



REGIONE BASILICATA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA REGIONE BASILICATA

2026



INDICE

PREMESSA	3
CAPITOLO I CONTESTO DI RIFERIMENTO.....	5
1. CONTESTO NORMATIVO IN MATERIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	5
CAPITOLO II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	9
1. PROCESSO: FASI, TEMPI E SOGGETTI.....	9
1.1 <i>Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse</i>	10
1.2 <i>Identificazione della Performance Organizzativa</i>	13
CAPITOLO III SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .	16
1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	16
1.1 <i>Sistema premiante</i>	20
2. VALUTAZIONE DIRETTORI GENERALI	20
2.1 <i>Descrizione del sistema</i>	21
3. VALUTAZIONE DIRIGENTI	27
3.1 <i>Descrizione del sistema</i>	27
4. VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE.....	33
4.1 <i>Descrizione del sistema</i>	33
5. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON TITOLARE DI INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	36
5.1 <i>Descrizione del sistema</i>	37
6. PROCEDURA DI VALUTAZIONE E DI CONCILIAZIONE	40
7. VICENDE PECULIARI DEL RAPPORTO DI LAVORO E RIFLESSI SULLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI.....	41



Premessa

La valutazione dell'operato della pubblica amministrazione in termini di performance acquista valore e significato ove si collochi all'interno di un orizzonte di senso costituzionale e la si intenda quale ambizioso strumento della *"rivoluzione promessa"* dalla Carta fondamentale.

Nella prospettiva costituzionale, la programmazione, gestione e valutazione della performance misura la capacità dell'amministrazione di rispondere efficacemente ai bisogni della collettività, *"rimuovendo gli ostacoli di ordine economico e sociale che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana"*.

Lo stesso concetto di Valore pubblico, introdotto dal legislatore con il D.L. 80/2021 ma già presente nelle direttive della funzione pubblica a partire dal 2017, trova il suo fondamento nei principi costituzionali, quale impegno della azione amministrativa a migliorare il livello del benessere sociale della collettività amministrata.

Ma la costruzione del Valore pubblico non può prescindere da una gestione efficace della organizzazione interna dell'amministrazione, anche in termini di corretta valutazione del contributo di ogni persona alla realizzazione degli obiettivi, al riconoscimento delle competenze e dei talenti.

La centralità delle competenze per la riforma della pubblica amministrazione è efficacemente descritta dall'OCSE come il necessario passaggio da una logica di selezione e valutazione delle risorse umane basata prevalentemente su titoli di studio e conoscenze a una logica cd. *competence-based*, legata alla valutazione delle competenze analitiche e comportamentali.

In tale visione, la rinnovata attenzione per le "competenze trasversali", cioè per i comportamenti organizzativi che attengono al "come" efficacemente svolgere il lavoro e agire nel ruolo amministrativo costituisce un importante strumento anche per il superamento del cd. formalismo adempimentale dell'agire amministrativo a favore di una organizzazione amministrativa capace di rispondere effettivamente ai bisogni degli individui e realizzare il progetto costituzionale di legalità e uguaglianza sostanziali.

In tale quadro il Sistema di misurazione e valutazione della performance ha lo scopo di garantire il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance



dell'amministrazione, in conformità alle disposizioni normative e in coerenza con le Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il Sistema rappresenta un documento dinamico, che l'amministrazione aggiorna annualmente partendo dalle esperienze e delle prassi già maturate.

Infine, nell'ottica di valorizzare e dare sostanza alla parità di genere anche attraverso il linguaggio amministrativo, il presente aggiornamento è stato redatto prestando attenzione, per quanto stilisticamente possibile, al linguaggio inclusivo mediante il ricorso alle strategie linguistiche volte a superare l'utilizzo del maschile generico. Si ritiene un passo importante e simbolico a favore delle politiche inclusive; tuttavia, in considerazione dell'estensione del testo, dei contenuti tecnici e della forte ricorrenza di taluni termini identificativi dei ruoli e delle categorie di appartenenza, è stato mantenuto l'uso del maschile generico nei casi in cui ciò è risultato necessario per non pregiudicare la fluidità e la comprensione del testo.



Capitolo I

Contesto di riferimento

1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale

1. Il presente documento costituisce il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito anche definito S.M.V.P.) ed è redatto ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 5, comma 1 del D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, nonché in coerenza con le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica. Il Sistema tiene altresì conto del complesso della normativa regionale vigente in materia ed è approvato dalla Giunta regionale d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale.

2. Al fine di garantire una maggiore efficacia delle modalità gestionali del ciclo della performance nell'ambito della Regione Basilicata e dei suoi enti strumentali la L.R.n.31/2010 e s.m.i. ha previsto una regolamentazione unitaria all'interno del sistema ed ha affidato il relativo presidio ad un'unica Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

In relazione a ciò consegue che il presente documento è di diretta applicazione per la Giunta regionale, il Consiglio regionale e tutti gli enti del sistema Basilicata di cui all'Allegato A.

3. Al fine di tutelare l'autonomia organizzativa degli enti del sistema prevista dalla normativa regionale, contemperandola alle esigenze di coordinamento, gli enti medesimi potranno apportare con proprio atto modifiche al S.M.V.P., precisamente identificate e motivate dalle proprie esigenze e specificità organizzative, acquisendo, ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 5, comma 1 del D.lgs. n.74/2017, il parere dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito. La personalizzazione del SMVP potrà riguardare solo ed esclusivamente gli aspetti organizzativi dell'Ente.

4. Gli enti di minori dimensioni, per i quali si intendono gli enti con un organico inferiore alle 10 unità, potranno procedere in deroga al presente documento al fine di semplificare il S.M.V.P. in modo tale da renderlo compatibile in termini di rapporto costi benefici. La metodologia in deroga dovrà essere validata dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito e comunicata all'Ufficio per



il controllo di gestione e la misurazione della performance della Giunta per la comunicazione e la presa d'atto da parte della Giunta regionale.

5. Il S.M.V.P. definisce le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità della misurazione e valutazione della performance, sia organizzativa che individuale, che costituiscono i processi essenziali nello svolgimento annuale del ciclo della performance tenendo conto degli ambiti individuati rispettivamente dagli articoli 8 e 9 del citato D.lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni:

- la performance organizzativa attiene all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola l'Amministrazione nonché a processi e progetti, con riferimento alle attività programmate, ai relativi indicatori e target di misurazione nonché ai risultati attesi e raggiunti;
- la performance individuale riguarda il personale dirigente ed il personale delle categorie, nello specifico:
 - direttori generali¹ (a cui sono assimilati anche i direttori generali dei singoli enti, purché dipendenti dagli stessi)
 - dirigenti
 - personale non dirigenziale cui è stato attribuito l'incarico di elevata qualificazione
 - personale del comparto non titolare di incarico di elevata qualificazione.

6. Ai fini dell'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, l'attività svolta in modalità agile è equiparata all'attività svolta in presenza, anche al fine dell'attribuzione dei premi di produttività e di risultato, secondo quanto stabilito dalle norme vigenti.

7. L'assolvimento delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione previste dalla legge e dal PIAO sezione rischi corruttivi e trasparenza costituisce parte integrante del ciclo della performance e incide sulla valutazione.

¹ Le citazioni presenti nel testo relative al/ai direttore/i generale/i della Giunta sono da intendere riferite anche al dirigente generale del Consiglio Regionale



8. Il S.M.V.P. intende favorire la promozione degli strumenti di interazione e dialogo tra dipendenti e dirigenza nell'ottica dell'implementazione di processi continui e circolari di feedback tra le persone che valutano e le persone che sono valutate; a tale scopo prevede che vengano effettuati almeno tre colloqui/confronti con il personale, uno per ciascuna fase del ciclo della performance, anche al fine di promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di valorizzazione delle competenze e delle potenzialità delle persone valutate. In particolare, il Sistema prevede:

Colloquio in fase di assegnazione degli obiettivi

In tale fase il colloquio assicura la condivisione degli obiettivi e la reale condivisione delle aspettative e dei traguardi da raggiungere e dei comportamenti "attesi".

Colloquio in fase di verifica in corso d'anno dei risultati

In tale fase il colloquio è riferito sia ai risultati verificati medio tempore sia ai comportamenti attesi al fine di consentire, anche con eventuali suggerimenti, il miglioramento dei fattori comportamentali in relazione alle prestazioni di lavoro previste.

Colloquio in fase di valutazione

La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire il confronto anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da intraprendere e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il futuro miglioramento della prestazione.

L'effettuazione dei colloqui deve essere opportunamente documentata da parte di coloro che valutano.

9. Nell'ambito delle azioni volte alla valorizzazione delle dipendenti e dei dipendenti e allo sviluppo delle rispettive conoscenze, competenze e capacità, il Sistema individua la formazione quale strumento che concorre alla produzione di benessere organizzativo e di valore pubblico.

Pertanto, anche in coerenza con gli indirizzi contenuti nella direttiva del ministro della p.a. del 16 gennaio 2025, sia per il personale dirigente che per il personale non dirigente la formazione per almeno 40 ore all'anno costituisce obiettivo annuale di performance.

La formazione per la dirigenza dovrà prioritariamente riguardare i temi della leadership, le competenze manageriali, le soft skills e la pianificazione strategica.



10. Nell'ottica del miglioramento continuo e della progressiva integrazione del S.M.V.P. con i più evoluti meccanismi di valutazione e di riconoscimento del merito l'amministrazione potrà valutare la sperimentazione di premialità ulteriori rispetto agli incentivi economici, in considerazione delle novità introdotte dal ddl di modifica del D.lgs.150/2009 ("decreto merito") in corso d'esame parlamentare, così come dovrà tener conto dei principi informatori della citata riforma in corso di approvazione, con particolare riguardo all'attribuzione di premialità maggiormente selettive attraverso la fissazione di percentuali rigide di eccellenza, nonché alla valorizzazione delle competenze e delle performance dei funzionari interni anche in funzione degli sviluppi professionali per l'accesso alla dirigenza.



Capitolo II

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Processo: fasi, tempi e soggetti

1. La performance organizzativa si sviluppa attraverso quattro momenti fondamentali:

- la pianificazione degli obiettivi da perseguire, dei risultati da raggiungere, delle attività da realizzare. Detta pianificazione considera in primo luogo l'individuazione delle esigenze e degli intenti da concretizzare nell'arco temporale del mandato attraverso gli specifici strumenti di programmazione degli enti facenti parte del sistema regionale, i relativi bilanci triennali e, in dettaglio, dell'anno considerato. La programmazione definisce le linee generali con l'elaborazione degli indirizzi strategici sulla base dei quali vengono redatti i documenti di bilancio preventivo, con il piano degli indicatori e dei risultati attesi. Successivamente, in coerenza con la programmazione economico-finanziaria, viene redatto il documento di programmazione della performance, all'interno del quale le attività da svolgere sono declinate in obiettivi strategici, riferibili al triennio considerato, ed in obiettivi operativi, da conseguire entro l'anno;
- la misurazione dei risultati conseguiti nei periodi considerati, al cui fine vengono individuati indicatori e target idonei a quantificare i risultati conseguiti;
- la valutazione dell'attività svolta e dei relativi risultati, tenendo conto degli elementi del contesto, interno ed esterno, che hanno contribuito alla completa, parziale o mancata realizzazione;
- la restituzione agli organi di indirizzo e di governo e alle direzioni dell'ente degli esiti della valutazione, al fine di garantire le necessarie azioni correttive e di miglioramento politiche, organizzative e professionali.

2. Nello specifico, le fasi del processo previsto con il presente Sistema si articolano in coerenza con il ciclo della performance indicato dal D.lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni e sono di seguito indicate.



3. È bene tenere presente che il contesto normativo di riferimento della programmazione delle pubbliche amministrazioni è stato significativamente innovato con il D.L.n.80/2021 conv. in L.113/2021 che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (P.I.A.O.) allo scopo di semplificare ed integrare i principali documenti di programmazione in una ottica di creazione del valore pubblico quale contributo all'aumento del livello di benessere economico, sociale, ambientale e sanitario della comunità e del territorio.

1.1 Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse

Fase 1. Definizione indirizzi strategici

1. La Giunta regionale (organo di indirizzo) procede ad una prima individuazione delle priorità politiche e degli indirizzi strategici sui quali fondare le scelte programmatiche della Regione, contestualmente ad una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario. A seguito delle valutazioni formulate, e coerentemente con il Piano strategico regionale, la Giunta adotta il Documento di Economia e Finanza Regionale (DEFR), con il quale viene definita la programmazione delle attività e vengono individuate le aree strategiche di intervento.

2. Per il Consiglio regionale, l'Ufficio di Presidenza (organo di indirizzo), sulla base della proposta della Dirigenza Generale, procede ad approvare annualmente le Linee Programmatiche triennali.

3. Sia per la Giunta che per il Consiglio, in coerenza con i documenti suddetti e con i contenuti della programmazione del valore pubblico e della prevenzione della corruzione e della trasparenza, vengono individuati gli obiettivi e gli indicatori per la programmazione della performance.

Fase 2. Condivisione degli indirizzi con i direttori generali e formulazione delle proposte degli obiettivi di performance

1. In tale fase, ai fini della programmazione della performance, il Comitato di Coordinamento delle direzioni generali (art.26 del regolamento regionale n.1/2021), e per il Consiglio il suo Dirigente Generale, anche con il supporto metodologico dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito, elaborano le proposte relative agli obiettivi strategici e agli indicatori di performance programmati per il triennio, nonché, sentiti i dirigenti e le dirigenti degli Uffici,



le proposte relative agli obiettivi operativi da realizzare annualmente, secondo quanto previsto dal D.lgs. n.150/2009, dal D.L.n.80/2021 e relativi decreti attuativi e dalle linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica.

2. La definizione degli obiettivi sia per la Giunta regionale che per il Consiglio regionale avviene tenendo conto, in particolare, dei seguenti criteri:

- la piena coerenza tra indirizzi e obiettivi della Regione;
- la rispondenza ai requisiti individuati dall'art. 5, comma 2 e comma 2-bis del D.lgs. n. 150/2009 e dall'art. 5, comma 11, lettera a) del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, nonché ad eventuali ulteriori disposizioni legislative in materia;
- la rispondenza alle finalità di miglioramento della qualità dei servizi erogati e la coerenza con la creazione di valore pubblico;
- il collegamento con il Bilancio di previsione e con il Programma annuale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

3. La formulazione delle proposte è preceduta dalla verifica della consistenza delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Fase 3. Redazione del documento di programmazione della performance

1. Completata la definizione degli obiettivi e l'associazione dei relativi indicatori e target, gli uffici competenti provvedono alla predisposizione della proposta del documento di programmazione della performance, ai fini dell'approvazione di quest'ultimo da parte degli organi di indirizzo, e comunque in tempi congruenti con una corretta logica di programmazione. Laddove vi siano difficoltà in merito alla completa definizione del ciclo della programmazione annuale, il documento di programmazione della performance potrà essere comunque redatto sulla base della programmazione pluriennale, salvo aggiustamenti/aggiornamenti in fase di monitoraggio intermedio.

2. Il documento suddetto, prima dell'approvazione da parte degli organi di indirizzo, viene trasmesso all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito che, entro i successivi 15 giorni, può esprimere rilievi e richieste di modifiche al fine di garantire la coerenza e la significatività degli obiettivi, degli indicatori e dei target fissati.



Fase 4. Assegnazione degli obiettivi mediante colloquio

1. Le dirigenti e i dirigenti coinvolti nel processo di valutazione provvederanno ad assegnare ad ogni dipendente, **tramite colloquio opportunamente documentato**, gli obiettivi, le attività, gli indicatori, i target, e daranno adeguate informazioni sui comportamenti attesi sulla base dei quali sarà effettuata la valutazione. L'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.

Fase 5. Verifica in corso d'anno

1. I direttori generali effettuano, entro il mese di luglio di ogni anno, la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza, anche avvalendosi dei dati del controllo di gestione, in collaborazione con il personale dirigente degli uffici. La verifica è finalizzata a misurare i risultati riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici e operativi, conseguiti nel lasso di tempo considerato, ed a verificare cause di eventuali scostamenti approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. La riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dal 1° luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle precedenti fasi 2, 3 punto 1 e 4.

2. Dell'attività di eventuale riprogrammazione degli obiettivi deve essere data informazione tempestiva all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

Fase 6. Valutazione finale

1. Il ciclo di gestione della performance si conclude, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b) del D.lgs. n. 150/2009, con la redazione della Relazione sulla Performance relativa all'attività svolta durante l'anno precedente. Quest'ultima viene redatta a cura degli uffici competenti, sulla base delle informazioni dedotte dal controllo di gestione, dei report e dei documenti che i direttori generali e dirigenti dei singoli uffici devono fornire, attestando le attività svolte e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

2. I singoli dirigenti, direttori generali che saranno causa di ritardo nella gestione della tempistica del ciclo della performance, qualora tale comportamento sia oggettivo e non giustificato, non potranno avere valutazioni nell'ambito della prima fascia in considerazione del loro comportamento poco collaborativo e non conforme alle regole dell'ente, secondo criteri di gradualità che saranno stabiliti



in sede di Comitato di Coordinamento delle direzioni generali per la Giunta e per il Consiglio dal Dirigente Generale.

3. La proposta di Relazione sulla Performance viene trasmessa alla Giunta Regionale per l'approvazione e, a seguito di tale approvazione, all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. c) del D.lgs. n. 150/2009, e la successiva pubblicazione della Relazione medesima entro i termini stabiliti dalla normativa (30 giugno).

4. Analogamente per il Consiglio regionale la proposta di Relazione sulla Performance viene trasmessa all'Ufficio di Presidenza per l'approvazione e, a seguito di tale approvazione, all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito ai sensi dell'art. 14 comma 4 lett. c) del D.lgs. n. 150/2009, e la successiva pubblicazione della Relazione medesima entro i termini stabiliti dalla normativa (30 giugno).

1.2 Identificazione della Performance Organizzativa

1. L'attività di programmazione permette di identificare la performance organizzativa dell'amministrazione, che, come noto, può essere riferita all'ente o alle singole strutture organizzative. La retribuzione variabile di merito ad essa relativa è oggetto di specifico confronto sindacale secondo quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro.

2. L'ente identifica la propria performance organizzativa che, in base alle esperienze già in corso presso il sistema regionale, può essere declinata nei termini esemplificativi riportati nella tabella 1:

Tabella 1

Performance Organizzativa		
pesi da fissare a cura del Comitato di Coordinamento/Dirigente Generale del C.R.		
Direttori Generali /Dirigente Generale	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'ente	Indicatori di "salute organizzativa" dell'amministrazione
Dirigenti	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura	Indicatori di "salute organizzativa" di struttura
Personale non dirigente	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura	



3. La misurazione del grado di conseguimento di ciascun parametro avviene attraverso una scala di punteggi compresi fra i valori 0 e 10.

4. Il punteggio complessivo di performance organizzativa è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti a ciascun parametro, ed è suddiviso secondo quattro distinte fasce di merito:

da 9 a 10 – fascia A;

da 7 a 8,9 – fascia B;

da 6 a 6,9 – fascia C;

da 0 a 5,9 – fascia D.

5. Il punteggio inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità.

6. Il collegamento tra punteggi di performance organizzativa conseguiti e trattamenti economici correlati in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

Il gradimento dell'utenza esterna

1. Al fine di conferire un maggior grado di oggettività alla valutazione della performance organizzativa, l'amministrazione sollecita le cittadine e i cittadini e l'utenza finale ad esprimere il grado di soddisfazione sui servizi erogati, attraverso la realizzazione di indagini di customer satisfaction, con riferimento anche alle metodologie indicate dalle linee guida emanate in materia dalla Funzione Pubblica.

2. Nell'ambito delle attività preordinate alla redazione del PIAO ogni direttrice/direttore generale individua almeno un servizio fra quelli resi direttamente dalla direzione o dagli uffici da essa dipendenti ai fini della realizzazione dell'indagine. Al fine di favorire e sostenere la più diffusa partecipazione e la significatività del campione considerato, dispone altresì azioni di informazione e sensibilizzazione adeguate al tipo di servizio e alla tipologia degli stakeholders.

3. Gli esiti dell'indagine costituiscono elemento di valutazione della performance organizzativa del direttore generale e, ove il servizio oggetto di indagine sia reso da un ufficio appartenente alla direzione, anche della o del dirigente dell'ufficio medesimo.



4. Nel caso in cui siano svolte più indagini di customer, il punteggio utile ai fini della valutazione della performance organizzativa del direttore generale e delle/dei dirigenti eventualmente interessati è calcolato come media aritmetica dei punteggi conseguiti in tutte le indagini realizzate dagli uffici appartenenti alla direzione.

5. Sulla base del risultato dell'indagine, viene assegnato un punteggio ottenuto come media aritmetica dei punteggi assegnati dalla cittadinanza e dall'utenza finale all'interno dei questionari secondo una graduazione da 1 a 4, riportato in decimi. A tale punteggio è attribuito un peso del 5% della performance organizzativa del direttore generale e del personale dirigenziale interessato.



Capitolo III

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

1. Il sistema di valutazione

1. Il sistema di valutazione della performance individuale, in coerenza con il D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., con le disposizioni legislative in materia e con le corrette prassi manageriali, si propone in particolare di:

- favorire il miglioramento, nel tempo, dei risultati dell'amministrazione regionale e dei risultati individuali;
- favorire la gestione per obiettivi e sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

2. Oggetto della valutazione è la prestazione resa da ogni dipendente nello svolgimento delle funzioni e dei compiti assegnati.

In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi piani:

performance operativa;

performance di ruolo.

La performance operativa, espressiva dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente. Questo tipo di valutazione scaturisce dalla valutazione di tre parametri:

- **QUANTITÀ**: correlato ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa; il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
- **QUALITÀ**: correlato alla complessità e all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto, a standard di lavoro e ai bisogni dell'utenza; il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;



- **TEMPI:** correlato al rispetto di tempi e scadenze; il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze e quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

I tre parametri sopra detti sono valutati in quanto rilevanti nella specifica attività lavorativa assegnata e pertanto, alcuni di essi possono non essere valutati, qualora non rilevanti in un determinato contesto lavorativo. In ogni caso almeno uno di essi deve essere sempre valutato. Ai fini della valutazione si fa riferimento agli indicatori associati agli obiettivi ed ai relativi target che, nel caso di indicatori di qualità, prevedano l'utilizzo di strumenti interni ed esterni di rilevazione della stessa (es. schede di customer satisfaction).

La performance di ruolo, che prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo assegnato. Il riferimento per la determinazione dei comportamenti attesi è costituito principalmente dalla *Library delle competenze* allegata al sistema (Allegato B), che definisce i fattori comportamentali rilevanti.

I comportamenti fanno riferimento a 4 aree di competenza (cognitiva, realizzativa, relazionale, personale) ciascuna comprendente più fattori di valutazione.

Ogni fattore ha una propria declaratoria descrittiva finalizzata a rendere chiari ed espliciti gli elementi presi in considerazione in sede di valutazione.

Costituisce fattore di valutazione trasversale, comune a tutte le persone valutate indipendentemente dal ruolo assegnato, il comportamento denominato "Comunicazione interna e ascolto attivo", le cui caratteristiche sono riportate nella tabella 2.



Tabella 2

AREA DI COMPETENZA	FATTORE DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE	DESCRIPTORI COMPORTAMENTALI
Personale	Comunicazione interna e ascolto attivo	<i>Per tutto il personale dirigente e non dirigente:</i> Comunicare le informazioni rilevanti per sé e i propri colleghi e colleghe, ascoltando e coinvolgendo le persone interlocutrici. Collaborare con le colleghe e i colleghi anche non appartenenti alla propria unità organizzativa o struttura, riducendo la conflittualità Interagire adeguatamente con i propri superiori in modo costruttivo assicurando le opportune informazioni sull'andamento delle attività e sulle eventuali criticità. Organizzare/attuare modalità di ascolto e dialogo con l'utenza interna ed esterna e gli stakeholder, mantenendo un atteggiamento cortese, solidale ed empatico. <i>In aggiunta per la sola dirigenza:</i> Promuovere e comunicare il contributo di tutti al raggiungimento degli obiettivi condivisi e incoraggiare la partecipazione alle procedure di valutazione bottom up Ascoltare e rispondere alle richieste dei diversi interlocutori e interlocutrici prestando attenzione al loro feedback e, con riferimento ai collaboratori e collaboratrici favorire lo sviluppo del senso di appartenenza e della fiducia.	1. Ascolta in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e interlocutrice facendogli percepire il proprio interessamento. 2. Si esprime in modo chiaro e comprensibile. 3. Adegua lo stile di comunicazione a contesto e interlocutore/ interlocutrice. 4. Redige testi/documenti chiari ed efficaci per veicolare informazioni e messaggi. 5. Verifica sempre la comprensione del suo messaggio 6. Riconosce le espressioni del volto, i gesti, i movimenti del corpo propri e degli interlocutori e delle proprie interlocutrici

La valutazione di tutti i comportamenti è effettuata attraverso una scala di giudizi sintetici da 1 a 4, secondo una graduazione esplicitata nella *library*.

3. In coerenza con quanto dettato, rispettivamente, dai commi 11 e 11bis dell'art.5 del D.L.6 luglio 2012 n. 95, conv. nella L. 7 agosto 2012 n. 135, nell'applicazione dei criteri di valutazione si tiene conto:

- per quanto concerne le prestazioni del personale dirigenziale, del grado di apporto ai risultati conseguiti dall'amministrazione nel suo complesso nonché della capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori;
- per quanto concerne le prestazioni del personale non dirigenziale, del grado di apporto ai risultati conseguiti dall'ufficio cui sono assegnati.

4. La valutazione della performance individuale riguarda:



- direttori generali;
- dirigenti;
- titolari di incarico di elevata qualificazione;
- personale del comparto non titolare di incarico di elevata qualificazione.

5. I parametri ed i pesi ad essi attribuiti su cui si basa la valutazione della performance individuale dei direttori generali, del personale dirigente e del personale non dirigente sono sintetizzati nella tabella 3:

Tabella 3

Performance Individuale				
Valutati	Performance operativa		Performance di ruolo	Valutatori
	Peso 50%		Peso 50%	
Direttori Generali /Dirigente Generale	Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura	Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari	Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	ARVM proponente Giunta/Consiglio valutazione definitiva
	individuati nel documento di programmazione della performance*	definiti dal Comitato di Coordinamento**		
Dirigenti	Grado raggiungimento obiettivi operativi di struttura	Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari	Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	Direttori Generali /Dirigente Generale
	individuati nel documento di programmazione della performance*	definiti dal Comitato di Coordinamento**		
Personale non dirigente con EQ	Peso 40%		Peso 60%	Dirigenti
	Grado di raggiungimento obiettivi assegnati		Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	
	max 3			
Personale non dirigente senza EQ	Peso 30%		Peso 70%	Dirigenti possono chiedere elementi di valutazione al titolare di EQ sovraordinato
	Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati		Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	

*di norma non più di tre

**per il Consiglio regionale, dal suo dirigente generale



1.1 Sistema premiante

1. La validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito è condizione essenziale e inderogabile per l'accesso al sistema premiante, ai sensi dell'art.3 c.5 e dell'art.14 c.6 del D.lgs. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni.

2. Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

3. In attuazione dell'art.4-bis del d.l. 13/2023, convertito con modificazioni in L. n.41 del 21/04/2023, la complessiva retribuzione di risultato annuale dei dirigenti/direttori generali responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali è decurtata del 30% nel caso non siano rispettati i tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, da intendersi come mantenimento di un valore negativo (nessun ritardo) a livello di Ente dell'indicatore di ritardo annuale di cui all'art. 1, commi 859, lettera b), e 861 della legge n. 145/2018. La decurtazione è stabilita nella percentuale del 30%, a prescindere dall'effettivo scostamento. La Direzione Generale per la programmazione economico-finanziaria e la gestione delle risorse finanziarie comunica, annualmente, all'ARVM, al Collegio dei Revisori dei conti e all'Ufficio Risorse Umane e Organizzazione della Giunta ai fini del pagamento delle retribuzioni di risultato i dati relativi al rispetto o meno del target da parte dei dirigenti, pari o minore a zero, per l'indicatore di ritardo annuale. Tali dati sono altresì comunicati dalla Direzione Generale medesima ai Dirigenti interessati e relative Direzioni generali entro il 28 febbraio dell'anno successivo. Le modalità di rilevazione dei dati sono oggetto di apposita circolare della Direzione Generale medesima.

4. Ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2 del D.lgs. n. 33/2013 e successive integrazioni e modificazioni, sono pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente, i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti nonché i criteri definiti nel presente sistema ai fini dell'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione.

2. Valutazione direttori generali

1. Questo tipo di valutazione coinvolge:

- l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito, cui spetta di proporre la valutazione della performance operativa e di ruolo;



- la Giunta regionale e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale, cui spettano la definizione della valutazione e la comunicazione della stessa alla persona valutata;
- il direttore generale, quale persona valutata.

2.1 Descrizione del sistema

Valutazione individuale della performance operativa (50%)

1. Questo tipo di valutazione, secondo i criteri sopra descritti, si basa su tre aree di risultato (parametri):

- a) grado di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alla struttura sulla quale insiste l'incarico di direzione generale. Gli obiettivi strategici verranno individuati ed approvati attraverso gli strumenti di programmazione. Gli obiettivi strategici in relazione alle loro caratteristiche dovranno essere i più rilevanti, coerenti con gli indirizzi definiti dalla Giunta e dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale ed in numero limitato, di norma non più di tre per direttore generale. Gli obiettivi rilevanti oggetto di incentivazione per la performance individuale si intendono assegnati attraverso il documento di programmazione della performance.
- b) Grado di conseguimento di obiettivi di tipo organizzativo e finanziario che garantiscano la funzionalità e la correttezza dell'attività amministrativa. Tali obiettivi saranno definiti ogni anno dal Comitato di Coordinamento delle direzioni generali e, per il Consiglio regionale, dal suo Dirigente Generale, tenuto conto anche dei principali problemi operativi dell'amministrazione:
 - 1. Obiettivi di tipo organizzativo finalizzati al miglioramento delle attività amministrative dell'ente e di organizzazione delle stesse.
 - 2. Obiettivi di tipo finanziario finalizzati al conseguimento di risultati relativi alla corretta gestione del bilancio.

Il peso percentuale dell'area di valutazione a) e delle sub aree b)1 e b)2 ai fini della premialità viene definito di anno in anno dal Comitato di Coordinamento delle direzioni generali e per il Consiglio regionale, dal suo Dirigente Generale.

- c) Grado di conseguimento degli obiettivi operativi della intera direzione. In questo caso si considera l'azione di coordinamento generale del dirigente e di conseguenza si reputa che gli obiettivi della direzione debbano essere



raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%, riscontrato dal controllo di gestione. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.

2. Gli obiettivi assegnati ai direttori generali presentano le seguenti caratteristiche di massima:

- sono specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- possono essere assegnati anche in comune a più direttori generali.

3. Al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi assegnati, il cui risultato complessivo, quindi, sarà una "media aritmetica semplice". Per tale ragione, è necessario che gli obiettivi assegnati a inizio anno presentino livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

4. La ridefinizione degli obiettivi operativi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione in sede di Comitato di Coordinamento delle direzioni generali per la Giunta regionale e di Comitato di Direzione per il Consiglio regionale, a seguito di verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza anche avvalendosi dei dati del controllo di gestione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche agli obiettivi assegnati ai titolari di incarico di elevata qualificazione della propria struttura;
- la riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dal 1° luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione individuata dalle precedenti fasi 2, 3 punto 1 e 4 indicate nel capitolo II.

Dell'attività di eventuale riprogrammazione degli obiettivi deve essere data informazione tempestiva all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

5. Per valutare il grado di conseguimento di ciascun parametro, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= parametro insoddisfacente) al valore massimo 10 (= parametro eccellente):

- da 0 a 4,9 obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;



- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

6. È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello soddisfacente dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target.

7. A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio e comunicata all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

8. La valutazione individuale della performance operativa direttore generale è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascuna area di risultato (parametri).

Valutazione individuale della performance di ruolo (50%)

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato della persona in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione.

2. Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di direttore generale;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- sono valutati attraverso una scala di giudizi sintetici secondo una graduazione da 1 a 4.

3. L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione da comunicare all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

4. Il sistema seleziona il set di fattori di valutazione riportati nella tabella 4, suddivisi secondo le 4 aree di competenza. Si rinvia alla *Library* allegata al sistema e al *paragrafo 1* per le descrizioni.

5. In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, l'organo di indirizzo potrà definire annualmente i set di fattori di valutazione ed i pesi ritenuti più idonei.



Tabella 4

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	10
	Decisione	15
Realizzativa	Leadership	15
	Programmazione del lavoro e gestione del team	10
Relazionale	Negoziazione	10
	Anticipazione e gestione del conflitto	10
Personale	Motivazione	10
	Comunicazione interna e ascolto attivo	20

6. Per ciascun fattore comportamentale la persona valutata redige una scheda di sintesi (secondo il format fornito dalla struttura di supporto all'Autorità Regionale per la Valutazione e il merito) nella quale vengono definiti gli elementi quantitativi e qualitativi a supporto della valutazione.

7. Sugli stessi fattori comportamentali viene attivata una procedura di valutazione di tipo *bottom up*. Essa viene espletata coinvolgendo dirigenti e funzionarie e funzionari titolari di incarico di elevata qualificazione di tutti gli uffici della direzione generale ad esprimere giudizi sui comportamenti agiti dal D.G. sovraordinato, attraverso la compilazione di un questionario anonimo. I giudizi sono espressi secondo una graduazione da 1 a 4.

8. La proposta di valutazione dell'Autorità, elaborata sulla base degli elementi contenuti nella scheda redatta dalla persona valutata, è ponderata con un peso del 70%. La valutazione derivante dalla procedura bottom up è ponderata con un peso pari al 30%. La procedura bottom up non trova applicazione nei casi in cui:

- numero complessivo dei dirigenti e dei funzionari e funzionarie titolari di incarico di elevata qualificazione di cui al punto 7 inferiore a 10;
- numero di partecipanti inferiore al 50%.

La percentuale della soglia del 50% è calcolata con arrotondamento all'unità superiore.



Al di sotto di tale soglia la proposta di valutazione dell'Autorità avrà peso pari a 100%. L'Autorità dovrà tenere nel debito conto il mancato raggiungimento della soglia di partecipazione in sede di colloquio con il valutato allo scopo di analizzare i motivi di tale criticità e di valutare gli effetti sul punteggio da attribuire al comportamento "comunicazione interna e ascolto attivo".

9. La procedura di valutazione *bottom up* viene svolta prima dell'espletamento delle valutazioni della performance individuale del personale dirigente e del personale titolare di incarico di elevata qualificazione.

10. Gli esiti di tale procedura vengono resi noti alle persone interessate solo in forma aggregata.

11. Ai sensi dell'articolo 9, c. 1, lett. d), D.lgs. n. 150/2009 la performance di ruolo tiene conto anche della capacità di valutazione, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il grado di differenziazione è determinato sulla base del metodo di calcolo descritto nel documento allegato al sistema (Allegato C).

12. Alla capacità di differenziazione è attribuito un peso del 5% di quello complessivo (50%) della performance di ruolo.

13. Tale criterio si applica esclusivamente nel caso di uffici/strutture con almeno 5 persone valutate. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo fa riferimento, per l'intero peso del 50%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo di cui al precedente punto 5, come stabiliti per l'anno di riferimento. La performance di ruolo fa riferimento per l'intero peso del 50% al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo, altresì, nei casi di non effettuazione delle valutazioni nell'anno di riferimento per i quali si rinvia a quanto previsto al capitolo 7 punti 11 e 12.

14. Nell'ambito dei criteri regolativi della valutazione della performance di ruolo si tiene conto delle prescrizioni normative di obblighi, dal cui mancato adempimento conseguono effetti sulla stessa e/o sull'attribuzione della retribuzione di risultato.

15. In tali casi la valutazione individuale e/o organizzativa, è ridotta di una percentuale che, se non fissata direttamente dalla legge, è graduata sulla base dei seguenti parametri:

- a) numero delle violazioni/inadempimenti accertati della stessa fattispecie;
- b) numero delle violazioni/inadempimenti accertati di diversa fattispecie;
- c) gravità dell'inadempimento/violazione;
- d) reiterazione nel biennio precedente della violazione/inadempimento.



L'allegato D riporta l'elenco delle principali obbligazioni di legge incidenti sulla valutazione della performance della dirigenza.

16. La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportati in decimi.

Valutazione complessiva della performance individuale

1. Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.

2. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7/8,9)
- C: fascia media (6/6,9)
- D: fascia bassa (0/5,9)

3. Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.

4. L'Autorità Regionale per la Valutazione e il merito ai fini della redazione della proposta valutativa si riserva la facoltà di acquisire ulteriori elementi attraverso colloqui individuali con i direttori generali.

5. Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

6. La pubblicazione dei risultati della valutazione, fermo restando quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dopo la formale approvazione da parte degli organi competenti.



3. Valutazione dirigenti

1. Questo tipo di valutazione coinvolge:
 - direttori generali, nel ruolo di chi valuta;
 - dirigenti degli Uffici nel ruolo di persone valutate.

3.1 Descrizione del sistema

Valutazione individuale della performance operativa (50%)

1. Questo tipo di valutazione, secondo i criteri sopra descritti, si basa su tre aree di risultato (parametri):
 - a) grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati alla struttura sulla quale insiste l'incarico di direzione. Gli obiettivi si intendono assegnati attraverso il documento di programmazione della performance e possono comunque essere inseriti in una scheda personale firmata dal direttore generale e controfirmata dalla dirigente o dal dirigente titolare della scheda. Gli obiettivi operativi in relazione alle loro caratteristiche dovranno essere i più rilevanti, coerenti con gli indirizzi definiti dalla Giunta e dall'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale ed in numero limitato, di norma non più di tre per dirigente.
 - b) Grado di conseguimento di obiettivi di tipo organizzativo e finanziario che garantiscano la funzionalità e la correttezza dell'attività amministrativa. Tali obiettivi, identici per tutto il personale dirigente dell'ente relativamente alle strutture rispettivamente dirette, saranno definiti dal Comitato di Coordinamento delle direzioni generali e, per il Consiglio regionale dal suo Dirigente Generale, ogni anno tenuto conto anche dei principali problemi operativi dell'amministrazione:
 1. Obiettivi di tipo organizzativo finalizzati al miglioramento delle attività amministrative dell'ente e di organizzazione delle stesse.
 2. Obiettivi di tipo finanziario finalizzati al conseguimento di risultati relativi alla corretta gestione del bilancio.



Il peso percentuale dell'area di valutazione a) e delle sub aree b)1 e b)2 ai fini della premialità viene definito di anno in anno dal Comitato di Coordinamento delle direzioni generali e, per il Consiglio regionale, dal suo Dirigente Generale.

- c) Grado di conseguimento degli obiettivi operativi dell'ufficio diretto. In questo caso si considera l'azione di coordinamento della dirigente o del dirigente e di conseguenza si reputa che gli obiettivi dell'ufficio debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%, riscontrato dal controllo di gestione. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.

2. Gli obiettivi assegnati al personale dirigente presentano le seguenti caratteristiche di massima:

- sono specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali;
- possono essere assegnati anche in comune a più dirigenti.

3. Al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi assegnati, il cui risultato complessivo, quindi, sarà una "media aritmetica semplice". Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

4. La ridefinizione degli obiettivi operativi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al direttore generale, a seguito di verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza anche avvalendosi dei dati del controllo di gestione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche agli obiettivi assegnati ai titolari di incarico di elevata qualificazione della propria struttura;
- la riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dal 1° luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione individuata dalle precedenti fasi indicate nel capitolo II.

Dell'attività di eventuale riprogrammazione degli obiettivi deve essere data informazione tempestiva all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.



5. Per valutare il grado di conseguimento di ciascun parametro, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= parametro insoddisfacente) al valore massimo 10 (= parametro eccellente):

- da 0 a 4,9 obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

6. È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello soddisfacente dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target. A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio e comunicata all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

7. La valutazione individuale della performance operativa di ogni dirigente è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascuna area di risultato (parametri).

Valutazione individuale della performance di ruolo (50%)

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato della persona in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione.

2. Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;



- sono valutati attraverso una scala di giudizi sintetici secondo una graduazione da 1 a 4.

3. L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione da comunicare all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

4. Il sistema seleziona il set di fattori di valutazione riportati nella tabella 5, suddivisi secondo le 4 aree di competenza. Si rinvia alla *Library* allegata al sistema e al *paragrafo 1* per le descrizioni.

5. In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, il Comitato di Coordinamento per la Giunta e l'Ufficio di Presidenza per il Consiglio regionale, potranno definire annualmente i set di fattori di valutazione ed i pesi ritenuti più idonei.

Tabella 5

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Apertura al cambiamento	10
	Innovazione	15
Realizzativa	Leadership	15
	Orientamento al risultato	10
Relazionale	Negoziazione	10
	Anticipazione e gestione del conflitto	10
Personale	Motivazione	10
	Comunicazione interna e ascolto attivo	20

6. Nell'ottica della progressiva implementazione dell'utilizzo di più forme di valutazione combinate, sugli stessi fattori comportamentali viene attivata una procedura di valutazione di tipo *bottom up*. Essa viene espletata invitando il personale ad esprimere giudizi sui comportamenti agiti dalla propria o dal proprio dirigente sovraordinata o sovraordinato, attraverso la compilazione di un questionario anonimo. I giudizi sono espressi secondo una graduazione da 1 a 4.



7. La valutazione effettuata dal direttore generale di riferimento è ponderata con un peso del 70%. La valutazione derivante dalla procedura bottom up è ponderata con un peso pari al 30%. La procedura bottom up non trova applicazione nei seguenti casi:

- uffici/strutture con numero di dipendenti inferiore a 10;
- numero di partecipanti per ciascun ufficio/struttura inferiore al 50% del personale.

La percentuale della soglia del 50% è calcolata con arrotondamento all'unità superiore.

Al di sotto di tale soglia di partecipazione la valutazione da parte del direttore generale avrà peso pari a 100%. Il mancato raggiungimento della soglia di partecipazione dovrà essere tenuto nel debito conto da parte di chi valuta in sede di colloquio con il valutato allo scopo di analizzare i motivi di tale criticità e di valutare gli effetti sul punteggio da attribuire al comportamento "comunicazione interna e ascolto attivo".

8. La procedura di valutazione bottom up viene svolta prima dell'espletamento delle valutazioni della performance individuale del personale di comparto da parte della dirigenza.

9. Gli esiti di tale procedura vengono resi noti alle persone interessate solo in forma aggregata.

10. Ai sensi dell'articolo 9, c. 1, lett. d), D.lgs. n. 150/2009 la performance di ruolo tiene conto anche della capacità di valutazione, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Il grado di differenziazione è determinato sulla base del metodo di calcolo descritto nel documento allegato al sistema (Allegato C).

11. Alla capacità di differenziazione è attribuito un peso del 5% di quello complessivo (50%) della performance di ruolo.

12. Tale criterio si applica esclusivamente nel caso di uffici/strutture con almeno 5 persone valutate. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo fa riferimento, per l'intero peso del 50%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo di cui al precedente punto 5, come stabiliti per l'anno di riferimento.

13. La performance di ruolo fa riferimento per l'intero peso del 50% al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo, altresì, nei casi di non effettuazione



delle valutazioni nell'anno di riferimento per i quali si rinvia a quanto previsto al capitolo 7 punti 11 e 12.

14. Nell'ambito dei criteri regolativi della valutazione della performance di ruolo si tiene conto delle prescrizioni normative di obblighi dal cui mancato adempimento conseguono effetti sulla stessa e/o sull'attribuzione della retribuzione di risultato.

15. In tali casi la valutazione individuale e/o organizzativa, è ridotta di una percentuale che, se non fissata direttamente dalla legge, è graduata sulla base dei seguenti parametri:

- a) numero delle violazioni/inadempimenti accertati della stessa fattispecie;
- b) numero delle violazioni/inadempimenti accertati di diversa fattispecie;
- c) gravità dell'inadempimento/violazione;
- d) reiterazione nel biennio precedente della violazione/inadempimento.

Nei casi più gravi l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito potrà proporre al direttore generale un abbassamento della fascia di valutazione finale del dirigente.

L'allegato D riporta l'elenco delle principali obbligazioni di legge incidenti sulla valutazione della performance della dirigenza.

16. La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportato in decimi.

Valutazione complessiva della performance individuale

1. Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.

2. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza (9/10)
- B: fascia alta (7/8,9)
- C: fascia media (6/6,9)
- D: fascia bassa (0/5,9)



3. Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.
4. Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.
5. La pubblicazione dei risultati della valutazione, fermo restando quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dopo la formale approvazione da parte degli organi competenti.

4. Valutazione personale non dirigente con incarico di elevata qualificazione

1. Questo tipo di valutazione coinvolge:
 - dirigenti degli Uffici, nel ruolo di chi valuta;
 - titolari di incarico di elevata qualificazione (d'ora in avanti "EQ"), nel ruolo di persone valutate.

4.1 Descrizione del sistema

Valutazione individuale della performance operativa (40%)

1. Questo tipo di valutazione si fonda sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascuna EQ. Gli obiettivi assegnati alle EQ presentano le seguenti caratteristiche:
 - sono relativamente poco numerosi (massimo 3);
 - sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
 - pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.



2. Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 4,9 obiettivo non conseguito;
- da 5 a 5,9: obiettivo *non pienamente soddisfacente*, conseguito parzialmente con risultati inadeguati;
- da 6 a 7,9: obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili;
- da 8 a 8,9: obiettivo *pienamente conseguito e soddisfacente*;
- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

3. È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello soddisfacente dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target. A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

4. La valutazione individuale della performance operativa è ottenuta come "*media aritmetica semplice*" dei punteggi finali attribuiti a ciascun parametro.

Valutazione individuale della performance di ruolo (60%)

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato della persona in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione.

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo del o della dipendente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato;
- sono valutati attraverso una scala di giudizi sintetici secondo una graduazione da 1 a 4.



2. L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione scritta.
3. Il sistema seleziona il set di fattori di valutazione riportati nella tabella 6, suddivisi secondo le 4 aree di competenza. Si rinvia alla *Library* allegata al sistema e al *paragrafo 1* per le descrizioni.
4. In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, il Comitato di Coordinamento per la Giunta e l'Ufficio di Presidenza per il Consiglio regionale, sentita la dirigenza, potranno definire annualmente i set di fattori di valutazione ed i pesi ritenuti più idonei.

Tabella 6

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Flessibilità	15
	Apertura al cambiamento	15
Realizzativa	Orientamento al risultato	20
	Lavorare in team	15
Relazionale	Integrazione	15
Personale	Comunicazione interna e ascolto attivo	20

5. La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportato in decimi.



Valutazione complessiva della performance individuale

1. Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.
2. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:
 - A: fascia di eccellenza (9/10)
 - B: fascia alta (7/8,9)
 - C: fascia media (6/6,9)
 - D: fascia bassa (0/5,9)
3. Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.
4. Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito in sede di contrattazione integrativa.
5. La pubblicazione dei risultati della valutazione, fermo restando quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dopo la formale approvazione da parte degli organi competenti.

5. Valutazione del personale del comparto non titolare di incarico di elevata qualificazione

1. Questo tipo di valutazione coinvolge:
 - la dirigente o il dirigente, che valuta e che può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di EQ, cui la persona valutata si rapporti;
 - la collaboratrice o il collaboratore, nel ruolo di persona valutata.



5.1 Descrizione del sistema

Valutazione individuale della performance operativa (30%)

1. Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati ad ogni dipendente. Alla dipendente e al dipendente sono assegnati obiettivi individuali, definiti all'interno degli obiettivi di competenza dell'Ufficio di appartenenza o, anche, individuati nell'ambito di aree di lavoro le cui attività presentino carattere trasversale in seno all'organizzazione. Per le caratteristiche del lavoro svolto gli obiettivi potranno anche essere rappresentati come attività da svolgere purché la loro definizione consenta una valutazione di fine periodo precisa e oggettiva.

2. Alcuni obiettivi possono, altresì, essere assegnati collettivamente ad un gruppo di dipendenti, in tal caso la valutazione riguarda lo svolgimento dei compiti attribuiti.

3. In ogni caso gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- sono misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- sono coerenti con i compiti della persona valutata.

4. Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- | | |
|---------------|--|
| • da 0 a 4,9 | obiettivo non conseguito; |
| • da 5 a 5,9: | obiettivo <i>non pienamente soddisfacente</i> , conseguito parzialmente con risultati inadeguati; |
| • da 6 a 7,9: | obiettivo conseguito e soddisfacente ma che presenta elementi qualitativi o quantitativi migliorabili; |
| • da 8 a 8,9: | obiettivo <i>pienamente conseguito e soddisfacente</i> ; |



- da 9 a 10: obiettivo conseguito con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

5. È importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "6-7,9" quale livello soddisfacente dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. La fascia di punteggio massima da 9 a 10 viene attribuita nei casi in cui il target fissato nel piano della performance sia significativamente superato sotto l'aspetto quantitativo o qualitativo a seconda della natura e della definizione dell'obiettivo e del relativo target. A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

Valutazione individuale della performance di ruolo (70%)

1. La valutazione dei comportamenti organizzativi ha ad oggetto l'operato di ogni dipendente ed è finalizzata a valorizzare la qualità del contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza.
2. La performance di ruolo sarà valutata sulle 4 aree di competenza di seguito definite nella tabella 7. Si rinvia alla *Library delle competenze* allegata al sistema e al *paragrafo 1* per le descrizioni.
3. In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, la dirigente o il dirigente potrà individuare annualmente fattori diversi di valutazione, da assegnare alla persona valutata contestualmente agli obiettivi di performance di cui alla fase 4, par.1.1, cap.II.

Tabella 7

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Qualità ed accuratezza	20
Realizzativa	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	15
	Lavorare in team	20
Relazionale	Orientamento agli utenti/clienti	25
Personale	Comunicazione interna e ascolto attivo	20



4. I comportamenti sono valutati rispetto ad una scala di giudizi sintetici (*grading*) secondo una graduazione da 1 a 4 come indicato nell'allegata *Library*.
5. La valutazione individuale complessiva della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica ponderata" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo, riportato in decimi.

Valutazione complessiva della performance individuale

1. Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica ponderata dei punteggi conseguiti con riferimento alla performance operativa e alla performance di ruolo.
2. La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:
 - A: fascia di eccellenza (9/10)
 - B: fascia alta (7/8,9)
 - C: fascia media (6/6,9)
 - D: fascia bassa (0/5,9)
3. Il punteggio totale inferiore a 6 dà luogo alla valutazione negativa e di conseguenza non si potrà percepire alcuna premialità, né relativa alla performance organizzativa, né a quella individuale.
4. Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito, in termini di risorse economiche complessive da inserire nel fondo, in sede di contrattazione integrativa.
5. La pubblicazione dei risultati della valutazione, fermo restando quanto previsto dalla normativa in materia di trasparenza, può essere effettuata solo dopo la formale approvazione da parte degli organi competenti.



6. Procedura di valutazione e di conciliazione

1. La procedura di valutazione avviene attraverso le seguenti fasi:

a) Ai fini dell'avvio del ciclo della performance il Comitato di Coordinamento delle direzioni generali ed il Dirigente Generale del Consiglio regionale procedono con propria circolare alla comunicazione:

a.1) degli elementi di riferimento e della tempistica della valutazione delle performance organizzative ed individuali, con particolare riferimento, alle modalità di svolgimento delle stesse;

a.2) di ogni altro aspetto operativo inerente il ciclo di gestione della performance.

b) La procedura di valutazione delle performance organizzativa e individuale, nei tempi definiti dal Comitato di Coordinamento delle direzioni generali e dalla o dal Dirigente Generale del Consiglio regionale (con le circolari di cui al punto a) si avvia con la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei documenti di programmazione ed assegnati al personale, effettuata dagli uffici interni alle amministrazioni all'uopo dedicati (es. uffici di supporto, uffici controllo di gestione, o altre denominazioni).

La rendicontazione, che identifica il grado di raggiungimento della performance organizzativa e costituisce la base per la valutazione delle performance individuali, è trasmessa alle direttrici/ai direttori generali interessati.

c) Ai fini dell'avvio della fase di valutazione della performance individuale, in sede di Comitato di Coordinamento delle direzioni generali, allargato all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito, vengono preventivamente individuati criteri e modalità uniformi affinché le valutazioni siano tra loro sviluppate in modo corretto ed omogeneo, nell'ottica di un'adequata differenziazione dei giudizi e valorizzazione del merito.

Le decisioni del Comitato vengono portate a conoscenza del personale dirigente affinché ne tenga conto per le valutazioni del personale.



Per il Consiglio regionale i suddetti elementi vengono individuati in sede di Comitato di direzione allargato all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

- d) Successivamente coloro che valutano, ognuno in riferimento alle proprie responsabilità valutative, effettuano le valutazioni comunicandole alle persone valutate mediante apposito colloquio di valutazione, **opportunamente documentato**, secondo modalità ritenute organizzativamente più utili ed efficaci a seconda delle condizioni organizzative. L'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito in tale fase potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.
- e) A seguito della comunicazione, la persona valutata può inviare proprie **controdeduzioni** a chi ha effettuato la valutazione entro cinque giorni dalla formalizzazione della valutazione stessa. A seguito delle controdeduzioni, il valutato deve essere sentito dal valutatore, che può confermare o riformulare la valutazione.
- f) In caso di valutazione negativa, la persona valutata può inviare proprie controdeduzioni all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito che, sentite le parti, verificherà che la valutazione abbia seguito la corretta applicazione del metodo di valutazione e non sia illogica rispetto a dati fattuali. La persona valutata o può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

7. Vicende peculiari del rapporto di lavoro e riflessi sulla valutazione delle competenze e dei comportamenti

1. L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'intero anno (1/1-31/12). Requisito necessario per accedere alla valutazione è lo svolgimento di almeno 60 giorni di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.
2. Come disposto dall'art. 5, comma 11^{ter} del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, ai fini della valutazione non vengono considerati i periodi di congedo per maternità, paternità e parentale, per gravi patologie e le altre situazioni previste dalla normativa nazionale qualora dai suddetti eventi derivi una prestazione lavorativa inferiore a 60 giorni.



3. La valutazione deve tenere conto dell'incidenza del periodo di assenza in relazione all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.
4. Il personale dipendente è valutato dal dirigente che gli è sovraordinato al 31 dicembre dell'anno a cui si riferisce la valutazione. Qualora quest'ultimo sia cessato dal servizio o comunque non sia in servizio a qualsiasi titolo, il personale dipendente è valutato dal dirigente della struttura di appartenenza al momento della valutazione.
5. Qualora la dipendente o il dipendente sia stato alle dirette dipendenze di più dirigenti nel corso dell'anno di riferimento, chi procede alla valutazione deve acquisire le valutazioni del collega (o dei colleghi, se più d'uno) e tenere nella dovuta considerazione il tempo che la persona ha trascorso alle dipendenze di ogni dirigente.
6. Al personale assunto in servizio nel corso dell'anno sono assegnati gli obiettivi entro 15 giorni dall'assunzione in servizio.
7. Il personale dirigente è valutato dal direttore generale che gli è sovraordinato al 31 dicembre dell'anno a cui si riferisce la valutazione. Qualora quest'ultimo sia cessato dal servizio o comunque non sia in servizio a qualsiasi titolo, il personale dirigente è valutato dal direttore generale della struttura di appartenenza al momento della valutazione.
8. Nei casi in cui la dirigente o il dirigente abbia ricoperto differenti incarichi durante il periodo di valutazione, riceverà una distinta valutazione per ognuno degli incarichi ricoperti (purché per periodi non inferiori a 60 gg.).
- 8-bis. Le disposizioni di cui ai commi 1 e 8 inerenti ai requisiti temporali per accedere alla valutazione non trovano applicazione in riferimento agli incarichi ad interim conferiti dall'amministrazione al personale EQ e ai dirigenti ai sensi delle rispettive previsioni contrattuali.
9. Nel caso in cui, in corso d'anno, alla dirigente o al dirigente sia conferito l'incarico di direttrice/direttore generale della stessa direzione presso cui prestava servizio, la valutazione sarà effettuata dalla direttrice/direttore generale alle cui dipendenze ha lavorato.
10. Nel caso in cui la direttrice/direttore generale sia nell'impossibilità oggettiva di valutare la dirigente o il dirigente, la valutazione sarà compiuta dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.



11. Nel caso di cessazione dal servizio e/o dall'incarico dirigenziale generale e non generale, in corso d'anno, il direttore generale/dirigente cessato dal servizio o dall'incarico consegna entro la data di cessazione al valutatore di riferimento una relazione relativa allo stato di attuazione degli obiettivi assegnati al personale dell'Ufficio e dei comportamenti attesi. La relazione deve riferirsi anche al personale che si sia spostato ad altro ufficio in data anteriore alla cessazione del direttore generale/dirigente. La mancata produzione della relazione è valutata ai fini della performance di ruolo del cessato.

12. Costituisce principio generale di buon funzionamento dell'amministrazione assicurare il passaggio delle consegne per effetto di mutamenti nell'assetto organizzativo conseguenti a trasferimenti, cessazioni ecc. Il mancato rispetto del suddetto principio costituisce elemento di valutazione dei comportamenti del personale considerato.



REGIONE BASILICATA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA REGIONE BASILICATA

2026

ALLEGATI



Enti del Sistema Basilicata

ALSIA Agenzia Lucana di Sviluppo e di Innovazione in Agricoltura
APT Agenzia di Promozione Territoriale di Basilicata
ARDSU Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario della Basilicata
ARPAB Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Basilicata
ATER PZ Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale di Potenza
ATER MT Azienda Territoriale per l'Edilizia Residenziale di Matera
PARCO GALLIPOLI COGNATO PICCOLE DOLOMITI LUCANE
PARCO MURGIA MATERANA
EGRIB Ente di Governo per i Rifiuti e le Risorse Idriche della Basilicata
Agenzia Regionale LAB Agenzia Regionale Lavoro e Apprendimento Basilicata
PARCO NATURALE REGIONALE DEL VULTURE



REGIONE BASILICATA

Sistema di Misurazione e Valutazione Regione Basilicata - Allegato B

Library delle Competenze



Repertorio

Area cognitiva	Area realizzativa	Area relazionale	Area personale
CC1. Approccio strategico e pensiero prospettico	CC7. Orientamento al risultato	CC15. Comunicazione ed ascolto	CC21. Gestione dello stress
CC2. Flessibilità	CC8. Iniziativa	CC16. Parlare in pubblico	CC22. Motivazione
CC3. Innovazione	CC9. Leadership	CC17. Integrazione	CC23. Autoefficacia personale
CC4. Decisione	CC10. Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	CC18. Negoziazione	CC24. Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo
CC5. Apertura al cambiamento	CC11. Lavorare in team	CC19. Orientamento agli utenti/clienti	CC25. Autocontrollo
CC6. Qualità ed accuratezza	CC12. Problem solving	CC20. Anticipazione e gestione del conflitto	CC26. Sviluppo professionale
	CC13. Programmazione del lavoro e gestione del team		
	CC14. Orientamento al lavoro agile		



REGIONE BASILICATA

Sistema di Misurazione e Valutazione Regione Basilicata - Allegato B

Descrizione competenze

Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CC-1	Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	Avere una visione sistemica ed integrata dell'organizzazione, saper leggere il contesto e comprendere gli scenari in atto. Sviluppare una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare. Rendere coerente i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.	1. Legge il contesto e comprende l'evoluzione degli scenari in atto 2. Coniuga le strategie organizzative dell'ente all'evoluzione degli scenari 3. Svolge il proprio lavoro in coerenza con le linee strategiche dell'ente 4. Si mantiene informato sistematicamente sulle linee strategiche dell'ente 5. Utilizza tecniche e metodologie per elaborare alternative possibili e coerenti con lo scenario di riferimento 6. Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione ed i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare
CC-2	Cognitiva	Flessibilità	Adattare la propria azione, con atteggiamento positivo e costruttivo, alle diverse situazioni anche impreviste. Agire con apertura mentale e disponibilità senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli organizzativi. Modificare il proprio stile di lavoro e comportamento in funzione del contesto e dei vari interlocutori	1. Si adatta alle nuove situazioni con atteggiamento positivo e costruttivo 2. Si fa carico di attività che esulano dalla prassi consolidata 3. Modifica il proprio stile di lavoro e comportamento per raggiungere gli obiettivi assegnati 4. Valuta fatti e circostanze e non si lascia disorientare da pregiudizi e/o credenze 5. Non lavora con schemi rigidi e predefiniti 6. Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti
CC-3	Cognitiva	Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	1. Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire 2. Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte 3. Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie 4. E' orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi 5. Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative 6. E' curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)
CC-4	Cognitiva	Decisione	Scegliere, nell'ambito delle responsabilità ed autonomie consentite dal ruolo, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza di informazioni e dati e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando i rischi e le conseguenze.	1. Decide in autonomia 2. Prende decisioni di fronte a problemi anche complessi valutandone i possibili impatti 3. Si assume la responsabilità delle proprie scelte sugli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo 4. Valuta e decide tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti 5. Ricerca le informazioni necessarie senza però eccedere in ricerche eccessivamente onerose in termini di tempo e di risorse 6. Evita ritardi nelle decisioni ma non si lascia prendere dall'impulsività
CC-5	Cognitiva	Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro	1. Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento 2. Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento 3. Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo 4. Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento 5. Supporta colleghi e/o collaboratori nel traguardare gli obiettivi del cambiamento 6. Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità
CC-6	Cognitiva	Qualità ed accuratezza	Assicurare la cura dei dettagli e che il lavoro prodotto sia accurato e di standard elevato. Effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello qualitativo dei risultati finali.	1. Assicura che le attività siano realizzate in modo conforme alle specifiche, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti 2. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive 3. Opera con attenzione e precisione nell'esecuzione delle proprie attività. 4. Valuta il processo e il risultato, per individuare eventuali errori e/o aree di miglioramento; 5. Introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica; 6. Alimenta e supporta le decisioni con dati e informazioni qualitativamente e quantitativamente rilevanti e significative
CC-7	Realizzativa	Orientamento al risultato	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili. Ricerca modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro	1. Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli 2. Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi 3. Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività 4. Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili 5. Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave 6. Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
CC-8	Realizzativa	Iniziativa	Attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti provando ad anticipare gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Cogliere e sviluppare, sulla base di analisi, confronti e lettura dei segnali deboli, le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	1. Reagisce attivamente anche in situazioni eccezionali e/o complesse, individuando i margini di azione e di miglioramento; 2. Propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; 3. Fa domande quando non ha le informazioni necessarie e/o non sono chiari gli avvenimenti 4. Interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, qualora riscontri inefficienze e/o causa perdite di tempo e di risorse; 5. Organizza il lavoro anche in presenza di poche informazioni, mostrando spirito di iniziativa 6. Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, producendo idee e soluzioni originali
CC-9	Realizzativa	Leadership	Essere un punto di riferimento per gli altri ed avere una positiva influenza nelle relazioni di lavoro fra colleghi e nei rapporti con l'utenza.	1. Orienta i comportamenti degli altri anche con l'esempio e la propria azione 2. Riconosce le diverse competenze valorizzando il ruolo dei singoli 3. Fornisce con il proprio comportamento un esempio da seguire; 4. Ottiene l'appoggio ed il consenso degli altri, facendo leva sulle proprie competenze e professionalità 5. Ascolta ed incoraggia proposte e contributi da parte degli interlocutori 6. Offre supporto e assistenza per facilitare il lavoro altrui
CC-10	Realizzativa	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	Programmare ed organizzare il proprio lavoro per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi concordati. Utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità e rispettando le scadenze delle attività gestite.	1. Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi; 2. Considera possibili imprevisti che possono sopraggiungere nella realizzazione delle proprie attività 3. Gestisce il tempo con efficacia ed è puntuale nelle scadenze 4. Interviene per analizzare cause di scostamento da lavoro programmato e si attiva per mettere in campo azioni correttive 5. Svolge le attività con continuità, metodo e precisione 6. Opera abitualmente in un'ottica di processo considerando le implicazioni a monte ed a valle del proprio lavoro.



REGIONE BASILICATA

Sistema di Misurazione e Valutazione Regione Basilicata - Allegato B

Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CC-11	Realizzativa	Lavorare in team	Sentirsi parte del sistema, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti	1. Conosce e condivide gli obiettivi del gruppo 2. Riconosce e rispetta i ruoli dei componenti del gruppo 3. Realizza le proprie attività e le colloca rispetto al raggiungimento degli obiettivi del gruppo 4. Contribuisce al buon clima del gruppo 5. Fa circolare informazioni ed idee mettendole a disposizione del gruppo 6. Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo
CC-12	Realizzativa	Problem solving	Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e di analizzarne i fattori critici, impatti e rischi. Effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative. Valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare	1. Coglie ed analizza i problemi con atteggiamento costruttivo 2. Esamina i pro e i contro delle diverse soluzioni correttive ed individua quella adeguata al contesto 3. Agisce per la soluzione del problema coerentemente alla migliore soluzione individuata in relazione alle proprie responsabilità 4. Verifica che la soluzione attuata abbia risolto il problema secondo i risultati attesi 5. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative 6. Genera soluzioni creative quando non è possibile seguire strade già tracciate
CC-13	Realizzativa	Orientamento al lavoro agile	Conoscere ed utilizzare in maniera appropriata le tecnologie a disposizione per le diverse modalità di lavoro agile Collaborare e cooperare, anche in modalità di lavoro sincrona ed asincrona, per il raggiungimento di obiettivi comuni. Riconoscere e valorizzare le risorse proprie e degli altri all'interno del gruppo, rinforzando il sistema delle relazioni e promuovendo un clima armonioso	1. Collabora efficacemente in team virtuali 2. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole ed appropriato alle finalità dello strumento 3. Sceglie efficacemente in una vasta gamma di strumenti di comunicazione quello più appropriato al compito da realizzare 4. Organizza e conduce il proprio lavoro anche in assenza di stimoli o controlli esterni 5. Valorizza i vari momenti di lavoro cooperativo a distanza per ricostruire la dimensione sociale presente in ufficio 6. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto dell'equilibrio personale e degli altri.
CC-14	Realizzativa	Programmazione del lavoro e gestione del team	Programmare, organizzare ed assegnare le attività dei propri collaboratori ricercando coerenza fra nuove sfide tecnologiche e competenze possedute Organizzare e guidare team, anche virtuali, al raggiungimento degli obiettivi assegnati ricorrendo anche allo strumento della delega Definire ed Utilizzare con efficacia le nuove tecnologie a disposizione per una organizzazione del lavoro flessibile ed agile	1. Riprogetta e/o riorganizza, obiettivi, processi ed attività lavorative utilizzando anche nuovi strumenti e canali digitali 2. Organizza efficacemente team e team virtuali ed esercita una leadership adeguata anche al contesto digitale 3. Fornisce chiare e precise istruzioni sulle attività di lavoro assegnate, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori 4. Attua un costante e puntuale monitoraggio delle attività di lavoro programmate 5. Delega, se necessario, attività e responsabilità ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno 6. Monitora il clima di lavoro del team, specie se virtuale, organizzando frequenti occasioni di feedback
CC-15	Relazionale	Comunicazione ed ascolto	Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo Utilizzare con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta	1. Ascolta in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento 2. Si esprime in modo chiaro e comprensibile 3. Adegua lo stile di comunicazione a contesto e interlocutore 4. Redige testi/documenti chiari ed efficaci per veicolare informazioni e messaggi 5. Verifica sempre la comprensione del suo messaggio 6. Riconosce le espressioni del volto, i gesti, i movimenti del corpo propri e degli interlocutori
CC-16	Relazionale	Parlare in pubblico	Comunicare in maniera chiara, coinvolgente e convincente di fronte a numerosi e diversificati interlocutori Organizzare efficacemente le argomentazioni proposte, trasmettere con sicurezza le proprie idee e dare un senso di fiducia e autorevolezza. Utilizzare strumenti e tecnologie di comunicazione a distanza	1.0 Partecipa volentieri a riunioni e/o meeting e si relaziona con gli altri con apertura, rispetto ed assertività 2.0 Argomenta efficacemente le proprie idee e posizioni 3.0 Accoglie fraintendimenti ed eccezioni come una opportunità per precisare meglio il suo pensiero 4.0 Sa tenere un discorso di fronte a numerosi e diversificati interlocutori 5.0 Adotta un registro di comunicazione coerente con il contesto e comprensibile agli altri. 6.0 Utilizza anche nuovi strumenti e tecnologie per comunicare a distanza
CC-17	Relazionale	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne	1. Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti 2. Si avvicina in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni 3. Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio 4. Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove 5. Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro; 6. Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo
CC-18	Relazionale	Negoziazione	Sviluppare strategie relazionali-comunicative efficaci ed utili ad individuare soluzioni condivisibili per il raggiungimento di obiettivi comuni. Valorizzare i punti di concordanza piuttosto che quelli di divisione	1. Cerca il confronto ed è attento all'ascolto delle parti 2. Individua punti di convergenza e costruisce un accordo orientato agli obiettivi comuni 3. Media fra i propri ed altrui interessi mantenendo una relazione equilibrata 4. Propone possibili soluzioni alternative 5. Ha chiari i propri obiettivi ed i possibili margini di trattativa 6. Gestisce e supera possibili momenti di tensione nella trattativa con equilibrio e senza aggressività
CC-19	Relazionale	Orientamento agli utenti/clienti	Mantenere con gli utenti/clienti, rapporti positivi, attivando comportamenti volti a rilevare e soddisfare bisogni in coerenza con gli obiettivi dell'ente. Essere proattivi nella lettura delle necessità dei propri utenti/clienti (anche interni) e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	1. Stabilisce rapporti positivi ed approfondisce le esigenze degli utenti/clienti 2. Riconosce bisogni ed esigenze dei vari interlocutori ed adegua le proprie azioni per la soddisfazione dei bisogni rilevati 3. Opera tenendo conto di vincoli e risorse 4. Integra le esigenze organizzative con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione; 5. Riesce a calarsi nel punto di vista dell'interlocutore e osservare la situazione con una prospettiva differente 6. Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.
CC-20	Relazionale	Anticipazione e gestione del conflitto	Prevenire l'insorgere di tensioni interpersonali, affrontare e gestire con equilibrio eventuali incomprensioni e conflitti	1. Fa emergere produttivamente conflitti latenti e dà feedback per risolverli. 2. Affronta in modo collaborativo i conflitti che si manifestano 3. Trova soluzioni adeguate mantenendo/recuperando un buon clima di lavoro 4. E' assertivo quando espone il proprio punto di vista rispettando quello dell'interlocutore 5. Affronta le divergenze appena si manifestano, evitando che i problemi si accumulino 6. Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le cause e identifica le possibili soluzioni
CC-21	Personale	Gestione dello stress	Affrontare con atteggiamento equilibrato situazioni di lavoro difficili e stressanti (quali elevati carichi di lavoro, mancanza di tempo e scadenze pressanti, incertezza, mancanza di direttive, carenze organizzative, tensioni interpersonali, difficoltà relazionali, ...) Mantenere le reazioni in misura non esagerata rispetto allo stimolo ricevuto e non	1. Riconosce i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare stress e si attiva per contenerli 2. Mantiene la concentrazione e la focalizzazione sulle attività da fare, anche in momenti di stress e difficoltà 3. Tollerare le condizioni di incertezza e mette in pratica strategie che permettano di mantenere un equilibrio personale e professionale. 4. Ricorre al sostegno del responsabile e/o del gruppo di lavoro, qualora si venga a trovare in condizioni stressanti 5. Conosce la differenza fra Distress ed Eustress e pratica comportamenti efficaci per ridurre il primo e potenziare il secondo 6. Opera costantemente per ricercare l'equilibrio fra i carichi di lavoro e le capacità e risorse proprie;



REGIONE BASILICATA

Sistema di Misurazione e Valutazione Regione Basilicata - Allegato B

Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
			lasciare prevalere la sfera emotiva su quella relazionale. Gestire situazioni incerte, controllando l'ansia e cercando sempre nuove opportunità.	
CC-22	Personale	Motivazione	Motivare se stesso e gli altri sviluppando entusiasmo e spirito di appartenenza sia in situazioni di eccezionalità che in momenti di routine. Dimostrare dinamismo e passione per il proprio lavoro restando, comunque, concreti e focalizzati sugli obiettivi	1. Ha entusiasmo per il proprio lavoro 2. Trasmette entusiasmo e positività ai colleghi/collaboratori 3. Incoraggia colleghi/collaboratori nei momenti di difficoltà 4. Sa essere elemento trainante evitando di comprimere lo spazio dei colleghi/collaboratori 5. Celebra il raggiungimento dei risultati propri e del gruppo di lavoro 6. Agisce in modo che ogni collega/collaboratore senta il proprio lavoro importante
CC-23	Personale	Autoefficacia personale	Conoscere i propri punti di forza e di debolezza ed essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Avere fiducia nelle proprie capacità necessarie per raggiungere obiettivi anche particolarmente sfidanti. Essere resilienti	1. E' consapevole delle proprie competenze, dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento 2. Affronta anche le situazioni più complesse, fiducioso nelle proprie risorse (tecniche, psicologiche e comportamentali) 3. Si assume la responsabilità di errori, analizza le proprie performance ed impara dagli insuccessi 4. Non generalizza successi o insuccessi ma le contestualizza attribuendole alle giuste cause. 5. Possiede una forte automotivazione e autostima in relazione allo svolgimento delle proprie attività. 6. Non si lascia abbattere dalle difficoltà ma, al contrario, le utilizza per rilanciare la propria attività
CC-24	Personale	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	1. Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne; 2. Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori 3. Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente; 4. Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera; 5. Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza 6. Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia
CC-25	Personale	Autocontrollo	Mantenere il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro, ostili e stressanti. Essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Affermare il proprio punto di vista senza prevaricare gli altri né essere prevaricato	1. Riconosce le emozioni proprie e altrui ed agisce mettendo in campo tutte le proprie competenze emotive 2. E' consapevole dei propri punti di debolezza e si attiva per superarli 3. Comprende le resistenze e i meccanismi di difesa propri ed altrui; 4. Considera il carico emotivo che le relazioni e gli eventi potrebbero comportare alle persone coinvolte; 5. Si mette nella prospettiva dell'altro, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino il suo comportamento; 6. Agisce consapevole delle emozioni che i suoi comportamenti potrebbero stimolare
CC-26	Personale	Sviluppo professionale	Mantenere e sviluppare con responsabilità le proprie competenze in linea con i cambiamenti del contesto e con l'evoluzione del proprio ruolo Condividere e trasmettere conoscenze e capacità, sia nella routine lavorativa che in momenti di passaggio organizzativo Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, utilizzandole per il miglioramento reale dei processi e dell'organizzazione, superando con tenacia le resistenze interne e supportando un ambiente orientato all'innovazione.	1. Identifica e approfondisce le conoscenze e capacità necessarie per l'evoluzione del proprio ruolo 2. Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'ente o autonomamente ricercate 3. Si pone in una logica di autoapprendimento identificando degli obiettivi di sviluppo, selezionando strategie per raggiungerli, monitorando i progressi e capitalizzando l'apprendimento 4. Trasmette le competenze possedute ai colleghi 5. identifica, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei processi e dei servizi; 6. Migliora il suo operato e l'organizzazione, imparando dall'esperienza e dallo scambio di esperienze;

Grading	Descrittore
1	Possesso della competenza limitata agli elementi di base. Capacità di applicazione parziale, limitata a contesti di bassa complessità
2	Discreto possesso della competenza. Capacità di applicazione moderata anche in contesti relativamente complessi
3	Possesso ampio ed approfondito della competenza. Capacità di applicazione in contesti di rilevante complessità oltre che di trasferimento ad altri
4	Specialista della competenza e punto di riferimento professionale. Capacità di applicazione in tutti i contesti con ampio margine di autonomia, anche in termini di innovazione e sviluppo della competenza o delle sue applicazioni



Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

La Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni dei dirigenti è misurata tramite il grado di differenziazione complessivo delle valutazioni individuali, con riferimento al personale in servizio presso l'ufficio/struttura di competenza del valutatore.

Il criterio con il quale verrà valutata la capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è di seguito descritto; ad esso è attribuito un peso del 5% di quello complessivo (50%) della performance di ruolo dei valutatori.

Esso si applica esclusivamente per i valutatori che siano responsabili di uffici/strutture, con almeno 5 persone valutate. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo dei valutatori fa riferimento, per l'intero peso del 50%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo come stabiliti per l'anno di riferimento.

La capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni di un dirigente (d), viene calcolata rapportando il Coefficiente di Variazione, definito rispetto alle valutazioni individuali delle unità allocate presso l'ufficio/struttura di responsabilità del dirigente (d), ed il secondo Coefficiente di Variazione più alto:

$$CVCD_d = \frac{Cv_d}{2^{\circ}Cv_{max}}$$

Dove:

- **CVCD_d** = Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni del dirigente d (compresa tra 0 e 1);
- **Cv_d** = Coefficiente di Variazione del dirigente d ;
- **2°Cv_{max}** = Secondo Coefficiente di Variazione più alto, tra i Cv_d di tutti i dirigenti (la scelta di prendere come riferimento il secondo Cv più alto, nasce dal voler eliminare effetti distorsivi dovuti all'*outliers* superiore).

Il Coefficiente di Variazione (Cv_d) viene calcolato nel seguente modo:

$$Cv = \frac{\sigma}{\mu} = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \left(\frac{x_i - \mu}{\mu} \right)^2}$$

Dove:

- **σ** = Deviazione Standard delle Valutazioni effettuate per ufficio/struttura;
- **μ** = Media aritmetica delle Valutazioni effettuate per ufficio/struttura;
- **n** = Numero di valutati nell'ufficio/struttura;
- **x_i**, $i = 1, \dots, n$, è la valutazione attribuita al valutato, intesa in una logica per Fascia (A, B, C, D), come definito nel box 1;

**Box 1.**

Le valutazioni individuali, come stabilito dal sistema, prevedono che i valutati, a seconda del punteggio ad essi assegnato, possono essere collocati in una delle seguenti fasce di merito:

- Fascia A: Fascia di eccellenza (9/10 p.ti);
- Fascia B: Fascia alta (7/8.9 p.ti);
- Fascia C: Fascia media (6/6.9 p.ti);
- Fascia D: Fascia bassa (0/5.9 p.ti);

Per poter tener conto, non del punteggio assegnato come valutazione individuale, ma della Fascia, ad ogni fascia viene associato un valore numerico, come di seguito riportato:

FASCIA A:	4
FASCIA B:	3
FASCIA C:	2
FASCIA D:	1

Sulla base di tali valori numerici, vengono calcolate σ e μ .

A seconda del valore che assumerà **CVCD_d**, sarà possibile definire la Capacità di Valutazione e di differenziazione delle valutazioni, collocando tale indicatore in uno dei seguenti Livelli:

LIVELLO	Min CVCD d	Max CVCD d	Punti Assegnati (in centesimi)
Eccellente	0.85	1.00	5
Ottimo	0.70	0.84	3.5
Buono	0.41	0.69	2
Sufficiente	0.00	0.40	0.5

Ad ogni livello, corrispondono dei Punti Assegnati (da 0.5 a 5), che verranno considerati nel computo della valutazione individuale del valutatore.



Obblighi di legge incidenti sulla valutazione della performance dei dirigenti

OBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	FONTE
1. Emanazione del provvedimento amministrativo entro i termini massimi previsti	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale , nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2 comma 9
2. Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies comma 3
3. Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005)	1-bis. (...) le amministrazioni pubbliche nella redazione del piano di performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dettano disposizioni per l'attuazione delle disposizioni del presente Codice. 1-ter. I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente Codice ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti. L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.	D.Lgs. 82/2005 Art. 12 commi 1 bis e 1 ter
4. Pubblicazione dati ed informazioni, accesso civico	1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.	D.Lgs. 33/2013 Art. 46 comma 1
5. Trasparenza	1. L'organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. (1)	D.Lgs. 33/2013 Art. 44 comma 1
6. Adozione del Piano della Performance.	5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati	D.Lgs. 150/2009 Art. 10 comma 5
7. Rilascio certificazioni delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica	5. Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni debentrici alle disposizioni di cui al precedente comma rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.	D.L. 35/2013 convertito dalla L. 34/2013 Art. 7 comma 5



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Area/D.G.		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Parametro 1 - Grado raggiungimento obiettivi strategici

Descrizione obiettivo	% di raggiungimento ob strategico (a)	Peso dell'Ob attribuito dall'ufficio (b)	Punteggio (a)x(b)	Totale punteggio del parametro di valutazione	Peso del parametro di valutazione
				<i>Σ dei Punteggi</i>	<i>X%</i>

Valutazione grado raggiungimento obiettivi strategici	<i>Totale punteggio del parametro /10</i>
---	---

Parametro 2 - Indicatori "salute organizzativa" (solo per i dirigenti e i D.G.)

Descrizione	Scala di valutazione (da 0 a 10) 0 = insufficiente - 10 = eccellente	Peso del parametro di valutazione
		<i>Y%</i>

Valutazione indicatori "salute organizzativa"	<i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i>
---	--

Gradimento dell'utenza esterna (per i D.G. e per i dirigenti)

Descrizione del servizio	Punteggio	Media dei punteggi	Peso
			<i>5%</i>

Valutazione complessiva	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni dei parametri</i>	Fascia di merito	
-------------------------	---	------------------	--



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Area dirigenza/D.G.		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Performance operativa - Peso 50%

Parametro a) - Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura
(di norma non più di tre individuati nel documento di programmazione della performance)

Descrizione obiettivo	Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
	Xa%		

Parametro b) - Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari
(definiti dal Comitato di Coordinamento)

1. Descrizione obiettivi organizzativi	Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
	Xb1%		
2. Descrizione obiettivi finanziari	Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
	Xb2%		

Parametro c) - Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione
(risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%)

Grado raggiungimento % obiettivi	Decurtazione premio finale del 50%
	SI/NO

Valutazione performance operativa

Media aritmetica ponderata delle medie
aritmetiche semplici delle valutazioni di ciascun
parametro



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Area dirigenza/D.G.		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Performance di ruolo - Peso 50%

Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"

Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 4 secondo gridding)	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Ralizzativa				
Relazionale				
Personale				
Grado di differenziazione delle valutazioni individuali		Peso 5%	Punti Assegnati	LIVELLO

Valutazione performance di ruolo

Media aritmetica ponderata delle
valutazioni (riportata in decimi)

Valutazione complessiva

Media aritmetica ponderata delle
valutazioni di ciascuna performance

Fascia di merito

Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Area		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Performance operativa - Peso 40%

Grado di raggiungimento obiettivi assegnati
(max 3)

Descrizione obiettivo	Scala di valutazione	Giudizio sintetico

Valutazione performance operativa

Media aritmetica semplice delle
valutazioni

Performance di ruolo - Peso 60%

Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"

Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 4 secondo gridding)	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Realizzativa				
Relazionale				
Personale				

Valutazione performance di ruolo

Media aritmetica ponderata delle
valutazioni (riportata in decimi)

Valutazione
complessiva

Media aritmetica ponderata delle
valutazioni di ciascuna performance

Fascia di merito

Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Area		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE

Performance operativa - Peso 30%

Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati

Descrizione obiettivo	Scala di valutazione	Giudizio sintetico

Valutazione performance operativa

Media aritmetica semplice delle valutazioni

Performance di ruolo - Peso 70%

Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"

Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 4 secondo griding)	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Ralizzativa				
Relazionale				
Personale				

Valutazione performance di ruolo

Media aritmetica ponderata delle valutazioni (riportata in decimi)

Valutazione complessiva

Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance

Fascia di merito

Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore