previsto al comma precedente. La valutazione forma oggetto di colloquio individuale tra il Direttore Generale ed il dirigente valutato nel corso del quale il primo illustra le motivazioni a fondamento delle modifiche, ove esistenti, alla proposta di valutazione formulata dall’OIV, così come eventualmente integrata dalle risultanze del colloquio individuale oggetto del verbale di cui al comma precedente.
- La valutazione del Direttore Generale viene formalizzata mediante conferma espressa della scheda individuale di valutazione proposta dall’OIV ovvero mediante nuova compilazione della medesima scheda, allegata sub 5). In quest’ultimo caso, alla valutazione del Direttore Generale è allegata una breve relazione a supporto delle modifiche disposte rispetto alla proposta formulata dall’OIV.
- Dello svolgimento del colloquio di cui al presente comma viene redatto verbale sottoscritto dal Direttore Generale e dal dirigente interessato.
6. La valutazione del Direttore Generale, la proposta di valutazione dell’OIV, unitamente ai verbali di cui ai due commi che precedono sono inserite all’interno del fascicolo personale del dirigente interessato. Le schede individuali di valutazione sottoscritte dal Direttore Generale, sono trasmesse all’OIV, così da consentire la certificazione dei risultati ed il monitoraggio sul complessivo e corretto funzionamento del sistema di misurazione e valutazione. Le schede di valutazione sono trasmesse, infine, al Settore Personale, ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato, ove spettante.

Art. 8

GRADUATORIA DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

1. Ai sensi dell’art. 19, c. 1, d. lgs. 150/2009, al termine del procedimento di valutazione, si procede alla formazione di una graduatoria delle performance individuali conseguite da tutti i dirigenti.
2. In caso di parità di punteggio complessivo fra due o più dirigenti, si applicano, nell’ordine, i seguenti criteri:
 - a. prevale il punteggio più alto conseguito in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici;
 - b. prevale il punteggio più alto conseguito in relazione al raggiungimento degli

- obiettivi operativi.
3. In applicazione del c. 2 del citato art. 19, d. lgs. 150/2009, sulla base della graduatoria definita in applicazione dei commi che precedono ed ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato, a ciascuna performance individuale è attribuita una fascia di rendimento, in applicazione dei criteri che seguono. Sono determinate tre fasce di rendimento decrescenti:
- alta, nella quale è inserito il 25% delle performance individuali ed alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - intermedia, nella quale è inserito il 50% delle performance individuali ed alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
 - bassa, nella quale è inserito il restante 25% delle performance individuali ed alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Se l'inserimento delle performance individuali nelle fasce di rendimento, sulla base dei predetti valori percentuali, determina un numero non intero, l'arrotondamento avviene per eccesso partendo dalla fascia di merito più elevata in cui è necessario procedere all'arrotondamento.

4. Ai sensi dell'art. 6, c. 1, d. lgs. 141/2011, nelle more dei rinnovi contrattuali ivi previsti, la necessaria ed ineludibile valorizzazione del merito, prevista dalla legge sia all'art. 18, d. lgs. 150/2009 sia all'art. 5, comma 11, d. l. 95/2012, convertito con l. 135/2012, è garantita dall'applicazione del criterio di attribuzione della retribuzione di risultato di seguito esplicitato. La retribuzione di risultato concretamente spettante a ciascun dirigente sarà calcolata moltiplicando il punteggio espresso in percentuale, ottenuto dal singolo dirigente, per la quota teorica spettante, rispettivamente:
- a. del "fondo per la retribuzione di risultato e la qualità della prestazione individuale", di cui all'art. 11, C.C.N.L. 2006-2009 – dirigenza medico veterinaria; ovvero
 - b. del "fondo per la retribuzione di risultato e la qualità della prestazione individuale", di cui all'art. 10, C.C.N.L. 2006-2009 – dirigenza sanitaria, tecnico amministrativa e professionale.

La quota teorica spettante a ciascun titolare di posizione dirigenziale è calcolata applicando la seguente formula:

$$QTS = VF : \Sigma (PEP \times gg/365) \times PEP$$

dove:

- QTS = quota teorica spettante a ciascun titolare di posizione dirigenziale;
VF = valore monetario del "fondo per la retribuzione di risultato e la qualità della prestazione individuale" per la dirigenza medico e veterinaria, di cui all'art. 11, C.C.N.L. 2006-2009, ovvero del "fondo per la retribuzione di risultato e la qualità della prestazione individuale" per la dirigenza sanitaria, tecnico amministrativa e professionale, di cui all'art. 10, C.C.N.L. 2006-2009;
PEP = peso effettivo della singola posizione dirigenziale;
gg = durata della funzione dirigenziale espletata nell'anno, espressa in giorni.

Nell'ipotesi in cui la funzione dirigenziale sia stata espletata per l'intero anno, il coefficiente di correzione legato alla durata temporale è pari ad 1.
Il peso effettivo delle singole posizioni dirigenziali è ottenuto applicando gli indici di riparametrazione di seguito riportati.

TIPOLOGIA DI INCARICO	INDICE
Dirigente di struttura complessa	1,50
Dirigente di struttura semplice a valenza dipartimentale	1,25
Dirigente di struttura semplice / Incarico di alta specializzazione	1,00
Incarico professionale "di base"	0,75
Dirigente con meno di 5 anni di anzianità di servizio	0,50
Interim	0,25

Eventuali somme non liquidate in applicazione dei periodi che precedono incrementeranno, il pertinente "fondo per la retribuzione di risultato e la qualità della prestazione individuale", di cui rispettivamente agli art. 11, C.C.N.L. 2006-2009 – dirigenza medico veterinaria ed art. 10, C.C.N.L. 2006-2009 – dirigenza sanitaria, tecnico amministrativa e professionale, per l'anno successivo.

5. È collocato di diritto nella fascia bassa di rendimento il dirigente che consegua una valutazione relativa al profilo "comportamento professionale-organizzativo" pari o inferiore a 12/20. Nelle more dell'applicabilità delle fasce di rendimento, nell'ipotesi di cui al presente comma, al dirigente valutato non spetta alcuna retribuzione di risultato.

Sezione II: Sistema di Misurazione e Valutazione delle performance – Personale di comparto

Art. 9

VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI COMPARTO: OGGETTO, PRINCIPI E FINALITÀ

1. La valutazione del personale di comparto dell’Agenzia Regionale Sanitaria della Puglia consiste nella valutazione della prestazione lavorativa annuale resa da ciascun dipendente, previa individuazione ed assegnazione di obiettivi/azioni annuali di lavoro da perseguire. Il relativo sistema di valutazione è direttamente integrato con il sistema di misurazione e valutazione della performance dirigenziale di cui alla Sezione I, ispirandosi ad un modello di individuazione e gestione “a cascata per obiettivi”, conseguentemente articolato su due distinti profili di valutazione:
 - a “contributo individuale alla performance” dell’Area, Struttura, Servizio, Settore ovvero Ufficio di appartenenza del dipendente, inteso quale risultato/i effettivamente conseguito/i, in rapporto ad obiettivi/risultati programmati;
 - a “comportamento professionale-organizzativo” finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di cui alla precedente lett. a, inteso quale grado di professionalità manifestato nell’espletamento delle azioni assegnate.In particolare:
 - a. il profilo “contributo individuale alla performance” misura il grado di prestazione tecnica assicurato da ciascun dipendente al fine dell’effettivo perseguimento degli obiettivi programmati dal Piano della Performance;
 - b. il profilo “comportamento professionale-organizzativo” valuta le attitudini professionali-relazionali mostrate dal dipendente nell’espletamento delle attività/azioni attribuite.Contributo individuale e comportamento professionale-organizzativo contribuiscono con pesi distinti ad individuare la prestazione oggetto di valutazione, considerata come il coinvolgimento nel conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi dell’Agenzia, attraverso comportamenti congrui. Tutti gli elementi della valutazione devono essere suscettibili di misurazione/quantificazione, sulla base di parametri, indicatori (interni e/o esterni) o standard predeterminati.
2. Il presente sistema si ispira ai seguenti principi:
 - valorizzazione del merito, dell’impegno e della professionalità di ciascun dipendente;
 - predeterminazione, uniformità, trasparenza e pubblicità di regole e criteri di valutazione, nonché dei risultati della stessa;
 - partecipazione/coinvolgimento del valutato all’attività di valutazione da concludersi con provvedimento espresso, nel rispetto delle scadenze temporali e delle ulteriori modalità previste dal presente sistema;
 - diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del Dirigente valutatore;
 - oggettività e verificabilità della misura dei risultati.
2. Il sistema di misurazione e valutazione del personale di comparto si inserisce nel più vasto sistema di gestione e valorizzazione delle risorse umane dell’Agenzia, prefiggendosi di:
 - rafforzare il senso di appartenenza e lealtà aziendale nell’ottica del miglioramento progressivo dell’organizzazione, garantendo equilibrio tra la

- naturale motivazione al raggiungimento degli obiettivi/azioni individuali e la necessaria partecipazione al perseguimento degli obiettivi generali, intesi quali obiettivi dell'Agenzia nel suo complesso;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale ed interfunzionale tra i dipendenti, determinante per il raggiungimento degli obiettivi aziendali;
 - promuovere percorsi di crescita delle competenze e professionalità individuali;
 - stimolare un miglioramento continuo della performance individuale anche mediante una maggiore consapevolezza della rilevanza del contributo individuale;
 - migliorare il livello generale di comunicazione interna ed esterna.
3. Al fine del perseguimento delle finalità di cui al precedente comma, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance deve integrarsi:
- con misure di incentivazione, sia economiche (progressioni economiche, retribuzione di risultato/produttività ...) sia formative e professionali (percorsi formativi, partecipazione a progetti ...). In particolare, la valutazione della performance fornisce le basi per una più equa distribuzione degli incentivi economici, fondata sul merito, nonché per una migliore attivazione di percorsi di sviluppo e crescita professionale;
 - con il piano annuale della formazione aziendale, finalizzato ad indirizzare la crescita delle competenze dei dipendenti.

Costituisce titolo prioritario, sia per le progressioni economiche che per le progressioni di carriera, la collocazione del valutato nella fascia di merito alta, di cui al successivo art. 11, comma 4, per tre annualità consecutive. Costituisce titolo rilevante, sebbene non prioritario, la collocazione del valutato nella detta fascia di merito alta per cinque annualità non consecutive. La collocazione del valutato nella fascia di merito alta per tre annualità consecutive, ovvero per cinque annualità non consecutive, è rilevante anche ai fini dell'incentivazione dei percorsi di alta formazione e crescita professionale del personale, fatte salve le risorse disponibili a tal fine.

Art. 10

SOGGETTI E PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE

1. La valutazione del personale di comparto dell'Agenzia Regionale Sanitaria della Puglia prevede il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti di seguito indicati:
 - Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), di cui all'art. 14, d. lgs. 150/2009, nominato con deliberazione del Direttore Generale, coadiuvato dalla Struttura Tecnica Permanente, di cui al comma 9 del medesimo articolo ed istituita con deliberazione del Direttore Generale n. 122/2014 presso la Struttura di Direzione Amministrativa – Settore Affari Generali – Ufficio Performance e Contenzioso;
 - Direttore Generale;
 - dirigente dell'Area, Struttura, Servizio, Settore ed Ufficio dell'Agenzia a cui il dipendente valutato è assegnato;
 - dipendente valutato;
 - comitato di conciliazione di cui al successivo art. 12.
2. Entro 15 giorni dall'adozione del Piano della Performance dell'Agenzia, nei termini e con le modalità di cui al precedente art. 2, il dirigente

dell'Area/Struttura/Servizio/Settore/Ufficio dell'Agenzia a cui il dipendente è assegnato comunica, singolarmente ovvero nel corso di apposite riunioni, gli obiettivi strategici/operativi attribuiti a ciascun titolare di posizione organizzativa ovvero le azioni attribuite a ciascun dipendente, per l'anno di riferimento. Il dirigente illustra, inoltre, gli indicatori ed i pesi previsti dal Piano con riferimento ad obiettivi ed azioni che costituiscono il "contributo individuale alla performance", di cui al precedente art. 9, comma 1, lett. a), oggetto di valutazione. Contestualmente, vengono illustrati gli aspetti inerenti al comportamento professionale-organizzativo, di cui al precedente art. 9, comma 1, lett. b), che concorrono alla valutazione della prestazione lavorativa individuale.

3. Il valore (peso) complessivo valutabile in relazione al profilo "contributo individuale alla performance", di cui al precedente art. 9, comma 1, lett. a), è dato dalla media dei punteggi ottenuti dall'Area/Struttura/Servizio/Settore/Ufficio dell'Agenzia per tutte le azioni assegnate al dipendente considerato, ovvero gli obiettivi assegnati al titolare di posizione organizzativa considerato. Tale valore è numericamente pari a massimo 100 ovvero a massimo 60, per i soli dipendenti titolari di incarico di posizione organizzativa.
4. Il valore (peso) complessivo valutabile in relazione al profilo "comportamento professionale-organizzativo", di cui al precedente art. 10, comma 1, lett. b), è numericamente pari a massimo 100 ovvero a massimo 40, per i soli dipendenti titolari di incarico di posizione organizzativa. Detto valore complessivo è così ulteriormente suddiviso tra le tre tipologie di attitudini professionali-relazionali, di seguito individuate:
 - TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA:
 - a. capacità di gestire con autonomia: max 15;
 - b. capacità di adattamento ai cambiamenti e alle esigenze di flessibilità: max 15;
 - c. capacità di creare un clima collaborativo: max 10;
 - RESTANTE PERSONALE DI COMPARTO:
 - a. comportamenti professionali: max 50;
 - b. comportamenti legati all'organizzazione: max 30;
 - c. comportamenti trasversali di relazione: max 20;

ed ulteriormente dettagliate nelle declaratorie ad hoc allegate sub 3.b).

L'irrogazione di una sanzione disciplinare comportante la sospensione dal servizio e dalla retribuzione per un periodo superiore a n. 10 giorni comporta l'attribuzione d'ufficio di un valore complessivo pari a zero, in relazione alla macro area "comportamento professionale ed organizzativo".

5. Entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il Dirigente dell'Area/Struttura/Servizio/Settore/Ufficio dell'Agenzia a cui il dipendente è assegnato avvia la fase di verifica e misurazione del comportamento professionale ed organizzativo del medesimo dipendente, trasmettendo all'OIV la scheda "comportamenti" allegata sub 2.b).

Nel rispetto del valore complessivo massimo, pari a 100 ovvero a 40, previsto dal precedente comma 4, la valutazione del profilo "comportamento professionale ed organizzativo" è data dalla somma delle valutazioni conseguite nelle singole tipologie di attitudini professionali-relazionali ivi previste.

In particolare, la valutazione del profilo "comportamento professionale-

- organizzativo” è effettuata dal dirigente valutatore sulla scorta della declaratoria dei comportamenti allegata sub 3.b), con riferimento ai quali evidenzia il livello di rendimento (eccellente, adeguato, accettabile, migliorabile, inadeguato) assegnato in relazione a ciascuna tipologia di attitudine professionale-relazionale, attraverso l’attribuzione del corrispondente punteggio.
6. Entro 15 giorni dalla scadenza del termine di cui all’art. 7, comma 1, o comunque, dalla conclusione del procedimento di valutazione del dirigente ovvero, dalla conclusione del procedimento innanzi al comitato di conciliazione di cui al successivo art. 12, ciascun dirigente valuta la performance individuale del personale di comparto, nel rispetto delle indicazioni di cui ai commi precedenti, mediante la compilazione, per ciascun dipendente, della scheda di valutazione individuale applicabile (all. 6-7).
 7. La valutazione indica, tenendone conto ove rilevante, il verificarsi di cause giustificative di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati ovvero, in ogni caso, cause particolari di mancato raggiungimento degli obiettivi.
 8. La valutazione forma oggetto di colloquio individuale tra il dirigente valutatore ed il dipendente valutato, nel corso del quale il primo illustra le motivazioni a fondamento delle valutazioni espresse e dei punteggi attribuiti, proponendo altresì concrete indicazioni finalizzate al miglioramento di eventuali criticità/problematiche rilevate in relazione al profilo “comportamento professionale-organizzativo”. Dello svolgimento del colloquio di cui al presente comma viene redatto verbale sottoscritto dal dirigente e dal dipendente interessato.
 9. La scheda di valutazione sottoscritta dal dirigente valutatore e dal dipendente valutato, unitamente al verbale di cui al comma che precede è inserita all’interno del fascicolo personale del dipendente interessato ed è trasmessa all’OIV, così da consentire la certificazione dei risultati ed il monitoraggio sul complessivo e corretto funzionamento del sistema di misurazione e valutazione. La scheda di valutazione è trasmessa, infine, al Settore Personale, ai fini della liquidazione della retribuzione di risultato ovvero dell’incentivo di produttività, ove spettanti.

Art. 11

GRADUATORIA DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI

1. Ai sensi dell’art. 19, c. 1, d. lgs. 150/2009, al termine del procedimento di valutazione, si procede alla formazione di una graduatoria delle performance individuali conseguite da tutti i dipendenti.
2. In caso di parità di punteggio complessivo fra due o più dipendenti, si applicano, nell’ordine, i seguenti criteri:
 - a. prevale il punteggio più alto conseguito in relazione al raggiungimento degli obiettivi strategici;
 - b. prevale il punteggio più alto conseguito in relazione al raggiungimento degli obiettivi operativi;
 - c. prevale il punteggio più alto conseguito in relazione alla capacità di gestire con autonomia, per i dipendenti titolari di incarico di posizione organizzativa, ovvero ai comportamenti professionali, per i restanti dipendenti del comparto.
3. In applicazione della disposizione contenuta all’art. 5, C.C.N.L. del 31/7/2009, così come meglio precisata dalla dichiarazione congiunta n. 2 ivi allegata, ai fini della quantificazione della retribuzione di risultato ovvero dell’incentivo di produttività, la performance del dipendente è valutata esclusivamente in relazione all’attività di

servizio svolta, ai risultati effettivamente conseguiti e verificati (profilo “contributo individuale alla performance”) nonché alla qualità e quantità della relativa partecipazione individuale (profilo “comportamento professionale-organizzativo”), in applicazione del presente Sistema. In conformità, pertanto, agli orientamenti applicativi A.R.A.N. in materia, l'erogazione dei compensi in discorso non è legata alla presenza in servizio ma alla valutazione positiva e meritocratica delle prestazioni eseguite e dei risultati raggiunti, salva l'eventuale rilevanza della concreta incidenza dei periodi di assenza.

Nell'ipotesi di rapporto di lavoro a tempo parziale ovvero di decorrenza iniziale ovvero finale della prestazione lavorativa in corso d'anno, la retribuzione di risultato ovvero l'incentivo di produttività concretamente spettante sarà ridotta proporzionalmente.

4. In applicazione del c. 2 del citato art. 19, d. lgs. 150/2009, sulla base della graduatoria definita in applicazione dei commi 1 e 2 che precedono ed ai fini dell'attribuzione sia di eventuali progressioni economiche sia della retribuzione di risultato per i dipendenti titolari di posizione organizzativa ovvero dell'incentivo di produttività per i restanti dipendenti, a ciascuna performance individuale è attribuita una fascia di rendimento. Sono determinate tre fasce di rendimento decrescenti:

- alta, nella quale è inserito il 25% delle performance individuali ed alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio (retribuzione di risultato ovvero incentivo di produttività) collegato alla performance individuale;
- intermedia, nella quale è inserito il 50% delle performance individuali ed alla quale corrisponde l'attribuzione del 50% delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
- bassa, nella quale è inserito il restante 25% delle performance individuali ed alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Se l'inserimento delle performance individuali nelle fasce di rendimento, sulla base dei predetti valori percentuali, determina un numero non intero, l'arrotondamento avviene per eccesso partendo dalla fascia di merito più elevata in cui è necessario procedere all'arrotondamento.

5. Ai sensi dell'art. 6, c. 1, d. lgs. 141/2011, nelle more dei rinnovi contrattuali ivi previsti, la necessaria ed ineludibile valorizzazione del merito, prevista dalla legge sia all'art. 18, d. lgs. 150/2009 sia all'art. 5, comma 11-bis, d. l. 52/2012, convertito con l. 135/2012, è garantita dall'applicazione del criterio di attribuzione della retribuzione di risultato ovvero dell'incentivo di produttività di seguito meglio specificato nelle principali fasi che lo contraddistinguono, salva, in ogni caso, l'applicazione del successivo comma 6.

DIPENDENTI TITOLARI DI INCARICO DI P.O.:

Partendo dal valore della retribuzione di risultato contrattualmente previsto, ovvero individuato con il provvedimento di conferimento dell'incarico, la retribuzione di risultato concretamente spettante sarà calcolata in proporzione al rapporto percentuale attesa complessiva (pari a 200) / percentuale effettivamente raggiunta con riferimento ai profili “contributo individuale alla performance” e “comportamento professionale-organizzativo” (quest'ultimo preventivamente rapportato a 100), risultante dalla scheda di valutazione individuale (all. 6);

RESTANTE PERSONALE DI COMPARTO:

- a. Dato il valore complessivo del “fondo per la produttività collettiva e per il miglioramento della qualità”, di cui all’art. 9, C.C.N.L. 2006-2009, previsto dalla contrattazione decentrata, al netto della quota destinata alla retribuzione di risultato dei titola di incarico di P.O., si ripartirà il fondo per categorie/posizioni economiche iniziali, tenuto conto del numero totale dei dipendenti di ciascuna categoria, secondo gli indici di riparametrazione riportati nella seguente tabella:

POSIZIONE ECONOMICA INIZIALE	INDICE
A	100,00
B	105,70
BS	111,74
C	119,24
D	129,74
DS	149,18

- b. Ottenuto, conseguentemente, il valore del fondo per ciascuna posizione economica iniziale, l’incentivo di produttività concretamente spettante sarà calcolato applicando, nell’ordine, le formule che seguono:

$$PPind = (PVP + PVC) \times Spr$$

dove:

- PPind = punteggio produttività individuale;
PVP = punteggio valutazione macroarea performance, dato dal punteggio totale performance operativa, di cui alla scheda allegata sub 7;
PVC = punteggio valutazione macroarea comportamento professionale ed organizzativo, dato dal punteggio totale comportamento professionale ed organizzativo, di cui alla scheda allegata sub 7;
Spr = soglia prestazione rilevante, proporzionalmente determinata in applicazione del comma 3, ult. periodo;

$$PI = PPind \times VFPC : \Sigma PPindC$$

dove:

- PI = valore monetario dell’incentivo di produttività individuale;
VFPC = valore monetario del fondo produttività per ciascuna categoria/posizione economica iniziale;
PPindC = punteggi individuali produttività di categoria/posizione economica iniziale

6. È collocato di diritto nella fascia bassa di rendimento il dipendente che consegua una valutazione relativa al profilo “comportamento professionale-organizzativo” pari o inferiore a 60/100, qualora non titolare di incarico di posizione organizzativa,

ovvero pari o inferiore a 24/40 in quest'ultimo caso. Nelle more dell'applicabilità delle fasce di rendimento, in tutte le ipotesi di cui al presente comma, al dipendente non spetta alcuna retribuzione di risultato ovvero incentivo di produttività.

Sezione III: Comitato di Conciliazione

Art. 12

COMITATO DI CONCILIAZIONE

1. Il comitato di conciliazione è incaricato di gestire l'eventuale conflittualità nell'ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal valutato. Il comitato è composto dall'OIV, dal Direttore di Area con maggiore anzianità di servizio e dal dirigente della Struttura di Direzione Amministrativa. Nell'ipotesi in cui il conflitto riguardi, in qualità di valutato ovvero di valutatore, il Direttore di Area con maggiore anzianità di servizio ovvero il dirigente della Struttura di Direzione Amministrativa, gli stessi sono sostituiti da altro direttore di Area ovvero dirigente, designato dal Direttore Generale. Il Comitato di conciliazione si avvale del supporto della Struttura Tecnica Permanente, di cui al comma 9 del medesimo articolo ed istituita con deliberazione del Direttore Generale n. 122/2014 presso la Struttura di Direzione Amministrativa – Settore Affari Generali – Ufficio Performance e Contenzioso.
È fatta salva la procedura di valutazione di seconda istanza, in contraddittorio, prevista dal combinato disposto di cui, rispettivamente:
 - a. agli artt. 25, c. 2, e 29, C.C.N.L. 3/11/2005 – dirigenza sanitaria, professionale, tecnica e amministrativa;
 - b. agli artt. artt. 25, c. 2, e 29, C.C.N.L. 3/11/2005 – dirigenza medico veterinaria;in relazione ad eventuali giudizi valutativi negativi espressi dal Collegio tecnico richiamato al precedente art. 1, c. 1, ultimo periodo.
2. In caso di disaccordo sulla valutazione, fermi restando gli ordinari rimedi per adire l'autorità giudiziaria a tutela dei propri diritti, il dirigente/dipendente valutato potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo al Comitato di conciliazione. Innanzi al Comitato, qualora lo ritenga opportuno, il valutato può farsi assistere da un rappresentante delle organizzazioni sindacali ovvero da un legale di propria fiducia.
3. La procedura di conciliazione può essere attivata, a pena di decadenza, entro dieci giorni dal ricevimento della copia del verbale del colloquio previsto al precedente art. 7, c. 5, nell'ipotesi in cui il soggetto valutato sia un dirigente, ovvero al precedente art. 10, c. 8, nel caso in cui il soggetto valutato sia un dipendente del comparto. A tal fine, il valutato esplicita per iscritto le proprie osservazioni in merito alla valutazione, evidenziando ogni elemento utile e circostanziato a contribuire alla revisione della valutazione.
4. Il Comitato convoca il valutato ed il valutatore per i necessari approfondimenti ovvero per l'acquisizione di ulteriori elementi conoscitivi, al fine di pervenire, ove possibile, ad una revisione concordata della valutazione. Durante tale incontro, che deve avere luogo entro dieci giorni dalla ricezione della nota di disaccordo di cui al comma precedente, il Comitato:
 - a. verifica, con la partecipazione dei soggetti coinvolti, la sussistenza delle condizioni per la revisione della valutazione;
 - b. propone, ricorrendone i presupposti, modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata;
 - c. presidia la corretta applicazione del sistema di valutazione evidenziando, in particolare, le eventuali criticità organizzative che hanno generato il disaccordo.Dell'incontro di cui al presente comma viene redatto verbale sottoscritto da tutti i

- partecipanti.
5. Entro dieci giorni dalla ricezione di copia del verbale previsto al comma precedente, il valutatore può rivedere la valutazione in conformità alle indicazioni formulate dal Comitato ovvero confermare la valutazione precedentemente espressa, dando conto delle motivazioni sottese al mancato accoglimento delle dette indicazioni. In entrambi i casi, il valutatore provvede con nota scritta.



SCHEDA PERFORMANCE

DIRIGENTE:		Tipo Obiettivo:	STRATEGICO
Obiettivo:		Peso Obiettivo (max 55,0):	

SEZIONE A	AZIONI PROGRAMMATE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBBIETTIVO		PERSONALE ASSEGNATARIO	INDICATORE DI MISURAZIONE PREVISTO (QUALITATIVO/QUANTITATIVO)	TARGET MISURABILE ATTESO	DATA CONSEGUIMENTO PREVISTA	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE
	Az. 1						
	Az. 2						
	Az. 3						
	Az. 4						
	Az. 5						
PESO TOTALE AZIONI							-

SEZIONE B	RISULTATI RAGGIUNTI PER AZIONE		PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO CONSEGUITO (PRODOTTO PESO PER PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO)
	Az. 1			-
	Az. 2			-
	Az. 3			-
	Az. 4			-
	Az. 5			-
PUNTEGGIO TOTALE AZIONI				-

SEZIONE C	ANNO CONSIDERATO	PERCENTUALE COMPLESSIVA DI COMPLETAMENTO	PUNTEGGIO COMPLESSIVO CONSEGUITO



SCHEDA PERFORMANCE

DIRIGENTE:		Tipo Obiettivo:	OPERATIVO
Obiettivo:		Peso Obiettivo (max 25,0):	

SEZIONE A	AZIONI PROGRAMMATE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBBIETTIVO		PERSONALE ASSEGNATARIO	INDICATORE DI MISURAZIONE PREVISTO (QUALITATIVO/QUANTITATIVO)	TARGET MISURABILE ATTESO	DATA CONSEGUIMENTO PREVISTA	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE
	Az. 1						
	Az. 2						
	Az. 3						
	Az. 4						
	Az. 5						
PESO TOTALE AZIONI							-

SEZIONE B	RISULTATI RAGGIUNTI PER AZIONE		PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO CONSEGUITO (PRODOTTO PESO PER PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO)
	Az. 1			-
	Az. 2			-
	Az. 3			-
	Az. 4			-
	Az. 5			-
PUNTEGGIO TOTALE AZIONI				-

SEZIONE C	ANNO CONSIDERATO	PERCENTUALE COMPLESSIVA DI COMPLETAMENTO	PUNTEGGIO COMPLESSIVO CONSEGUITO



SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI AREA DIRIGENZA

DIRIGENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

1. PARTECIPAZIONE ALLA VITA ORGANIZZATIVA

1.1 CONTRIBUTO ALLE STRATEGIE AZIENDALI: partecipa consapevolmente alla pianificazione e programmazione delle linee strategiche aziendali, tenendosi costantemente informato sulle attività dell'Agenzia	1,0	
1.2 RISPETTO DEI REGOLAMENTI E DELLE DIRETTIVE DELL'ORGANO DI INDIRIZZO POLITICO-AMMINISTRATIVO/DIRETTORE GENERALE è attento a declinare i propri comportamenti professionali coerentemente agli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti	1,0	
1.3 ATTITUDINI RELATIVE ALLA CAPACITÀ DI RELAZIONE		
1.3.1 stakeholder interni ed esterni di riferimento (dipendenti, utenti, fornitori, cittadini, associazioni di categoria, associazioni sindacali, associazioni di cittadini, altri enti pubblici e privati): agisce interpretando correttamente i bisogni degli utenti e dei cittadini e, più in generale, di chiunque sia destinatario della propria attività amministrativa, assicurando risposte mirate ed efficienti alle esigenze degli interlocutori	0,5	
1.3.2 colleghi: interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi, sa essere autorevole e persuasivo, coinvolgendoli ed ottenendo sostegno e collaborazione, rafforzando il senso di appartenenza all'Ente	0,5	
1.4 CAPACITÀ DI RELAZIONE INTERISTITUZIONALE collabora, anche informalmente, con altri soggetti pubblici/privati coinvolti nel processo di erogazione dei servizi, in un'ottica di maggiore efficacia – efficienza - semplificazione dell'attività amministrativa	1,0	
1.5 CAPACITÀ DI ADATTAMENTO E FLESSIBILITÀ	1,0	
PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 1	5,0	-

2. ATTITUDINI RELATIVE ALLA CONOSCENZA

2.1 ATTITUDINE AL RAGIONAMENTO TECNICO coniuga rigoroso razioncinio, creatività ed innovazione al fine di individuare opportunità e criticità in situazioni complesse, risolvendole	2,5	
2.2 CAPACITÀ DI APPRENDIMENTO E DIFFUSIONE DELLE CONOSCENZE ACQUISITE acquisisce e condivide nuove conoscenze ed esperienze per dare valore all'Agenzia, contribuendo alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, senza visioni egoistiche né di potere	2,5	
PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 2	5,0	-

3. ATTITUDINI RELATIVE AL FARE

3.1 ORIENTAMENTO AL RISULTATO lavora in vista di mete impegnative per l'agenzia, con spiccata tensione al conseguimento del risultato proponendo, a tal fine, opportune iniziative di sviluppo trasversali nella visione complessiva dell'Ente	2,5	
3.2 CAPACITÀ DI INIZIATIVA E PROBLEM-SOLVING ha iniziativa, è capace di identificare criticità, ostacoli ed opportunità, ponendo in essere strategie atte al superamento dei problemi	2,5	
PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 3	5,0	-

4. ATTITUDINI RELATIVE AL DIRIGERE

4.1 CORRETTEZZA, TRASPARENZA E COERENZA agisce con integrità, etica e coerenza, dimostra disponibilità ad agire in maniera conforme ai valori della propria organizzazione (lealtà istituzionale), comunicando le proprie opinioni in modo aperto e trasparente	1,0	
4.2 SICUREZZA ED EQUILIBRIO rappresenta un riferimento professionale per i colleghi ed il personale, ai quali fornisce aiuto e disponibilità nei momenti di difficoltà	1,0	
4.3 CAPACITÀ DI MOTIVAZIONE E VALORIZZAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE promuove azioni per la crescita professionale dei propri collaboratori, favorendo il loro sviluppo professionale e l'accrescimento delle loro potenzialità, stimolandone l'impegno e la partecipazione	1,0	
4.4 APPROPRIATEZZA DELL'UTILIZZO DEL POTERE GERARCHICO usa in modo appropriato ed opportuno il potere gerarchico formale connesso al ruolo rivestito, agendo senza condizionamenti di pregiudizio e dimostrando propensione a recepire stimoli e professionalità	1,0	
4.5 ATTITUDINE A FAVORIRE COLLABORAZIONE TRA IL PERSONALE DIPENDENTE favorisce un'armoniosa collaborazione tra i dipendenti, stigmatizzando con fermezza eventuali condotte non corrette	1,0	
PUNTEGGIO TOTALE CAPACITA' GESTIONALE-RELAZIONALE 4	5,0	-

PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI

20,0 -


SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO PO
DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

1. CAPACITÀ DI GESTIRE CON AUTONOMIA
1.1 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

identifica in modo autonomo e partecipativo i problemi di interesse del proprio Ufficio/Settore, individua la soluzione più adeguata per tali problemi, suggerisce e mette in atto gli interventi necessari per adottare le soluzioni individuate

5,0
1.2 CAPACITÀ DI PROGRAMMARE ED ORGANIZZARE LE PROPRIE ATTIVITÀ E QUELLE DEL GRUPPO – LEADERSHIP

pianifica ed organizza le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi, in coerenza con le indicazioni del dirigente, programmando il lavoro, i tempi e le priorità nell'esecuzione delle azioni in cui è scomposto ciascun obiettivo

10,0
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1
15,0
-
2. CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ED ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ
2.1 CAPACITÀ DI AFFRONTARE SITUAZIONI NUOVE

affronta positivamente i cambiamenti nei compiti assegnati e/o nelle modalità operative, propone modalità migliori per la soluzione dei problemi gestionali ed organizzativi, finalizzate alla massima efficienza dei processi e dei servizi offerti

5,0
2.2 TENSIONE AL RISULTATO

è fortemente motivato e determinato a perseguire gli obiettivi assegnati, lavora in vista di mete impegnative, accettando i rischi connessi al raggiungimento di obiettivi sfidanti

10,0
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2
15,0
-
3. CAPACITÀ DI CREARE UN CLIMA COLLABORATIVO
3.1 QUALITÀ DELLE RELAZIONI INTERPERSONALI CON DIRIGENTI E COLLEGHI

assicura un clima collaborativo, pervenendo alla definizione di direttive utili al perseguimento degli obiettivi. Controlla le emozioni, garantendo una condotta congrua anche in condizioni di stress lavorativo prolungato

5,0
3.2 DISPONIBILITÀ VERSO GLI UTENTI

individua correttamente i bisogni e le esigenze dei destinatari dell'azione pubblica, sia interni che esterni all'Agenzia, manifestando impegno per soddisfarli adeguatamente

5,0
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3
10,0
-
PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI
40,0
-



SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI COMPARTO D/DS

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI

1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO

mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle

10,0

1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ

programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere

10,0

1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti

10,0

1.4 CAPACITÀ DECISIONALI

assume decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute, mostrando di possedere un adeguato livello di responsabilità

10,0

1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE

è interessato all'aggiornamento professionale, eventualmente proponendo percorsi formativi adeguati

10,0

PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1

50,0

-

2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA

mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative

10,0

2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI

assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse

10,0

2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE

applica correttamente nuove procedure, eventualmente proponendone miglioramenti ulteriori, ai fini di una sempre maggiore efficacia e produttività individuale e di gruppo

10,0

PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2

30,0

-

3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO

persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia

10,0

3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE

è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, eventualmente sopperendo a lacune di altri; migliora la propria prestazione lavorativa, mediante il ricorso a relazioni professionali con soggetti estranei al proprio Ufficio/Settore

10,0

PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3

20,0

-

PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI

100,0

-



SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO C

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI

1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Sa prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle	10,0	
1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ programma la corretta esecuzione dell'attività, autogestendo di regola il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze; raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere	10,0	
1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti	10,0	
1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI opera correttamente su delega/indicazioni, anche in assenza di guida costante, imparando dagli errori eventualmente commessi	10,0	
1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE è interessato all'aggiornamento professionale	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1		50,0

2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative	10,0	
2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse	10,0	
2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE applica correttamente nuove procedure	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2		30,0

3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia	10,0	
3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, eventualmente sopperendo a lacune di altri	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3		20,0

PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI		100,0
---	--	--------------



SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORTAMENTI COMPARTO B/BS

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max Atribuibile	Punteggio Attribuito
--------------------	-------------------------

1. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo	10,0	
1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ programma la corretta e tempestiva esecuzione dell'attività.	10,0	
1.3 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE è capace di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti	10,0	
1.4 CAPACITÀ PROFESSIONALI applica indicazioni o suggerimenti utili, imparando dagli errori eventualmente commessi	10,0	
1.5 DISPONIBILITÀ ALLA FORMAZIONE è interessato all'aggiornamento professionale	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1	50,0	-

2. COMPORTAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA mostra capacità e disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti anche temporanei nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative	10,0	
2.2 COMPORTAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse	10,0	
2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE applica correttamente nuove procedure	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2	30,0	-

3. COMPORTAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUITORE INTERNO/ESTERNO persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia	10,0	
3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE è disponibile verso i colleghi, considerandone le esigenze, in vista del miglior funzionamento complessivo dell'Agenzia	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3	20,0	-

PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORTAMENTI	100,0	-
--	--------------	----------



SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPORAMENTI COMPARTO A

DIPENDENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

VALUTATORE:

COMPORAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

Max
AtribuibilePunteggio
Attribuito

1. COMPORAMENTI PROFESSIONALI

1.1 COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI DI LAVORO mostra interesse e partecipazione attiva nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo	10,0	
1.2 IMPEGNO ED AFFIDABILITÀ programma la corretta esecuzione dell'attività	10,0	
1.3 RISPETTO DEI TEMPI rispetta le scadenze imposte dalla legge e/o dai diretti superiori, in vista della corretta funzionalità di attività e/o servizi	10,0	
1.4 QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE fornisce prestazioni prive di errori, comportando un onere di controllo meramente rutinario da parte del superiore	10,0	
1.5 CAPACITÀ PROFESSIONALI applica generalmente indicazioni o suggerimenti utili, imparando dagli errori eventualmente commessi	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 1	50,0	-

2. COMPORAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE

2.1 FLESSIBILITÀ OPERATIVA mostra capacità e disponibilità a garantire flessibilità nell'orario lavorativo per adattarsi ad esigenze peculiari	10,0	
2.2 COMPORAMENTI A FRONTE DI COLLABORAZIONE CON ALTRI UFFICI/SETTORI/STRUTTURE/AREE DELL'AGENZIA OVVERO ALTRI SOGGETTI assicura fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, al fine del perseguimento di obiettivi di comune interesse	10,0	
2.3 NOVITÀ METODOLOGICHE E TECNICHE applica correttamente nuove procedure	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 2	30,0	-

3. COMPORAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE

3.1 ORIENTAMENTO VERSO IL FRUTTORE INTERNO/ESTERNO persegue i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze interne che esterne, operando con attenzione e cortesia	10,0	
3.2 COOPERAZIONE E INTEGRAZIONE è tendenzialmente disponibile verso i colleghi, evitando conflitti	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE ATTITUDINE PROFESSIONALE-RELAZIONALE 3	20,0	-

PUNTEGGIO COMPLESSIVO COMPORAMENTI

100,0

-

Allegato 3.a - Declaratoria comportamenti professionali ed organizzativi relativi alle qualità gestionali-relazionali previste dall'art. 4, u.c. - Dirigenti

a. partecipazione alla vita organizzativa:

- a.1 contributo alle strategie aziendali: il dirigente partecipa consapevolmente alla pianificazione e programmazione delle linee strategiche aziendali, tenendosi costantemente informato sulle attività dell'Agenzia;
- a.2 rispetto dei regolamenti e delle deliberazioni del Direttore Generale: il dirigente è attento a declinare i propri comportamenti professionali coerentemente agli obiettivi assegnati, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti;
- a.3 attitudini relative alla capacità di relazione:
 - stakeholder interni ed esterni di riferimento (dipendenti, utenti, fornitori, cittadini, associazioni di categoria, associazioni sindacali, associazioni di cittadini, altri enti pubblici e privati): il dirigente orienta le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni degli utenti e dei cittadini e, più in generale, di chiunque sia destinatario della propria attività amministrativa, assicurando risposte mirate ed efficienti alle esigenze degli interlocutori;
 - colleghi: il dirigente interagisce in modo aperto e costruttivo con i colleghi, sa essere autorevole e persuasivo, così da coinvolgerli ottenendone sostegno e collaborazione altresì contribuendo, in tal modo, a rafforzare il senso di appartenenza all'Ente;
- a.4 capacità di relazione interistituzionale: il dirigente sa avvalersi della collaborazione, anche informale, con gli altri enti e/o istituzioni pubbliche e private coinvolte nel processo di erogazione dei servizi rientranti nella propria competenza, in un'ottica di maggiore efficacia – efficienza - semplificazione dell'attività amministrativa;
- a.5 capacità di adattamento e flessibilità: il dirigente dimostra elevate disponibilità e capacità a lavorare in differenti contesti, anche in situazioni di trasversalità e di estrema urgenza.

b. attitudini relative alla conoscenza:

- b.1 attitudine al ragionamento tecnico: il dirigente coniuga rigoroso razioicinio, creatività ed innovazione al fine di individuare opportunità e criticità in situazioni complesse, risolvendole;
- b.2 capacità di apprendimento e diffusione delle conoscenze acquisite: il dirigente acquisisce e condivide nuove conoscenze ed esperienze per dare valore all'Agenzia, contribuendo alla modernizzazione ed al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, senza visioni egoistiche né di potere;

c. attitudini relative al fare:

- c.1 orientamento al risultato: il dirigente lavora in vista di mete impegnative per l'agenzia, con spiccata tensione al conseguimento del risultato proponendo, a tal fine, opportune iniziative di sviluppo trasversali nella visione complessiva dell'Ente;
- c.2 capacità di iniziativa e problem-solving: il dirigente ha iniziativa, è capace



di identificare criticità, ostacoli ed opportunità, ponendo in essere strategie atte al superamento dei problemi;

a. **attitudini relative al dirigere:**

- d.1 correttezza, trasparenza e coerenza: il dirigente agisce con integrità, etica e coerenza, dimostra disponibilità ad agire in maniera conforme ai valori della propria organizzazione (lealtà istituzionale), comunicando le proprie opinioni in modo aperto e trasparente;
- d.2 sicurezza ed equilibrio: il dirigente rappresenta un riferimento professionale per i colleghi ed il personale, ai quali fornisce aiuto e disponibilità nei momenti di difficoltà;
- d.3 capacità di motivazione e valorizzazione del personale dipendente: il dirigente promuove azioni per la crescita professionale dei propri collaboratori, favorendo il loro sviluppo professionale e l'accrescimento delle loro potenzialità, stimolandone l'impegno e la partecipazione;
- d.4 appropriatezza dell'utilizzo del potere gerarchico: usa in modo appropriato ed opportuno il potere gerarchico formale connesso al ruolo rivestito, agendo senza condizionamenti di pregiudizio e dimostrando propensione a recepire stimoli e professionalità;
- d.5 attitudine a favorire collaborazione tra il personale dipendente: favorisce una armoniosa collaborazione tra i dipendenti, stigmatizzando con fermezza eventuali condotte non corrette.

Allegato 3.b - Declaratoria comportamenti professionali ed organizzativi relativi alle attitudini professionali-relazionali previste dall'art. 10, c. 4 - Comparto

1. DIPENDENTI TITOLARI DI INCARICO DI P.O.:

a. Capacità di gestire con autonomia:

- a.1 impegno ed affidabilità (max 5): il dipendente identifica in modo autonomo e partecipativo i problemi di interesse del proprio Ufficio/Settore, individua la soluzione più adeguata per tali problemi, suggerisce e mette in atto gli interventi necessari per adottare le soluzioni individuate;
- a.2 capacità di programmare ed organizzare le proprie attività e quelle del gruppo – leadership (max 10): il dipendente pianifica ed organizza, in una logica di efficienza ed efficacia, le diverse attività necessarie al perseguimento degli obiettivi, attraverso le risorse economiche ed umane assegnate, in coerenza con le indicazioni del dirigente, programmando il lavoro, i tempi e le priorità nell'esecuzione delle azioni in cui è scomposto ciascun obiettivo;

b. capacità di adattamento ai cambiamenti ed alle esigenze di flessibilità:

- b.1 capacità di affrontare situazioni nuove (max 5): il dipendente affronta positivamente i cambiamenti in relazione ai compiti assegnati o alle modalità operative, propone modalità migliori per la soluzione dei problemi gestionali ed organizzativi, finalizzate alla massima efficienza dei processi e dei servizi offerti;
- b.2 tensione al risultato (max 10): il dipendente è fortemente motivato e determinato a perseguire gli obiettivi assegnati, lavora in vista di mete impegnative, accettando i rischi connessi al raggiungimento di obiettivi sfidanti;

c. capacità di creare un clima collaborativo:

- c.1 qualità delle relazioni interpersonali con dirigenti e colleghi (max 5): il dipendente svolge il proprio lavoro assicurando un clima interpersonale sereno e stimolante. A tal fine, collabora con i colleghi, confrontando idee e soluzioni e pervenendo in modo corretto e tempestivo alla definizione di direttive utili al perseguimento degli obiettivi assegnati. Instaura rapporti positivi nel gruppo di lavoro, controllando le emozioni ed evitando azioni negative anche a fronte di provocazioni o di ostilità da parte di altri, garantendo altresì una condotta congrua anche in condizioni di stress lavorativo prolungato;
- c.2 disponibilità verso gli utenti (max 5): il dipendente individua correttamente i bisogni e le esigenze dei destinatari dell'azione pubblica, sia interni che esterni all'Agenzia, manifestando impegno per soddisfarli adeguatamente;

2. DIPENDENTI DI CATEGORIA "D" OVVERO "DS":

a. Comportamenti professionali:

- a.1 coinvolgimento nei processi di lavoro (max 10): indica il grado di interesse e partecipazione attiva manifestato dal dipendente nello svolgimento delle

- attività inerenti il proprio ruolo lavorativo; ne individua, altresì, la capacità di prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle;
- a.2 impegno ed affidabilità (max 10): indica la capacità di prendere in carico l'attività lavorativa assegnata e di adoperarsi per la sua corretta esecuzione, mostrando capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze. Raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere;
- a.3 qualità della prestazione (max 10): indica la capacità di fornire una prestazione lavorativa precisa, tempestiva e non lacunosa, normalmente curata in tutti i suoi aspetti;
- a.4 capacità decisionali (max 10): indica la capacità di assumere decisioni tenendo conto delle indicazioni ricevute, mostrando di possedere un adeguato livello di responsabilità;
- a.5 disponibilità alla formazione (max 10): indica la propensione e l'interesse all'aggiornamento professionale, eventualmente proponendo percorsi formativi adeguati;
- b. **comportamenti legati all'organizzazione:**
- b.1 flessibilità operativa (max 10): indica la capacità e la disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative;
- b.2 comportamenti a fronte di collaborazione con altri Uffici/Settori/Strutture/Aree dell'Agenzia ovvero altri soggetti (max 10): indica la capacità e la disponibilità ad assicurare fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, ai fini del perseguimento di obiettivi di comune interesse;
- b.3 novità metodologiche e tecniche (max 10): indica la disponibilità ad applicare correttamente nuove procedure, eventualmente proponendone miglioramenti ulteriori, ai fini di una sempre maggiore efficacia e produttività individuale e di gruppo;
- c. **comportamenti trasversali di relazione:**
- c.1 orientamento verso il fruitore interno/esterno (max 10): indica l'impegno a perseguire i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze organizzative interne che alle aspettative/esigenze del fruitore esterno, operando con attenzione e cortesia;
- c.2 cooperazione e integrazione (max 10): indica la disponibilità tendenziale nei confronti dei colleghi e lo sforzo a tenere conto anche delle esigenze altrui, eventualmente sopperendo – ove possibile e necessario – a lacune di altri; evidenzia, inoltre, la capacità di migliorare la propria prestazione lavorativa, mediante il ricorso a relazioni professionali con soggetti estranei al proprio Ufficio/Settore.

3. DIPENDENTI DI CATEGORIA "C":

a. Comportamenti professionali:

- a.1 coinvolgimento nei processi di lavoro (max 10): indica il grado di interesse e partecipazione attiva manifestato dal dipendente nello svolgimento delle



attività inerenti il proprio ruolo lavorativo. Individua, altresì, la capacità del dipendente di prefiggersi mete realistiche, agendo per perseguirle;

- a.2 impegno ed affidabilità (max 10): indica la capacità di prendere in carico l'attività lavorativa assegnata e di adoperarsi per la sua corretta esecuzione, mostrando – di regola – capacità di autogestirsi, programmando il proprio lavoro in modo da rispettare le scadenze. Raramente deve essere sollecitato al rispetto della tempistica delle attività da svolgere;
 - a.3 qualità della prestazione (max 10): indica la capacità di fornire una prestazione lavorativa precisa, tempestiva e non lacunosa, normalmente curata in tutti i suoi aspetti;
 - a.4 capacità professionali (max 10): indica la capacità di operare correttamente su delega ovvero indicazioni del proprio superiore gerarchico, anche in assenza di guida costante, cogliendo indicazioni o suggerimenti utili ed imparando dagli errori eventualmente commessi;
 - a.5 disponibilità alla formazione (max 10): indica la propensione e l'interesse all'aggiornamento professionale;
- b. **comportamenti legati all'organizzazione:**
- b.1 flessibilità operativa (max 10): indica la capacità e la disponibilità ad affrontare positivamente i cambiamenti nelle attività lavorative e/o nelle relative modalità applicative;
 - b.2 comportamenti a fronte di collaborazione con altri Uffici/Settori/Strutture/Aree dell'Agenzia ovvero altri soggetti (max 10): indica la capacità e la disponibilità ad assicurare fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, ai fini del perseguimento di obiettivi di comune interesse;
 - b.3 novità metodologiche e tecniche (max 10): indica la disponibilità ad applicare correttamente nuove procedure;
- c. **comportamenti trasversali di relazione:**
- c.1 orientamento verso il fruitore interno/esterno (max 10): indica l'impegno a perseguire i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze organizzative interne che alle aspettative/esigenze del fruitore esterno, operando con attenzione e cortesia;
 - c.2 cooperazione e integrazione (max 10): indica la disponibilità tendenziale nei confronti dei colleghi e lo sforzo a tenere conto anche delle esigenze altrui, eventualmente sopperendo – ove possibile e necessario – a lacune di altri.

4. DIPENDENTI DI CATEGORIA “B” OVVERO “BS”:

a. **Comportamenti professionali:**

- a.1 coinvolgimento nei processi di lavoro (max 10): indica il grado di interesse e partecipazione attiva manifestato dal dipendente nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo;
- a.2 impegno ed affidabilità (max 10): indica la capacità di prendere in carico l'attività lavorativa assegnata e di adoperarsi per la sua corretta e

- tempestiva esecuzione;
- a.3 qualità della prestazione (max 10): indica la capacità di fornire un lavoro preciso, tempestivo e non lacunoso, normalmente curato in tutti i suoi aspetti;
 - a.4 capacità professionali (max 10): indica la capacità di applicare indicazioni o suggerimenti utili, imparando dagli errori eventualmente commessi;
 - a.5 disponibilità alla formazione (max 10): indica la propensione e l'interesse all'aggiornamento professionale;
- b. **comportamenti legati all'organizzazione:**
- b.1 flessibilità operativa (max 10): indica la capacità e la disponibilità a svolgere mansioni lavorative nuove, anche di natura temporanea, comunque coerenti e rispettose del profilo professionale;
 - b.2 comportamenti a fronte di collaborazione con altri Uffici/Settori/Strutture/Aree dell'Agenzia ovvero altri soggetti (max 10): indica la capacità e la disponibilità ad assicurare fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, ai fini del perseguimento di obiettivi di comune interesse;
 - b.3 novità metodologiche e tecniche (max 10): indica la disponibilità ad applicare correttamente nuove procedure;
- c. **comportamenti trasversali di relazione:**
- c.1 orientamento verso il fruitore interno/esterno (max 10): indica l'impegno a perseguire i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze organizzative interne che alle aspettative/esigenze del fruitore esterno, operando con attenzione e cortesia;
 - c.2 cooperazione e integrazione (max 10): indica la disponibilità tendenziale nei confronti dei colleghi, anche di altre Aree/Servizi/Settori/Uffici, in vista del miglior funzionamento complessivo dell'Agenzia.

5. DIPENDENTI DI CATEGORIA "A":

a. Comportamenti professionali:

- a.1 coinvolgimento nei processi di lavoro (max 10): indica il grado di interesse e partecipazione attiva manifestato dal dipendente nello svolgimento delle attività inerenti il proprio ruolo lavorativo;
- a.2 impegno ed affidabilità (max 10): indica la capacità di prendere in carico l'attività lavorativa assegnata e di adoperarsi per la sua corretta esecuzione;
- a.3 rispetto dei tempi (max 10): indica la capacità di rispettare le scadenze imposte dalla normativa e/o dai diretti superiori, in vista della corretta funzionalità delle attività e dei servizi prestati;
- a.4 qualità della prestazione (max 10): indica la capacità di fornire prestazioni prive di errori, comportando un onere di controllo meramente routinario da parte del superiore;
- a.5 capacità professionali (max 10): indica la propensione a cogliere indicazioni o suggerimenti utili al proprio lavoro, imparando dagli errori eventualmente commessi;

b. comportamenti legati all'organizzazione:

- b.1 flessibilità operativa (max 10): indica la capacità e la disponibilità tendenziale a garantire flessibilità nell'orario lavorativo, per adattarsi ad esigenze peculiari;
- b.2 comportamenti a fronte di collaborazione con altri Uffici/Settori/Strutture/Aree dell'Agenzia ovvero altri soggetti (max 10): indica la capacità e la disponibilità ad assicurare fattiva collaborazione ad altri organi/uffici/enti pubblici e privati, ai fini del perseguimento di obiettivi di comune interesse;
- b.3 novità metodologiche e tecniche (max 10): indica la disponibilità ad applicare correttamente nuove procedure;

c. comportamenti trasversali di relazione:

- c.1 orientamento verso il fruitore interno/esterno (max 10): indica l'impegno a perseguire i compiti assegnati mostrando attenzione sia alle esigenze organizzative interne che alle aspettative/esigenze del fruitore esterno, operando con attenzione e cortesia;
- c.2 cooperazione e integrazione (max 10): indica la disponibilità tendenziale all'instaurazione di rapporti collaborativi con i colleghi, evitando conflitti.

Allegato 4 – Tabella riepilogo tempistica Ciclo della Performance

FASE	OGGETTO	TEMPI	COMPETENZA	SOGGETTI COINVOLTI
Proposta obiettivi strategici ed operativi annuali	Trasmissione al Direttore Generale scheda – sezione A (art. 2.1, art. 3.1, art. 4, art. 5)	15 gennaio di ciascun anno	Ciascun Direttore di Area/Dirigente	- Direttori di Area/Dirigenti - Personale di comparto
Definizione ed assegnazione obiettivi strategici ed operativi annuali e triennali	1. Approvazione Piano della Performance dell’Agenzia ed attribuzione obiettivi ai Direttori/Dirigenti (art. 2.1-3) 2. Attribuzione obiettivi/azioni ai dipendenti di comparto (art. 10.2)	1. 28 febbraio di ciascun anno 2. 15 marzo di ciascun anno	- Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti	- Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti - Struttura tecnica permanente
Misurazione e valutazione della performance organizzativa	Trasmissione al Direttore Generale e all’OIV scheda – sezioni B e C (art. 3.2)	31 gennaio dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione	Ciascun Direttore di Area/Dirigente	- OIV - Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti - Struttura tecnica permanente
Misurazione e valutazione della performance individuale: avvio	Trasmissione al Direttore Generale e all’OIV: a) scheda – sezioni B e C (art. 3.2 e art. 6.1-2) b) scheda “comportamento professionale-organizzativo” dipendenti assegnati (art. 10.5)	Entro il 31 gennaio dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione	Ciascun Direttore di Area/Dirigente	- OIV - Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti - Struttura tecnica permanente
Misurazione e valutazione della performance individuale: conclusione procedimento	1. Trasmissione al Direttore Generale della proposta di valutazione dell’OIV e colloquio (art. art. 6.3-5 e art. 7.3-5) – Valutazione della performance individuale dei dirigenti da parte del Direttore Generale (art. 7.5) 2. Valutazione della performance individuale dei dipendenti di comparto da parte	1. 30 marzo dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione (dirigenti) 2. 15 aprile dell’anno successivo a quello oggetto di valutazione (comparto)	- OIV - Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti	- OIV - Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti - Personale di comparto - Struttura tecnica permanente - Personale di comparto



	del Dirigente (art. 10.6)			
Procedura di conciliazione: conclusione	Gestione dell'eventuale conflittualità conseguente alla mancata condivisione della valutazione (art. 12.1-5)	Entro 30 giorni dal ricevimento di copia del verbale del colloquio di cui all'art. 7.5 ovvero all'art. 10.8	Comitato di conciliazione	<ul style="list-style-type: none"> - OIV - Comitato di conciliazione - Direttore di Area/Dirigente interessato - Struttura tecnica permanente - Soggetto valutato
Relazione sulla performance	Art. 13.6, lett. n), d. lgs. 150/2009	Entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> - OIV - Struttura tecnica permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - OIV - Direttore Generale - Direttori di Area/Dirigenti - Struttura tecnica permanente



SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE AREA DIRIGENZA

DIRIGENTE:

AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:

ANNO RIFERIMENTO:

VALUTAZIONE MACROAREA PERFORMANCE OPERATIVA

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO OTTENUTO
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI STRATEGICI (MAX 55)			
OBIETTIVI OPERATIVI	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO OTTENUTO
PUNTEGGIO TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI (MAX 25)			
PUNTEGGIO TOTALE PERFORMANCE OPERATIVA (MAX 80)			

VALUTAZIONE MACROAREA COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

CAPACITA' GESTIONALI-RELAZIONALI	MASSIMO ATTRIBUIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
1. partecipazione alla vita organizzativa	5,0	
2. attitudini relative alla conoscenza	5,0	
3. attitudini relative al fare	5,0	
4. attitudini relative al dirigere	5,0	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO (MAX 20)		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA (MAX 100)

FASCIA



SCHEMA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE PO

	DIPENDENTE
	AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:
	ANNO RIFERIMENTO:
	VALUTATORE:

VALUTAZIONE PROFILO CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO OTTENUTO
Risultato atteso		Risultato conseguito	
OBIETTIVI OPERATIVI	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO OTTENUTO
Risultato atteso		Risultato conseguito	
PUNTEGGIO TOTALE PROFILO CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE (MAX 60)			

VALUTAZIONE PROFILO COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

ATTITUDINI PROFESSIONALI-RELAZIONALI	MASSIMO ATTRIBUIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
1. CAPACITÀ DI GESTIRE CON AUTONOMIA	15,0	
2. CAPACITÀ DI ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI ED ALLE ESIGENZE DI FLESSIBILITÀ	15,0	
3. CAPACITÀ DI CREARE UN CLIMA COLLABORATIVO	10,0	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO (MAX 40)		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA (MAX 100)

FASCIA	
--------	--



SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE COMPARTO

DIPENDENTE	
AREA/STRUTTURA/SERVIZIO/SETTORE/ UFFICIO:	
ANNO RIFERIMENTO:	
VALUTATORE:	

VALUTAZIONE PROFILO CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE

OBIETTIVI STRATEGICI	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO OTTENUTO
Risultato atteso		Risultato conseguito	
OBIETTIVI OPERATIVI	PESO ATTRIBUITO ALL'AZIONE	PERCENTUALE DI COMPLETAMENTO RAGGIUNTA	PUNTEGGIO OTTENUTO
Risultato atteso		Risultato conseguito	
PUNTEGGIO TOTALE PROFILO CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE (MAX 100)			

VALUTAZIONE PROFILO COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO

ATTITUDINI PROFESSIONALI-RELAZIONALI	MASSIMO ATTRIBUIBILE	PUNTEGGIO OTTENUTO
1. COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	50,0	
2. COMPORTAMENTI LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE	30,0	
3. COMPORTAMENTI TRASVERSALI DI RELAZIONE	20,0	
PUNTEGGIO TOTALE COMPORTAMENTO PROFESSIONALE ED ORGANIZZATIVO (MAX 100)		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA (MAX 200)

FASCIA	
--------	--