

Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati

MATRICE DELLE REVISIONI

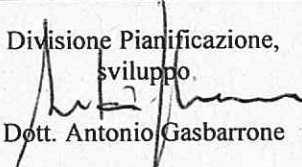
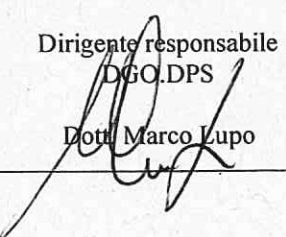
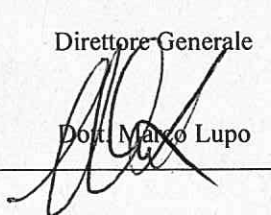
Rev.	OGGETTO
0	Prima emissione
1	Revisione a seguito di correzione di refusi presenti nel testo dei par. 5a e 5d

COPIA CONTROLLATA N° : _____

CONSEGNATA A : _____

COPIA NON CONTROLLATA

La copia cartacea del documento è da considerarsi non controllata; è responsabilità dell'utilizzatore verificare che essa sia l'ultima revisione in vigore pubblicata nell'area riservata del sito www.arpalazio.it

REDAZIONE	VERIFICA	APPROVAZIONE	EMISSIONE
Divisione Pianificazione, sviluppo  Dott. Antonio Gasbarrone	Dirigente responsabile Unità AQ	Dirigente responsabile DGO.DPS  Dott. Marco Lupo	Direttore Generale  Dott. Marco Lupo

INDICE

1.	SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE	3
2.	RIFERIMENTI.....	3
3.	DEFINIZIONI e ABBREVIAZIONI.....	4
4.	RESPONSABILITÀ.....	5
5.	MODALITÀ OPERATIVE.....	10
6.	DIAGRAMMI DI FLUSSO.....	30
	Allegato 1 - Scheda obiettivi annuali.....	31
	Allegato 2 - Scheda obiettivi annuali del personale	32
	Allegato 3 - Scheda risultati	33
	Allegato 4 - Scheda valutazione comportamenti organizzativi dei dirigenti	34
	Allegato 5 - Scheda valutazione comportamenti organizzativi del personale del comparto.....	35
	Allegato 6 - Valutazione finale individuale.....	36

1. SCOPO E CAMPO DI APPLICAZIONE

Lo scopo della procedura è di descrivere le modalità operative con cui si sviluppa il ciclo della prestazione e dei risultati dell'ARPA Lazio conformemente alle previsioni della legge regionale 1/2011 e al Sistema misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati vigente.

2. RIFERIMENTI

Decreto Legislativo 23 giugno 2011, n. 118 *Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42* e successive modifiche

Decreto Legislativo 14 marzo 2013, n. 33 *Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni*

Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 *Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni* e successive modifiche

Decreto Legislativo 30 marzo 2001 n. 165 *Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche* e successive modifiche

L.R. 16 Marzo 2011, n. 1 *Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della giunta e del consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale)* e successive modifiche

L.R. 6 Ottobre 1998, n. 45 *Istituzione dell'Agenzia regionale per la protezione ambientale del Lazio* e successive modifiche

Regolamento dell'ARPA Lazio, approvato dalla Giunta Regionale del Lazio con deliberazione n. 418 del 25 marzo 2005

Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (Area della Dirigenza Medica del S.S.N., Area della Dirigenza Sanitaria, Professionale, Tecnica e Amministrativa del S.S.N., Personale del Comparto del SS.N.) vigenti

Contratto Collettivo Integrativo Aziendale della dirigenza (luglio 2009), allegato alla deliberazione n. 100 del 21.07.2009 e successive modifiche (deliberazione 12 del 11.02.2014, *Presa d'atto modifica contratto collettivo integrativo aziendale della dirigenza di ARPA Lazio*)

Contratto Collettivo Integrativo Aziendale del comparto (luglio 2009), allegato alla deliberazione n. 101 del 21.07.2009 e successive modifiche

Deliberazione n. 157 del 06/11/2009 *Regolamento della Conferenza di direzione*

Deliberazione n. 5 del 13/01/2012 *Adeguamento dei regolamenti interni dell'Agenzia alle disposizioni della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1. Adozione del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati.*

Deliberazione n. 15 del 28/02/2013 *Revisione della deliberazione n. 8 del 24/01/2006 Istituzione ed organizzazione delle strutture dell'Agenzia in attuazione del Regolamento approvato con deliberazione n. 21 del 3 febbraio 2005 – Definizione delle attribuzioni dei dirigenti*

Deliberazione n. 143 del 28/09/2012 *Nomina dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'ARPA Lazio*

Politica per la qualità

Manuale della Qualità

3. DEFINIZIONI e ABBREVIAZIONI

<p>Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati</p>	<p>Il sistema di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati individua:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati, in conformità alle disposizioni di legge; b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati; c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti; d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione economico-finanziaria e di bilancio
<p>Piano della prestazione e dei risultati</p>	<p>Documento programmatico triennale - da adottare entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale - che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della prestazione e dei risultati dell'amministrazione nonché gli obiettivi da assegnare al personale dirigenziale e i relativi indicatori</p>
<p>Relazione sulla prestazione e sui risultati</p>	<p>Documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti</p>
<p>Albero della performance</p>	<p>Mapa logica che rappresenta la disarticolazione del mandato dell'Agenzia in funzioni e aree strategiche e di queste in linee di attività, dimensioni su cui si sviluppa la performance organizzativa dell'Agenzia e rispetto alle quali vengono impostate le attività di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati annuali e triennali</p>
<p>Quadro di Programmazione Generale</p>	<p>Schema di rappresentazione dell'attribuzione ai direttori di sezione provinciale, ai dirigenti responsabili delle divisioni e staff autonomi della direzione generale, del servizio tecnico e del servizio amministrativo della struttura centrale, degli obiettivi triennali e annuali, con il dettaglio delle attività specifiche da realizzare, delle eventuali scadenze, e dei relativi indicatori e target</p>
<p>Performance organizzativa dell'Agenzia</p>	<p>Schema logico che evidenzia il peso di ciascun obiettivo strategico triennale nei singoli ambiti di programmazione. Il prospetto evidenzia le priorità strategiche dell'Agenzia nel suo complesso e costituisce il quadro di riferimento su cui impostare la misurazione e valutazione della performance organizzativa annuale (e triennale) dell'amministrazione</p>
<p>Piano dei pesi</p>	<p>Strumento che individua, a partire dagli obiettivi strategici triennali dell'Agenzia, le priorità delle Sezioni provinciali, delle divisioni e staff autonomi della direzione centrale mediante l'attribuzione di un peso percentuale relativo, fornendo indicazioni utili alla definizione della performance organizzativa delle strutture (intesa come contributo atteso dalle strutture sulla base delle rispettive competenze e dei ruoli loro affidati dalla programmazione)</p>

<p>Anagrafe degli indicatori</p>	<p>Raccolta delle schede anagrafiche relative agli indicatori utilizzati nel ciclo di gestione della prestazione e dei risultati come strumento a supporto della misurazione e della valutazione della prestazione fornita dall'Agenzia nel suo complesso e/o dalle singole strutture organizzative rispetto agli obiettivi individuati nella programmazione annuale e triennale</p> <p>Le Schede contengono informazioni che identificano l'indicatore, illustrandone la finalità, l'oggetto misurato, le fonti informative, le modalità e la periodicità di popolamento, le strutture responsabili, la qualità dell'indicatore e il suo impiego rispetto al ciclo annuale di gestione della prestazione e dei risultati.</p>
<p>Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio</p>	<p>Documento, prodotto a corredo e integrazione del bilancio di previsione, che illustra gli obiettivi della spesa e consente di misurarne i risultati raggiunti in termini di servizi forniti e interventi realizzati, mediante indicatori riportati allo scopo, in coerenza con il sistema degli obiettivi e degli indicatori del Piano della prestazione e dei risultati</p>

DG	Direttore generale
DG0.DPS	Divisione pianificazione, sviluppo e controlli interni
DG0.DPS.OC	Unità organizzazione e controlli interni
DG0.SRE	Staff relazioni esterne
DA0.DRU	Divisione risorse umane
OIV	Organismo indipendente di valutazione
CdD	Conferenza di Direzione
STP	Struttura tecnica permanente
QPG	Quadro di programmazione generale
FGM	Foglio generale di monitoraggio

4. RESPONSABILITÀ

<p>Comitato regionale di indirizzo e verifica</p>	<p>Formula proposte alla Giunta Regionale in merito alle:</p> <ol style="list-style-type: none"> direttive generali per la formulazione dei programmi di intervento annuali e pluriennale dell'ARPA nel rispetto della programmazione regionale valutazioni sui risultati dell'attività svolta dall'ARPA tenendo conto della Relazione sulla prestazione e sui risultati
<p>Comitato provinciale di coordinamento</p>	<p>Per garantire la realizzazione degli obiettivi contenuti nell'accordo di programma e al fine di assicurare il coordinamento tecnico delle attività delle sezioni provinciali con gli enti locali, i dipartimenti di prevenzione delle aziende USL e con le sezioni provinciali dell'Istituto zooprofilattico sperimentale per il Lazio e la Toscana, ha il compito di:</p> <ol style="list-style-type: none"> formulare proposte al direttore generale per la definizione del programma di intervento annuale per la parte relativa alle sezioni provinciali, esaminare periodicamente lo stati di attuazione delle attività programmate per la parte relativa alle sezioni provinciali ed esprime al direttore generale valutazioni e proposte

All'interno della direzione centrale:

Direttore generale	<ul style="list-style-type: none"> a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi ed obiettivi strategici, b) adotta, sentiti i dirigenti apicali, il Piano della prestazione e dei risultati e la Relazione sulla prestazione e sui risultati, c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici, secondo quanto previsto dal Piano della prestazione e dei risultati
Conferenza di direzione	<p>Supporta il legale rappresentante dell'Agenzia:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) nell'individuazione degli obiettivi strategici, degli obiettivi annuali, nella definizione delle relative linee di azione, nel monitoraggio e nella verifica del loro perseguimento, nonché negli atti di programmazione ed organizzazione a valenza generale; b) nell'individuazione delle modalità attuative delle linee strategiche, degli obiettivi annuali e degli atti programmatici ed organizzativi a valenza generale, con particolare riferimento al coordinamento e all'integrazione a livello regionale delle attività della direzione centrale e delle sezioni provinciali; c) nella ratifica degli esiti della valutazione del personale dell'Agenzia
Organismo Indipendente di Valutazione	<ul style="list-style-type: none"> a) sovrintende al funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, dei controlli interni, della trasparenza e dell'integrità, proponendo agli organi di indirizzo politico-amministrativo la valutazione dei dirigenti apicali e l'attribuzione dei premi. b) comunica le criticità riscontrate nello svolgimento della propria attività agli organi competenti.
Struttura tecnica permanente	<ul style="list-style-type: none"> a) presidia l'integrità del Sistema e supporta l'OIV nella gestione del ciclo delle prestazioni e dei risultati fornendo dati, informazioni e analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate e in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti, b) esercita le ulteriori funzioni previste dai regolamenti di organizzazione.
Divisione Pianificazione, sviluppo e controllo interno	<ul style="list-style-type: none"> a) supporta il direttore generale nella formulazione delle politiche e dei piani di sviluppo e predispone gli atti di programmazione dell'Agenzia stessa, nonché i piani e programmi di lavoro annuali e pluriennali; b) supporta il direttore generale nella valutazione e controllo strategico concernente l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e dei programmi e predispone la relazione annuale da trasmettere alla Regione unitamente al bilancio; c) organizza e coordina il controllo di gestione diretto a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati, la funzionalità dell'organizzazione dell'Agenzia, l'efficacia, l'efficienza e il livello di economicità delle attività e definisce le relative metodologie; d) verifica l'attuazione del programma conformemente agli obiettivi prefissati, utilizzando adeguati strumenti di valutazione e identificando indicatori di processo e di risultato funzionali agli obiettivi istituzionali dell'Agenzia

<p>Unità organizzazione e controlli interni</p>	<p>a) fornisce il supporto metodologico ed operativo per la formulazione delle politiche e piani di sviluppo dell’Agenzia;</p> <p>b) elabora ed aggiorna il Sistema misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati definendo le relative procedure e metodologie con specifico riferimento ai programmi annuali, agli obiettivi, agli indicatori di attività, di processo e di risultato riferiti alle strutture in cui si articola l’Agenzia</p> <p>c) cura, sulla base degli indirizzi formulati dal direttore generale, la predisposizione del Piano triennale della prestazione e dei risultati</p> <p>d) cura la progettazione e l’attuazione del sistema dei controlli interni dell’Agenzia sia per la dirigenza che per il comparto, ai sensi del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 e della legge regionale 16 marzo 2011, n. 1 e dei contratti collettivi di lavoro e degli accordi sindacali;</p> <p>e) fornisce il supporto operativo al direttore generale e alla Conferenza di direzione per la valutazione della dirigenza in conformità ai regolamenti dell’Agenzia;</p> <p>f) cura la redazione della relazione annuale sulle attività svolte dall’Agenzia da trasmettere alla Regione;</p> <p>g) supporta la struttura tecnica permanente istituita presso la Divisione Pianificazione, sviluppo e controllo interno</p>
<p>Divisione risorse umane</p>	<p>a) cura l’istruttoria, in collegamento con la Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno, per la valutazione del personale del comparto in conformità ai contratti collettivi di lavoro e agli accordi sindacali</p> <p>b) cura la conservazione e l’aggiornamento dei fascicoli personali dei dipendenti;</p> <p>c) opera in collegamento con la Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno per quanto attiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alle procedure e agli adempimenti previsti dal sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, all’attuazione delle misure operative per il rispetto dei principi di trasparenza e integrità, nonché ai controlli interni
<p>Divisione bilancio, contabilità e sistema informativo</p>	<p>a) cura la tenuta della contabilità economico-patrimoniale fiscale ed analitica per centri di costo e di responsabilità;</p> <p>b) elabora le informazioni di costo e di ricavo a supporto del controllo di gestione e dei processi decisionali;</p> <p>c) opera in collegamento con la Divisione pianificazione, sviluppo e controllo interno per quanto attiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - alle procedure e agli adempimenti previsti dal sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati, all’attuazione delle misure operative per il rispetto dei principi di trasparenza e integrità, nonché ai controlli interni; - allo sviluppo e gestione dei flussi informativi che confluiscono nel sistema informativo dell’Agenzia, per i dati contabili e in particolare per la contabilità analitica per centri di costo

Dirigente di divisione	<ul style="list-style-type: none">a) fornisce collaborazione e supporto al direttore generale, al direttore tecnico e al direttore amministrativo per la programmazione, indirizzo e verifica delle attività, anche mediante pareri e proposte, nelle materie di competenza;b) cura l'attuazione degli obiettivi assegnati dal direttore generale nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie attribuite, formulando le direttive e gli obiettivi specifici nei confronti dei dirigenti delle strutture in cui si articola la divisione stessa e degli eventuali dirigenti con incarico professionale assegnati alla divisione;c) effettua la valutazione dei dirigenti delle strutture in cui si articola la divisione e del personale a lui direttamente assegnato, nel rispetto del principio del merito e dei contratti collettivi di lavoro, in conformità alle procedure e metodologie previste dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia;d) esercita il potere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato alla struttura, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione
Dirigente di unità	<ul style="list-style-type: none">a) cura l'attuazione degli obiettivi assegnati dal responsabile della divisione nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie attribuite, formulando le direttive e gli obiettivi specifici nei confronti degli eventuali dirigenti con incarico professionale assegnati all'unità;b) effettua la valutazione dei dirigenti con incarico professionale e del personale del comparto assegnati all'unità, nel rispetto del principio del merito e dei contratti collettivi di lavoro, in conformità alle procedure e metodologie previste dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia
Dirigente in staff	<ul style="list-style-type: none">a) fornisce collaborazione e supporto al direttore generale, al direttore tecnico, al direttore amministrativo o al dirigente di divisione, in relazione alla relativa afferenza, per la programmazione, indirizzo e verifica delle attività, anche mediante pareri e proposte, nelle materie di competenza;b) cura l'attuazione degli obiettivi assegnati dal direttore generale, dal direttore tecnico, dal direttore amministrativo, dal direttore di sezione o dal dirigente sovraordinato, a seconda della relativa afferenza nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie attribuite, formulando le direttive e gli obiettivi specifici nei confronti degli eventuali dirigenti con incarico professionale assegnati alla struttura;c) effettua la valutazione personale assegnato allo staff, nel rispetto del principio del merito, e nel rispetto dei contratti collettivi di lavoro, in conformità alle procedure e metodologie previste dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia;d) esercita il potere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato alla struttura, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione

Presso le Sezioni provinciali:

<p>Direttore di sezione provinciale</p>	<p>E' preposto alla sezione, alla cui attività complessiva sovrintende – in conformità alla legge e agli indirizzi del direttore generale – coordinando i responsabili dei servizi in cui la sezione si articola e verificandone i risultati. Il direttore di sezione partecipa, in conformità al relativo regolamento, alla conferenza di direzione nell'ambito della quale supporta il direttore generale mediante la formulazione di pareri e proposte.</p> <p>In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) fornisce collaborazione e supporto al direttore generale, al direttore tecnico e al direttore amministrativo per la programmazione, indirizzo e verifica delle attività; b) dirige le strutture poste alla sua diretta dipendenza; c) formula, nell'ambito degli obiettivi e delle direttive ricevute dal direttore generale, le direttive e gli obiettivi specifici nei confronti dei dirigenti dei servizi in cui si articola la sezione, nonché delle unità istituite presso la sezione stessa, non afferenti ad uno dei servizi; d) effettua la valutazione dei dirigenti dei servizi in cui si articola la sezione e dell'unità amministrativa, nonché del personale a lui direttamente assegnato, nel rispetto del principio del merito e dei contratti collettivi di lavoro, in conformità alle procedure e metodologie previste dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia; e) vigila, in collegamento con il Servizio tecnico, sulla coerenza e correttezza dei programmi e degli interventi condotti dai servizi in cui si articola la sezione, in relazione alla vigente normativa e alla programmazione delle attività dell'Agenzia; f) esercita il potere di vigilanza sul rispetto, da parte dei servizi della sezione e dell'unità amministrativa, nonché del personale a lui direttamente assegnato, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione;
<p>Dirigente di servizio</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) fornisce collaborazione al direttore della sezione per la programmazione, indirizzo e verifica delle attività anche mediante pareri e proposte, nonché al fine dell'individuazione e dell'articolazione dei procedimenti che interessano una pluralità di strutture all'interno della Sezione; b) cura l'attuazione degli obiettivi assegnati dal direttore di sezione, nell'ambito delle risorse umane, strumentali e finanziarie attribuite, formulando le direttive e gli obiettivi specifici nei confronti dei dirigenti dei servizi in cui si articola la sezione e degli eventuali dirigenti con incarico professionale assegnati alla struttura; c) effettua la valutazione dei dirigenti delle unità in cui si articola il servizio, nonché dei dirigenti con incarico professionale e del personale del comparto a lui direttamente assegnati, nel rispetto del principio del merito e dei contratti collettivi di lavoro, in conformità alle procedure e metodologie previste dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia; d) provvede alla gestione operativa delle risorse umane, strumentali e di budget assegnate

Dirigente di unità	<ul style="list-style-type: none"> a) cura l'attuazione degli obiettivi assegnati dal responsabile del servizio nell'ambito delle risorse umane, strumentali e di budget assegnate formulando le direttive e gli obiettivi specifici nei confronti degli eventuali dirigenti con incarico professionale assegnati alla struttura; b) effettua la valutazione dei dirigenti con incarico professionale e del personale del comparto assegnati all'unità, nel rispetto del principio del merito e dei contratti collettivi di lavoro, in conformità alle procedure e metodologie previste dal Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati adottato dall'Agenzia; c) effettua la completa e corretta produzione e trasmissione delle informazioni di competenza per il sistema informativo dell'Agenzia; d) provvede alla gestione operativa delle risorse umane e strumentali assegnate all'unità.
--------------------	---

5. MODALITA' OPERATIVE

Generalità

Le attività di programmazione e controllo si articolano in un ciclo continuo, al quale la normativa vigente fa riferimento con la definizione di "ciclo di gestione della prestazione e dei risultati" (Capo II della L.R. 1/2011).

Ai fini dell'attuazione dei principi contenuti nella legge regionale 1/2011, ARPA Lazio sviluppa il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati, coerentemente con i contenuti e con le fasi della programmazione economico-finanziaria e del bilancio e in conformità a quanto previsto dall'articolo 4 del d.lgs. 150/2009.

Il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati dell'ARPA Lazio si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi;
- d) misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti apicali nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

5.a - Definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili.

Il DG, tenuto conto delle direttive generali della Giunta regionale¹, rilevate le eventuali proposte dei Comitati provinciali di coordinamento, raccolte le proposte del direttore tecnico e del direttore amministrativo, sentita la CdD, sulla base delle risorse disponibili, definisce le linee strategiche pluriennali dell'Agenzia coerentemente con gli obiettivi della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, affidando alla divisione DG0.DPS la predisposizione della bozza del **Piano triennale della prestazione e dei risultati**² e dei relativi allegati tecnici (**QPG annuale, Piano della rilevanza strategica, Piano dei pesi**).

I documenti vengono trasmessi, di norma nel corso del mese di dicembre, ai direttori di sezione provinciale e ai dirigenti responsabili delle divisioni e staff autonomi della direzione generale, del servizio tecnico e del servizio amministrativo della struttura centrale per consentire la fase di consultazione ai diversi livelli e di conseguente raccolta di proposte di integrazione e modifica.

¹ in caso di assenza di direttive regionali sono assunte a riferimento le indicazioni del documento di programmazione economico-finanziaria regionale (DPEFR) nelle parti che possono riguardare le competenze istituzionali dell'Agenzia

² per i documenti evidenziati in neretto, cfr. par. 3 Definizioni e abbreviazioni

I dirigenti sopra menzionati, nell'ambito di tavoli di consultazione organizzati e coordinati dalle diverse direzioni dell'Agenzia, ascoltati i dirigenti responsabili dei CdR di I livello afferenti,

- esaminano la programmazione nel suo complesso e gli obiettivi loro assegnati con i relativi indicatori e target associati e
- formulano, inviandole alla divisione DG0.DPS in tempo utile al loro utilizzo nell'istruttoria, proposte di modifica ed integrazione, in modo particolare rispetto al contenuto degli obiettivi, alle loro modalità attuative, alle responsabilità organizzative, al target finale e ai criteri di monitoraggio/valutazione dei risultati.

La DG0.DPS riceve le comunicazioni e le proposte dei diversi soggetti coinvolti nella fase di consultazione e le esamina anche con il supporto della STP, delle direzioni competenti e/o delle strutture che hanno coordinato le consultazioni, giungendo ad una rielaborazione dei documenti che viene sottoposta al DG.

La DG0.DPS su mandato del DG trasmette, quindi, ai componenti della Conferenza di Direzione allargata (Direttore Tecnico, Direttore Amministrativo, direttori di sezione e dirigenti responsabili di divisione e staff autonomi di direzione generale) i documenti di programmazione revisionati ed istruiti per il pieno ed efficace svolgimento della CdD.

In particolare nel corso della seduta della CdD viene presentata la programmazione annuale anche con gli opportuni riferimenti alla strategia pluriennale, consentendo, se del caso, approfondimenti sugli elementi più rilevanti, complessi o innovativi introdotti e sulle principali modifiche/integrazioni proposte, l'analisi e il confronto sugli obiettivi annuali in ottica integrata e regionale, favorendo così la piena comprensione, condivisione e partecipazione dei diversi livelli dirigenziali, e concordando le ulteriori modifiche/integrazioni sino all'approvazione congiunta dei documenti di programmazione in discussione.

Il Piano della prestazione e dei risultati triennale, con l'allegato Quadro di programmazione generale per l'anno di riferimento, viene dunque approvato dalla CdD e adottato dal DG entro il 31 gennaio e, comunque, non oltre entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale.

La DG0.DPS cura, quindi, l'archiviazione e la pubblicazione dei documenti di programmazione così adottati e la trasmissione ai soggetti interni ed esterni titolari del controllo, secondo le modalità previste (cfr. par. 6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità).

La DG0.DPS trasmette ai direttori di sezione provinciale e ai dirigenti responsabili delle divisioni e staff autonomi della direzione generale, del servizio tecnico e del servizio amministrativo della struttura centrale, le loro **Schede obiettivi annuali** (All. 1) e le schede assegnazione obiettivi alle strutture sotto-ordinate accompagnate dal documento denominato *Istruzioni operative*³.

La Scheda obiettivi annuale riporta l'insieme degli obiettivi annuali assegnati alla struttura, ripartiti per aree strategiche e obiettivi strategici triennali. In particolare, per ciascun obiettivo annuale assegnato - per la cui dimensione strategica complessiva, i risultati attesi e le eventuali altre strutture coinvolte nel suo perseguimento, il responsabile della struttura è tenuto a fare riferimento al Piano triennale della prestazione e dei risultati e al Quadro Generale di Programmazione annuale allegato al Piano stesso - la Scheda esplicita:

- a) la denominazione dell'*indicatore* utilizzato per l'attività di misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo.

Per ogni obiettivo è ammesso un numero massimo predefinito di indicatori; nel caso siano presenti più indicatori di valutazione, ciascuno di essi concorre in misura proporzionale alla misurazione della performance sull'obiettivo salvo quando diversamente specificato.

Per le caratteristiche dell'indicatore e il suo utilizzo il responsabile di struttura fa riferimento all'**Anagrafe degli indicatori**⁴, aggiornata dalla divisione DG0.DPS contestualmente alla definizione degli obiettivi.

³ il documento riporta in forma schematica una descrizione dei contenuti della Scheda Obiettivi e delle modalità di assegnazione degli obiettivi annuali alle strutture e al personale (*cascading*), e l'informazione sulle modalità di gestione della documentazione connessa al ciclo della prestazione e dei risultati e di comunicazione con la divisione DG0.DPS (area riservata, indirizzo posta elettronica, recapiti etc.)

⁴ cfr. par. 3 Definizioni e abbreviazioni

- b) la definizione del risultato atteso dalla struttura (*target*), ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo, a fine anno o alla scadenza indicata,
- c) la *scadenza* entro la quale l'obiettivo, per come espresso nel relativo target, deve essere raggiunto da parte della struttura ovvero la data di verifica del livello di raggiungimento del target da parte del CdR. Entro tale data il dirigente responsabile della struttura dovrà fornire, qualora sia previsto nella Scheda, gli elementi utili alla rendicontazione delle attività e, in ogni caso, segnalare gli eventuali problemi che possono incidere sulla misurazione della performance della struttura stessa. Il mancato rispetto delle scadenze comporta, di norma, l'applicazione di penalità
- d) il *peso* vale a dire la rilevanza dell'obiettivo annuale rispetto al quadro complessivo degli obiettivi annuali attribuiti alla struttura sulla base delle indicazioni contenute nel Piano.

Entro 7 giorni dal ricevimento della Scheda assegnazione obiettivi alle strutture sotto-ordinate, predisposta dalla divisione DG0.DPS,

- i *dirigenti responsabili delle divisioni della direzione centrale* provvedono ad assegnare gli obiettivi annuali ai dirigenti responsabili delle unità e degli staff in cui le divisioni si articolano, ricalcolandone il peso coerentemente con le competenze delle strutture stesse e con il quadro di programmazione complessivo dell'Agenzia e a restituire le schede, debitamente compilate, datate e firmate dai responsabili delle strutture interessate, alla divisione DG0.DPS per le opportune verifiche e la predisposizione della scheda per l'assegnazione degli obiettivi al personale delle strutture.
- i *direttori di sezione provinciale* provvedono ad assegnare gli obiettivi annuali ai dirigenti responsabili dei servizi in cui le sezioni si articolano ricalcolandone il peso coerentemente con le competenze delle strutture e con il quadro di programmazione complessivo dell'Agenzia e a restituire le schede, debitamente compilate, datate e firmate dai responsabili delle strutture interessate, alla divisione DG0.DPS per le opportune verifiche e la predisposizione della scheda per l'assegnazione degli obiettivi alle unità sotto ordinate.

Entro 7 giorni dal ricevimento della Scheda assegnazione obiettivi alle strutture sotto-ordinate, predisposta dalla divisione DG0.DPS, i *dirigenti responsabili dei servizi delle sezioni provinciali* provvedono, quindi, ad assegnare gli obiettivi annuali ai dirigenti responsabili afferenti delle unità e degli staff in cui i servizi si articolano, ricalcolandone a loro volta il peso coerentemente con le competenze delle strutture e a trasmettere le schede entro le scadenze indicate, debitamente compilate, datate e firmate dai responsabili delle strutture interessate, alla divisione DG0.DPS per le opportune verifiche

Le Schede sono archiviate in formato pdf dalla DG0.DPS secondo le modalità previste (cfr. par. 6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità).

Tutti i responsabili di CdR procedono all'assegnazione degli obiettivi a tutto il personale afferente – dirigenti titolari di incarico professionale, titolari di posizioni organizzative, personale del comparto - mediante la compilazione della apposita **Scheda assegnazione obiettivi al personale** (all. 2) predisposta dalla divisione DG0.DPS, entro 7 giorni dal suo ricevimento.

Le Schede, datate e firmate dai responsabili di struttura e dal personale interessato a riscontro dell'avvenuta assegnazione, vengono restituite, debitamente compilate, entro le scadenze indicate, alla divisione DG0.DPS che effettua le opportune verifiche e le archivia secondo le modalità previste (cfr. par. 6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità).

I dati contenuti nella Schede assegnazione obiettivi annuali al personale (verificati e corretti) vengono registrati dalla divisione DG0.DPS in un data-base interno cui fare ricorso per ricondurre i risultati di gestione della struttura di appartenenza alla performance individuale, cioè la valutazione dei risultati raggiunti da ogni unità di personale rispetto agli specifici obiettivi ad essa assegnati ad inizio anno (cfr. oltre, 5.d.2, valutazione della prestazione e dei risultati di struttura e individuali).

Diagramma delle responsabilità e dei tempi

azioni ▾	strutture ▶	DG	CdD	DPS	dir. sezioni divisioni staff	servizi	unità	tempi ▾	documenti ▾
Definizione delle priorità generali d'azione e prima formulazione degli obiettivi annuali		x		x					
Approvazione delle priorità generali d'azione e degli obiettivi annuali			x						verbale
Piano triennale della prestazione e dei risultati e dei relativi allegati tecnici (bozza) - invio				x					
Tavoli di consultazione		x		x	x	x	x		
Trasmissione rilievi alla divisione DG0.DPS					x				
Analisi/Integrazione rilievi		x		x					
Approvazione del Piano e degli allegati tecnici			x						verbale - Piano triennale della prestazione e dei risultati e allegati
Adozione del Piano triennale della prestazione e dei risultati		x						entro il 31 gen. 30 gg. dall'entrata in vigore della legge regionale di approvazione del bilancio annuale	delibera di adozione
Predisposizione e invio Istruzioni operative e Schede obiettivi annuali				x				entro 7 gg. dalla dall'adozione del Piano	Istruzioni operative
Firma e restituzione Schede obiettivi annuali					x			entro 7 gg. dal ricevimento	
Fascicolazione Schede obiettivi annuali				x					Schede obiettivi annuali (divisioni, staff di direzione e direttori sezioni)
Invio scheda assegnazione obiettivi alle unità delle divisioni e ai servizi delle sezioni				x				entro 7 gg. dal ricevimento delle Schede obiettivi firmate	Schede assegnazione obiettivi annuali
Restituzione scheda assegnazione obiettivi					x			entro 7 gg. dal ricevimento delle schede	
Fascicolazione Schede obiettivi annuali				x					Schede obiettivi annuali (unità di direzione e servizi di sezione)
Invio scheda assegnazione obiettivi alle unità delle sezioni				x				entro 7 gg. dal ricevimento delle Schede obiettivi dei servizi firmate	Schede assegnazione obiettivi annuali
Restituzione scheda assegnazione obiettivi						x		entro 7 gg. dal ricevimento delle schede	

azioni ▼	strutture ▶	DG	CdD	DPS	dir. sezioni divisioni staff	servizi	unità	tempi ▼	documenti ▼
Fascicolazione Schede obiettivi annuali				x					Schede obiettivi annuali unità di sezione
Invio Scheda assegnazione obiettivi al personale delle strutture				x				entro 7 gg. dal ricevimento delle Schede obiettivi delle unità firmate	Schede assegnazione obiettivi al personale
Restituzione Schede assegnazione al personale delle strutture					x	x	x	entro 7 gg. dal ricevimento delle schede	
Fascicolazione Schede obiettivi annuali del personale				x					Schede obiettivi annuali del personale

5.b - collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse

Il ciclo di gestione della prestazione e dei risultati deve svolgersi in coerenza con le fasi e i contenuti della programmazione economico-finanziaria e di bilancio, in modo che sia assicurato il collegamento fra gli obiettivi che l'Agenzia si propone e l'allocazione delle risorse e che per ciascun programma di spesa siano chiari gli obiettivi ai quali tali risorse sono destinate e possibile la misurazione dei risultati conseguiti attraverso un sistema apposito di indicatori.

Al fine di assicurare il necessario raccordo fra i documenti di programmazione finanziaria e il Piano della prestazione, la formulazione del bilancio di previsione, effettuata nel mese di settembre antecedente al triennio di riferimento, tiene conto degli esiti del secondo monitoraggio intermedio e dei contenuti del report relativo (cfr. par. 5.c) e, conseguentemente, delle linee essenziali della programmazione per il triennio successivo, come tracciate dagli obiettivi strategici, quale presupposto per la definizione degli stanziamenti necessari sulle diverse missioni e i singoli programmi. Della finalità programmatiche cui le risorse stanziare in bilancio sono destinate dà conto la Relazione al bilancio di previsione.

A valle della redazione del bilancio di previsione, entro 30 giorni dalla sua adozione, la DPS produce il **Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio**⁵, nel quale il raccordo fra obiettivi e stanziamenti è prospettato a partire dai programmi di spesa, per ciascuno dei quali sono individuati gli obiettivi strategici e gli obiettivi annuali ad esso riconducibili, indicando per ciascuno di essi il CdR responsabile, l'indicatore da impiegare per la misurazione dei risultati conseguiti e il target atteso.

Obiettivi, indicatori e target riportati nel Piano degli indicatori sono oggetto di ulteriore verifica nel corso del processo di formulazione del Piano della prestazione e dei risultati riferito al medesimo triennio, che viene elaborato nel periodo ottobre-gennaio tenendo conto del contenuto del bilancio di previsione adottato e viene perfezionato successivamente all'adozione del bilancio di previsione della Regione Lazio, sulla base della previsione di bilancio definitiva dell'ARPA conseguente alle modifiche eventualmente intervenute in sede di formulazione del bilancio regionale.

Nel Piano della prestazione il raccordo fra obiettivi e stanziamenti è prospettato a partire dagli obiettivi strategici e annuali, per ciascuno dei quali è riportato lo stanziamento previsto e le risorse umane impiegate.

A seguito dell'adozione del Piano della prestazione la DPS provvede, se necessario, ad aggiornare il Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio, affinché risulti coerente con i contenuti per Piano della prestazione e con gli stanziamenti del bilancio di previsione, come eventualmente modificato a seguito dell'approvazione del bilancio regionale.

Poiché la struttura in missioni e programmi del bilancio armonizzato come previsto dal d.lgs. 118/2011 non consente per l'Agenzia la corrispondenza biunivoca fra programmi e obiettivi e talora neppure l'attribuzione

⁵ cfr. par. 3 Definizioni e abbreviazioni

di un obiettivo ad un solo programma di spesa, nel Piano degli indicatori ad ogni programma corrisponderanno (in tutto o in parte) più obiettivi, alcuni dei quali potranno essere ripetuti in corrispondenza di più di un programma, mentre nel Piano della prestazione le risorse finanziarie dedicate al singolo obiettivo sono ricostruite, coerentemente con i dati di bilancio, sulla base dei fattori produttivi assorbiti.

Successivamente all'adozione della Relazione sulla prestazione e sui risultati ed entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio consuntivo, la DPS, sulla base dei dati di bilancio elaborati dalla DA0.BIC per la produzione del consuntivo stesso, redige il Rapporto sui risultati, aggiornando il Piano degli indicatori con i dati relativi alla spesa effettivamente sostenuta e ai risultati conseguiti.

La DG0.DPS cura, quindi, l'archiviazione e la pubblicazione del Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio e il Rapporto sui risultati, secondo le modalità previste (cfr. par. 6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità).

5.c - monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi

Nel corso dell'anno, di norma entro il 15 maggio e il 15 settembre, la divisione DG0.DPS, avvalendosi della STP, supporta il direttore generale, il direttore tecnico, il direttore amministrativo e i direttori delle sezioni provinciali nel monitoraggio degli obiettivi annuali, curando l'istruttoria di Conferenze di direzione appositamente convocate.

In particolare, il secondo monitoraggio infra-annuale, nel registrare l'andamento della prestazione e dei risultati nella fase di avvio dell'istruttoria per l'adozione del Bilancio di previsione annuale, prevista entro il 30 ottobre, costituisce la premessa per l'individuazione delle priorità da programmare per l'anno successivo.

La Divisione DG0.DPS dopo aver acquisito la documentazione relativa allo stato di avanzamento delle attività in cui si articola il perseguimento degli obiettivi - mediante il popolamento degli indicatori presenti nel Piano della prestazione e dei risultati, la produzione, l'acquisizione e la registrazione della documentazione attestante la produzione degli output previsti da parte delle strutture interessate predispone il *Report Piano della prestazione e dei risultati annuale - monitoraggio intermedio*.

Il documento, discusso e approvato dalla CdD, presenta un quadro sintetico d'insieme finalizzato anche a suggerire gli interventi eventualmente necessari ad assicurare il raggiungimento degli obiettivi programmati o a riconsiderarli alla luce di sopravvenuti eventi esterni, nonché a fornire i presupposti di conoscenza necessari all'avvio della formulazione della programmazione per il triennio a venire. In particolare, con riguardo ad ogni obiettivo annuale dell'Agenzia il Report fornisce una sintetica valutazione sullo stato di raggiungimento complessivo, ottenuta esaminando gli indicatori correlati, tempi e modalità di realizzazione delle attività previste e di conseguimento degli obiettivi operativi. Nel prospettare lo stato di avanzamento dei singoli obiettivi annuali il documento riepiloga risultati attesi, risultati raggiunti ed eventuali criticità riscontrate, con riferimento al periodo oggetto del monitoraggio.

In particolare, il Report dedicato al secondo monitoraggio intermedio, con riguardo agli obiettivi strategici - a partire dalla valutazione degli obiettivi annuali in cui essi si articolano - fornisce una rappresentazione sintetica dei risultati al termine del periodo oggetto del monitoraggio e la affianca agli esiti dei monitoraggi effettuati nel corso dell'anno per consentire l'immediata percezione dell'andamento della programmazione strategica.

Nell'istruire la CdD la divisione DG0.DPS affianca al Report eventuali proposte di azioni migliorative o correttive per l'efficace raggiungimento degli obiettivi entro l'anno.

Coerentemente con le evidenze presentate dal Report, la CdD adotta le eventuali modifiche del Piano della prestazione e dei risultati e del relativo QPG annuale.

La divisione, su mandato della CdD, comunica alle strutture interessate gli interventi correttivi sugli obiettivi e gli indicatori della prestazione e dei risultati, provvedendo, ove necessario, a modificare il QPG e le schede obiettivi correlate.

Le Schede obiettivi annuali delle strutture interessate, aggiornate sulla base delle modifiche e delle integrazioni apportate dalla CdD sono archiviate secondo le modalità previste (cfr. par. 6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità).

Diagramma delle responsabilità e dei tempi

azioni ▼	strutture ▶	CdD	DG0.DPS	dir. sezioni divisioni staff	tempi ▼	documenti ▼
Istruttoria stato d'avanzamento degli obiettivi			x		-20 gg. dalla CdD	
Richiesta documentazione alle strutture			x			
Trasmissione rilievi - informazioni				x		
Predisposizione e trasmissione Report (bozza)			x		-7 gg. dalla CdD	
[Report Monitoraggio intermedio] Approvazione		x			15 maggio /15 settembre	
Fascicolazione del Report Monitoraggio intermedio e del verbale CdD			x		entro 7 gg. dalla firma del verbale	verbale - Report Monitoraggio intermedio
[Report Monitoraggio intermedio] Trasmissione OIV			x		entro 7 gg. dalla firma del verbale	
[Report Monitoraggio intermedio] Pubblicazione sito web e intranet			x		entro 7 gg. dalla firma del verbale	
Comunicazione dell'avvenuta pubblicazione Report Monitoraggio intermedio			x		entro 7 gg. dalla firma del verbale	e-mail
Integrazione del QPG annuale con le modifiche e le integrazioni apportate dalla CdD			x			QPG (revisione maggio/settembre)
Fascicolazione delle Schede Obiettivi annuali revisionate			x			Schede obiettivi annuali revisionate
Comunicazione alle strutture interessate dell'avvenuta revisione e fascicolazione delle Schede obiettivi annuali revisionate			x			e-mail

5.d - misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali

Ai sensi dell'art. 9 della L.R. 1/2011 la misurazione e la valutazione della prestazione e dei risultati individuali è collegata

- per i dirigenti e per il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (dirigenti responsabili di divisione e staff autonomi della direzione centrale e direttori di sezione, dirigenti responsabili di servizio e unità delle sezioni provinciali):
 - a) agli indicatori di prestazione e di risultati relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) alla qualità del contributo collaborativo assicurato alla prestazione e ai risultati generali della struttura e dell'organizzazione amministrativa nel suo complesso, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.
- per i dirigenti titolari di incarico professionale e per il personale del comparto:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla prestazione, e ai risultati dell'unità organizzativa di appartenenza,

Sotto il profilo dei soggetti che intervengono in questa fase del ciclo di gestione della prestazione e dei risultati, l'art. 7 della stessa legge dispone che la funzione di misurazione e di valutazione della prestazione e dei risultati sia svolta:

- a) dagli organismi indipendenti di valutazione della prestazione e dei risultati, cui compete la misurazione e la valutazione della prestazione e dei risultati di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti apicali;
- b) dai dirigenti di ciascuna struttura organizzativa.

L'attività di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali - coerentemente con gli elementi richiamati dalla normativa e disciplinati dal **Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati**⁶ adottato dall'Agenzia - è articolata attualmente nelle fasi seguenti:

5.d.1 - Valutazione annuale della prestazione e dei risultati dell'Agenzia

5.d.2 - Valutazione della prestazione e dei risultati di struttura e individuali

5.d.3 - Valutazione dei comportamenti organizzativi

5.d.3.a - Valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti (art. 9, c. 2, lett. c e lett. d, L.R. 1/2011)

5.d.3.b - Valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto

5.d.4 - Valutazione finale individuale

Al termine dell'anno di riferimento, gli esiti delle attività messe in atto per il perseguimento degli obiettivi dell'intera Agenzia sono sintetizzati in una **Relazione sulla prestazione e i risultati** che costituisce il punto di partenza per la valutazione della qualità del concorso individuale, dei dirigenti e del personale in genere, all'esito misurato.

La Relazione, predisposta in bozza dalla divisione DG0.DPS, con il supporto della STP, a partire dalla raccolta, sistematizzazione e analisi dei dati forniti dai dirigenti responsabili di struttura e di quelli disponibili nei sistemi informativi, degli esiti dei monitoraggi intermedi, misura i risultati ottenuti sui singoli obiettivi e, confrontandoli con quelli attesi, ne determina il livello di raggiungimento da parte dell'Agenzia. Inoltre, per ciascun obiettivo, accanto ai dati relativi alle prestazioni e ai risultati conseguiti valuta tempi e modalità di conseguimento e evidenzia trend, fattori di successo o criticità che ne hanno determinato il parziale o mancato raggiungimento. Infine seleziona i contributi (tecnico-operativi, gestionali, amministrativi, di programmazione) e le indicazioni fornite dalle strutture (centrali e delle Sezioni provinciali) in funzione della programmazione annuale dell'anno successivo.

La valutazione della prestazione e dei risultati annuali consente altresì di valutare lo stato di avanzamento di ogni obiettivo strategico triennale evidenziando, anche in questo caso, eventuali criticità. Gli obiettivi strategici, essendo programmati secondo un approccio a "scorrimento", sono aggiornati annualmente sulla base del relativo grado di raggiungimento e delle criticità emerse, al fine di garantire il perseguimento della strategia pluriennale.

Il documento, nella sua versione preliminare, viene trasmesso dalla divisione DG0.DPS al DG, al direttore tecnico, al direttore amministrativo nonché ai direttori delle sezioni provinciali, e presentato nel corso di una seduta della CdD. La CdD discute la Relazione, apportando eventuali ulteriori elementi informativi a supporto della valutazione dei risultati di gestione dell'Agenzia e/o delle singole strutture, e la approva dando mandato alla divisione DG0.DPS di assicurarne la trasmissione all'OIV per le attività di competenza.

Il verbale della CdD, la Relazione sulla prestazione e i risultati e i relativi allegati vengono pubblicati secondo le modalità previste (cfr. par. 6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità).

I dati raccolti dalla divisione DG0.DPS vengono consolidati in un data-base denominato "Foglio generale di monitoraggio" (FGM) contenente i risultati delle strutture dell'Agenzia derivanti dalla valorizzazione degli indicatori contenuti nella programmazione, anche tenuto conto delle variazioni degli obiettivi e degli indicatori della prestazione intervenute durante l'esercizio.

5.d.2 - Valutazione della prestazione e dei risultati di struttura e individuali

⁶ cfr. par. 3 Definizioni e abbreviazioni

L'OIV, dopo aver acquisito la Relazione sulla prestazione e i risultati approvata dalla Conferenza di direzione, il data base FGM, predisposto dalla DG0.DPS, nonché la documentazione relativa al ciclo annuale di gestione della prestazione e dei risultati prodotta dalle strutture e gestita dalla divisione DG0.DPS,

- valuta i risultati conseguiti dalle strutture apicali (direttori di sezione provinciale, dirigenti di divisione e di staff autonomi) validandone le relative Schede risultati annuali
- quindi propone, alla luce degli incarichi di responsabilità conferiti relativamente a tali strutture, la valutazione dei rispettivi dirigenti relativamente ai risultati conseguiti.

Nella **Scheda risultati (all. 3)** si riportano:

- la prestazione (*raggiungimento obiettivo*) della struttura relativamente a ciascun obiettivo annuale assegnato,
- il peso attribuito a ciascun obiettivo annuale (eventualmente ricalcolato, in presenza di obiettivi risultati non valutabili),
- il punteggio raggiunto dalla struttura per ciascun obiettivo annuale (ottenuto moltiplicando la prestazione per il relativo peso),
- la performance complessiva della struttura (pari alla somma dei punteggi raggiunti per i diversi obiettivi annuali).

L'OIV dà mandato alla divisione DG0.DPS di trasmettere al DG gli esiti delle valutazioni così espresse e ai dirigenti apicali la scheda risultati delle strutture da essi presiedute e delle eventuali strutture subordinate, accompagnate dai documenti ritenuti utili a chiarire il passaggio dalla misurazione dei risultati alla valutazione del contributo fornito dalle strutture al raggiungimento del risultato, per come espressa dall'OIV, tenuto conto delle eventuali responsabilità dirette ed indirette rilevate.

La documentazione relativa alle verifiche effettuate dall'OIV, insieme al verbale della seduta di valutazione e ai relativi allegati (cartacei e informatici), è archiviata presso la divisione DG0.DPS e resa disponibile ai dirigenti che ne facciano richiesta.

I dirigenti apicali, entro 10 gg. dalla ricezione della Scheda risultati, restituiscono la stessa datata e firmata per accettazione oppure, nel caso di firma *per presa visione*, al fine di consentire che sia riconsiderata la valutazione della struttura, trasmettono alla divisione DG0.DPS, entro la medesima scadenza, una relazione⁷ dettagliata da sottoporre al Legale Rappresentante accompagnata dall'eventuale richiesta di contraddittorio.

Per le sezioni provinciali la decisione di sottoscrivere la scheda risultati per accettazione o per presa visione è facoltà del solo direttore di sezione, con riferimento all'intera sezione di propria competenza.

I direttori medesimi sono, in ogni caso, invitati a discutere i risultati e ad assumere le decisioni in merito in collaborazione con i dirigenti dei servizi (cui è inviata via e-mail per conoscenza la scheda risultati della propria struttura e di quelle ad essa afferenti). Qualora intendessero presentare controdeduzioni e richiedere il contraddittorio, possono, se lo ritengono opportuno, essere accompagnati dai dirigenti dei servizi interessati.

Qualora le Schede risultati non pervengano firmate nei termini e secondo le modalità indicate, la DG0.DPS ne acquisisce gli esiti per come trasmessi ai dirigenti interessati.

Il Legale rappresentante valuta quindi le Relazioni presentate, procedendo altresì allo svolgimento dei contraddittori eventualmente richiesti. Quindi valuta se e in che misura accogliere i rilievi presentati o se, viceversa, confermare i risultati già attribuiti. Quindi dà mandato alla divisione DG0.DPS di provvedere a trasmettere la Scheda risultati definitiva alle strutture interessate, accompagnata, ove del caso, dal verbale di contraddittorio in forma di stralcio. Inoltre dispone il conseguente aggiornamento della proposta di valutazione dei dirigenti apicali (relativamente ai risultati conseguiti) espressa dall'OIV.

Per le conseguenze determinate dalla valutazione negativa in ordine al raggiungimento degli obiettivi assegnati da parte dei dirigenti (responsabili di struttura e titolari di incarichi di natura professionale) si rinvia all'art. 27 del C.C.I.A. vigente.

La divisione DG0.DPS aggiorna, infine, il FGM rielaborando i dati dei risultati di gestione delle strutture, sulla base delle variazioni approvate dal Legale Rappresentante e riporta i risultati di gestione così definiti al livello dei singoli operatori delle strutture sulla base degli obiettivi loro assegnati dai rispettivi dirigenti.

⁷ modello disponibile nella sezione 'Programmazione' della intranet aziendale area 'Strumenti', rif. Relazione per le controdeduzioni

5.d.3 - Valutazione dei comportamenti organizzativi

Preliminarmente all'avvio della valutazione dei comportamenti organizzativi del personale della dirigenza e del comparto il DG convoca un incontro con i dirigenti apicali allo scopo di condividere i criteri generali cui orientare la valutazione nell'ottica di armonizzarne gli esiti e garantire, così, un equilibrio complessivo del sistema.

5.d.3.a - Valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti (art. 9, c. 2, lett. c e lett. d, L.R. 1/2011)

La divisione DG0.DPS provvede ad inviare la **Scheda di valutazione dei dirigenti** (all. 4), in formato file, all'indirizzo di posta elettronica dei dirigenti valutatori, secondo le relazioni valutatore-valutato riportata nei prospetti seguenti:

- *direzione centrale*

dirigenti valutati ↓	dirigenti valutatori → Dir. generale Dir. amm.vo Dir. tecnico	responsabile di divisione	responsabile di unità	responsabile di staff
responsabile di divisione <i>afferente</i>	x			
responsabile di unità <i>afferente</i>		x		
responsabile di staff <i>afferente</i>	x	x		
titolare di incarico professionale di specializzazione <i>afferente</i>		x	x	x
titolare di incarico professionale <i>afferente</i>		x	x	x

- *sezione provinciale*

dirigenti valutati ↓	dirigenti valutatori → Direttore generale	direttore di sezione	responsabile di servizio	responsabile di unità	responsabile di staff
direttore di sezione provinciale	x				
responsabile di servizio		x			
responsabile di unità <i>afferente</i>		x	x		
responsabile di staff <i>afferente</i>		x	x		
titolare di incarico professionale di specializzazione <i>afferente</i>		x	x	x	x
titolare di incarico professionale <i>afferente</i>		x	x	x	x

La Scheda di valutazione individua le competenze espresse dal dirigente nell'anno di riferimento in merito alle quali il valutatore è chiamato ad esprimersi. Le competenze oggetto di valutazione sono ripartite in 3 aree:

1. area *Manageriale (a)* che comprende l'insieme integrato di conoscenze e capacità ritenute necessarie ai fini di un comportamento lavorativo e organizzativo efficace nelle attività di direzione e di gestione
2. area *Trasversale (b)* che comprende l'insieme di abilità di ampio spessore che sono implicate in numerosi tipi di compiti, dai più elementari ai più complessi, e che si esplicano in situazioni tra loro diverse e quindi "ampiamente generalizzabili"
3. area *Specialistica (c)* che comprende le capacità tecnico-professionali e gestionali che prevedono la conoscenza di norme, metodi, processi, procedure e tecniche legate alle caratteristiche dell'attività svolta.

Per ciascuna delle aree sono, quindi, individuate, con riferimento a ciascuna tipologia di profilo valutato, alcune competenze specifiche, ad ognuna delle quali sono associati 4 livelli di comportamento atteso (base, intermedio, buono e elevato) che corrispondono, in fase di valutazione, a un valore numerico da 1 a 4. Le competenze da valutare e i punteggi massimi attribuibili per ciascuna delle competenze valutate (1 - n)

variano con il variare del profilo del dirigente valutato, secondo le indicazioni contenute nella tabella seguente⁸:

profilo valutato ▶	direzione regionale dirigente responsabile di			sezione provinciale dirigente responsabile di				
	competenze da valutare ▼	divisione	unità staff	incarico profess.le	sezione	servizio	unità staff	incarico profess.le.
a.1 - Visione strategica	1-4				1-4	1-4		
a.2 - Pianificazione delle attività	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
a.3 - Orientamento al risultato	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
a.4 - Gestione del cambiamento organizzativo	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
a.5 - Leadership	1-4				1-4	1-4		
a.6 - Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
a.7 - Gestione dei conflitti/capacità di mediazione	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
a.8 - Capacità di affrontare/risolvere i problemi	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
b.1 - Innovazione		1-3	1-3				1-3	1-3
b.2 - Monitoraggio e controllo delle attività	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
b.3 - Accountability	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
b.4 - Coordinamento delle attività e mediazione organizzativa	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
b.5 - Orientamento al cliente (esterno e interno)	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
c.1 - Normativa di settore (legislativa e tecnica)	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
c.2 - Conoscenze disciplinari		1-4	1-3				1-4	1-3
c.3 - Gestione dei dati tecnici del proprio ambito professionale		1-4	1-3				1-4	1-3
c.4 - Gestione dei dati gestionali del proprio ambito professionale	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
c.5 - Progettazione e sviluppo	1-4	1-3			1-4	1-4	1-3	
c.6 - Condivisione e diffusione delle conoscenze	1-4	1-3	1-3		1-4	1-4	1-3	1-3
punteggio (max)	64	53	30		64	64	53	30

La Scheda consente altresì al dirigente valutatore di esprimere un giudizio circa la capacità del dirigente valutato di valutare a sua volta i propri collaboratori tramite la “significativa differenziazione dei giudizi”, menzionata dal richiamato art. 9, come elemento cui collegare la valutazione della prestazione e dei risultati dei dirigenti responsabili di divisione e staff autonomi della direzione centrale, dei direttori di sezione, dei dirigenti responsabili di servizio e di unità delle sezioni provinciali.

In particolare nell’attribuire un punteggio alla competenza “A.6 - Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane” il valutatore dovrà tener conto del grado di differenziazione dei giudizi dimostrato dal dirigente valutato nella valutazione dei propri collaboratori.

Il punteggio finale è il risultato (espresso in %) del rapporto tra il punteggio complessivo attribuito al valutato e il punteggio massimo attribuibile.

Il dirigente valutatore restituisce la Scheda di valutazione, datata e firmata, entro le scadenze indicate.

La scheda viene sottoscritta dal dirigente valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione. In quest’ultimo caso, il valutato può fornire le proprie controdeduzioni sulla valutazione effettuata entro il termine di 10 giorni. A tal fine, può chiedere di essere sentito in contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia. La scheda di valutazione firmata per presa visione, le

⁸ nella sezione Programmazione, area Strumenti, della intranet sono disponibili metodologia e strumenti per la valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti

eventuali controdeduzioni dell'interessato, le risultanze dell'eventuale contraddittorio nonché l'eventuale Scheda di valutazione modificata per effetto dell'iter sopra menzionato sono trasmesse dal valutatore alla divisione DG0.DPS e all'OIV entro e non oltre il 28 febbraio.

Qualora alla firma per presa visione non faccia seguito la presentazione delle controdeduzioni o la richiesta e lo svolgimento del relativo contraddittorio gli esiti della valutazione sono acquisiti agli atti alla scadenza del termine previsto per la restituzione delle Schede.

Al termine del processo di valutazione la Scheda viene trasmessa dalla divisione DG0.DPS alla divisione DA0.DRU per l'aggiornamento del fascicolo del personale e la successiva archiviazione.

5.d.3.b - Valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto

Preliminarmente all'avvio del processo di valutazione la divisione DG0.DPS provvede affinché la base dati del personale utilizzata per la valutazione sia aggiornata alla situazione al 31 dicembre dell'anno di riferimento relativamente al raccordo valutatori-valutati.

Con una lettera indirizzata ai valutatori il dirigente responsabile di DG0.DPS informa i destinatari dell'avvio della procedura di valutazione. In particolare viene abilitato l'accesso al software <Valutazione del personale> per la compilazione on-line delle **Schede di valutazione individuale** (all. 5) relative al personale loro afferente. Nella stessa comunicazione viene indicata altresì la data di scadenza prevista per la restituzione delle schede.

La valutazione della performance individuale del personale del comparto è espressa dal dirigente sovraordinato con riferimento a 4 aree di comportamento (o fattori di valutazione) ciascuna delle quali è a sua volta articolata in 3 elementi di valutazione su cui il valutatore è chiamato ad esprimersi con un punteggio che può variare da 0 a 30, distribuito su 4 fasce di valutazione (0-14, 15-19, 20-26, 27-30).

Al fine di favorire un utilizzo della scheda più agevole da parte dei valutatori e di fornire elementi oggettivi di riferimento per l'espressione di una precisa valutazione della performance individuale - anche nell'ottica di un'auspicabile diversificazione tra i punteggi espressi sui valutati - ogni fascia di punteggio è accompagnata da una illustrazione dei comportamenti rappresentati in ciascuna fascia in relazione agli elementi di valutazione.⁹

Per ciascuna area di comportamento si riporta di seguito l'elenco degli elementi di valutazione.

I. rendimento quantitativo e qualitativo: capacità di adattamento operativo al contesto di intervento, alle esigenze di flessibilità e alla gestione di cambiamenti

1. Iniziativa personale
2. Rendimento quantitativo e qualità della prestazione
3. Flessibilità nello svolgimento del proprio lavoro

II. integrazione personale nell'organizzazione: orientamento all'utenza e alla collaborazione all'interno del proprio ufficio e tra uffici diversi

1. Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali interni ed esterni e gli altri interlocutori
2. Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi e di agevolazione della circolazione di informazioni
3. Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio

III. capacità organizzative e di gestione

1. Capacità di attivare e gestire la collaborazione
2. Capacità di lavorare in fretta senza pregiudicare i risultati
3. Capacità di gestione delle risorse affidate

IV. competenza professionale e capacità tecnica

1. Conoscenze
2. Capacità professionale e tecnica
3. Confini della mansione

⁹ nel Sistema di misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati sono descritti metodologia e strumenti per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale del comparto.

Nel rispetto della diversificazione degli inquadramenti e delle mansioni correlate, i fattori e i singoli elementi di valutazione vengono ponderati, ai fini della misurazione della performance individuale, rispetto alla categoria contrattuale del valutato, come riportato nello schema seguente (in cui il peso dei fattori è espresso in % e il peso degli elementi di valutazione in dodicesimi):

arec ▶ elementi ▶ ▼ categoria	[I] Rendimento quantitativo e qualitativo			[II] Integrazione personale nell'organizzazione			[III] Capacità organizzative e di gestione			[IV] Competenza profession- ale e capacità tecnica		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
D	20%			25%			30%			25%		
	5 /12	3 /12	4 /12	4 /12	4 /12	4 /12	3 /12	4 /12	5 /12	4 /12	4 /12	4 /12
C	30%			25%			20%			25%		
	4 /12	3 /12	5 /12	4 /12	4 /12	4 /12	2 /12	5 /12	5 /12	4 /12	5 /12	3 /12
A - B	40%			20%			20%			20%		
	2 /12	5 /12	5 /12	3 /12	5 /12	4 /12	0	6 /12	6 /12	2 /12	6 /12	4 /12

Il punteggio finale è espresso in 30esimi.

La scheda viene sottoscritta dal valutato per accettazione ovvero, in caso di non accettazione, per presa visione. In quest'ultimo caso, il valutato può fornire le proprie controdeduzioni sulla valutazione effettuata - anche in ordine alla eventuale disparità di trattamento subita con riferimento al genere o a particolari situazioni personali del valutato - entro il termine di 10 giorni dalla data della Scheda. A tal fine, può chiedere di essere sentito in contraddittorio, durante il quale può farsi assistere da persona di sua fiducia.

Il valutatore, valutate le controdeduzioni, esperito l'eventuale contraddittorio, decide se modificare o meno la valutazione espressa.

La scheda di valutazione, le eventuali controdeduzioni dell'interessato e le risultanze dell'eventuale contraddittorio sono trasmesse alla divisione DG0.DPS.

Qualora alla firma per presa visione non faccia seguito la presentazione delle controdeduzioni o la richiesta e lo svolgimento del relativo contraddittorio, gli esiti della valutazione sono acquisiti agli atti alla scadenza del termine previsto per la restituzione delle Schede.

La divisione DG0.DPS comunica ai singoli dipendenti dell'Agenzia l'esito della valutazione rendendo disponibile, tra i servizi al dipendente, gestiti dall'applicativo FRONTEND, la Scheda di valutazione (nell'applicativo denominata Scheda di valutazione D).

Al termine del processo di valutazione la Scheda viene trasmessa dalla divisione DG0.DPS alla divisione DA0.DRU per l'aggiornamento del fascicolo del personale e la successiva archiviazione.

5.d.4 - Valutazione finale individuale

La divisione DG0.DPS, sulla base degli esiti della valutazione della prestazione e dei risultati di struttura e individuali, formulati dall'OIV al DG ed eventualmente modificati dal Legale Rappresentante, e della valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti e del personale del comparto, predispone un elenco nominativo di tutto il personale dell'Agenzia con l'indicazione della valutazione finale individuale (personale del comparto, ivi compresi i titolari di posizione organizzativa, e dirigenti) come risultato della somma ponderata dei risultati di gestione riferiti ai singoli operatori e della loro valutazione individuale, secondo il prospetto che segue:

Dirigenti	valutazione finale individuale
Dirigente responsabile di sezione provinciale Dirigente responsabile di divisioni e staff autonomi della struttura centrale Dirigente responsabile di servizi di sezione provinciale Dirigente responsabile di unità e staff collocati all'interno delle divisioni della struttura centrale, dei servizi delle sezioni provinciali o direttamente afferenti alla sezione provinciale Dirigente professionale	$(\text{risultati} * 2/3) + (\text{comportamenti organ.vi} * 1/3)$

Personale del comparto (qualifica)	valutazione finale individuale
Ds - D	$(\text{risultati} * 2/3) + (\text{comportamenti organ.vi} * 1/3)$
C	$(\text{risultati} * 1/2) + (\text{comportamenti organ.vi} * 1/2)$
Bs - B - A	$(\text{risultati} * 1/3) + (\text{comportamenti organ.vi} * 2/3)$

L'elenco costituisce il documento istruttorio di una seduta di CdD chiamata a ratificare la valutazione finale individuale del personale dell'Agenzia relativamente all'anno di riferimento.

Di norma, ai fini della determinazione della valutazione finale individuale, la CdD, salvo espressa e motivata decisione, prevede che:

- con riferimento alle *schede di valutazione firmate per presa visione*, per le quali non sia pervenuta espressa conferma da parte del dirigente valutatore, sia confermata la valutazione espressa, salvo trasmissione di documentazione ulteriore e conseguenti interventi di conguaglio (ammissibili solo per i casi in cui, alla data della conferenza di direzione, non sia stato superato il termine massimo di 10 giorni dalla data di firma della scheda).
- per i *dirigenti aventi più incarichi* che prevedano la responsabilità di più strutture apicali la valutazione finale individuale è relativa a ciascuno degli incarichi ricoperti,
- nel caso di *dirigenti aventi più incarichi di responsabilità di struttura per un periodo di tempo inferiore all'anno* viene considerata la somma delle performance delle strutture, pesate in base ai mesi di attività su base annuale; nel caso in cui uno degli incarichi abbia una durata inferiore a 3 mesi la valutazione individuale finale è espressa con riferimento all'incarico prevalente;
- per il *personale delle segreterie di direzione centrale e ai cd. camminatori* - al quale non vengono assegnati obiettivi - la valutazione riguarda esclusivamente i comportamenti organizzativi;
- i dipendenti in *comando, aspettativa, maternità* per l'intero anno di riferimento, sono da considerare "non valutabili".

Inoltre relativamente ai casi in cui il *cascading* (il meccanismo di assegnazione degli obiettivi) non sia stato correttamente perfezionato, di norma, la CdD, salvo espressa e motivata decisione, prevede che:

- per i *dirigenti cui non risultano assegnati obiettivi annuali* o cui siano stati assegnati obiettivi risultati "non valutabili" la valutazione individuale finale sia costituita dalla sola valutazione dei comportamenti organizzativi,
- per i *dipendenti del comparto cui non risultano assegnati obiettivi annuali* la valutazione della componente "risultati di gestione" tenga conto del risultato perseguito dalla struttura nel suo complesso; qualora il periodo di servizio del dipendente sia inferiore al quadrimestre, la valutazione individuale finale è costituita dalla sola valutazione dei comportamenti organizzativi;
- per i *dipendenti che non risultano essere stati oggetto di valutazione individuale* la valutazione finale individuale tenga conto unicamente dei risultati di gestione derivanti dagli obiettivi loro assegnati.

La valutazione finale individuale, così determinata, viene quindi trasmessa, sotto forma di elenco nominativo

all'OIV per la compilazione della graduatoria di cui all'art. 18 della LR 1/2011.

L'OIV trasmette la graduatoria al DG che la acquisisce e dispone gli adempimenti conseguenti, in particolare la trasmissione alla divisione DA0.DRU per l'erogazione delle premialità spettanti al personale dell'Agenzia per l'anno di riferimento secondo le modalità previste dalla normativa e dai CC.CC.II.AA. vigenti (cfr. oltre, 5.d - utilizzo dei sistemi premianti) e l'aggiornamento del fascicolo personale dei dipendenti.

La divisione DG0.DPS comunica ai singoli dipendenti dell'Agenzia l'esito della valutazione finale individuale rendendo disponibile, tra i servizi al dipendente gestiti dall'applicativo FRONTEND, la **Scheda di valutazione VF (all. 6)** che riporta per il dipendente valutato l'indicazione dell'anno cui la valutazione si riferisce, la *matricola*, la *struttura di appartenenza*, il punteggio associato alla cd *Area degli obiettivi* (valutazione risultati organizzativi individuali), alla cd *Area dei comportamenti organizzativi* (valutazione dei comportamenti organizzativi) e il risultato della *valutazione finale*.

Al termine del processo di valutazione la Scheda viene trasmessa dalla divisione DG0.DPS alla divisione DA0.DRU per l'aggiornamento del fascicolo del personale e la successiva archiviazione.

Ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dai *dirigenti* si considerano almeno parzialmente conseguiti gli obiettivi la cui percentuale di raggiungimento sia pari o superiore al 51%. Si considerano non conseguiti gli obiettivi la cui percentuale di raggiungimento sia inferiore al 51%. Si considera positiva la valutazione dei comportamenti organizzativi compresa tra 60% e 100% della valutazione massima prevista.

Costituisce valutazione negativa una valutazione finale individuale inferiore a quella corrispondente ad una percentuale di raggiungimento degli obiettivi pari a 51% e ad una valutazione dei comportamenti organizzativi pari al 60%, assumendo pari a 1 il moltiplicatore determinato dalle giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste.

Diagramma delle responsabilità e dei tempi

strutture ▶ azioni ▼	DG	OIV	CdD	DPS	dir. sez. divisioni staff	servizi	unità staff	tempi ▼	documenti ▼
	Valutazione comportamenti organizzativi [avvio]				x				
Compilazione schede di valutazione					x	x	x		
Raccolta/trasmissione dati performance				x	x	x	x		
Confronto con target Misurazione performance Popolamento FGM				x					
Relazione sulla prestazione e sui risultati [bozza]				x					
Relazione sulla prestazione e sui risultati [ratifica]			x						Relazione sulla prestazione e sui risultati
Relazione sulla prestazione e sui risultati [adozione]	x							entro il 31 mar.	
Valutazione dei risultati delle strutture apicali		x							
Proposta di valutazione dei dirigenti apicali (risultati)		x							
Predisposizione Schede risultati annuali (strutture apicali e strutture sotto-ordinate)				x					Scheda risultati annuali

strutture ▶	DG	OIV	C&D	DPS	dir. sez. divisioni staff	servizi	unità staff	tempi ▼	documenti ▼
azioni ▼									
Restituzione Schede risultati firmate per <i>accettazione</i>					x				
Restituzione Schede risultati firmate per <i>presa visione</i>					x				
Fascicolazione delle Schede risultati restituite (per acc. e presa visione)				x					
[II istanza] Controdeduzioni e (eventuale) richiesta di contraddittorio al legale rappresentante					x				Relazione per le controdeduzioni
[II istanza] Analisi delle controdeduzioni e (eventuale svolgimento del contraddittorio richiesto)	x								
Aggiornamento della valutazione dei dirigenti apicali (risultati)				x					
[[II istanza] Predisposizione, invio e fascicolazione della Scheda risultati definitiva				x					
[II istanza] Aggiornamento del FGM sulla base degli esiti della valutazione di II istanza				x					
Ribaltamento risultati di struttura sugli operatori afferenti sulla base degli obiettivi assegnati				x					
Valutazione finale individuale (predisposizione elenco)				x					
Ratifica valutazione finale individuale			x						
Formulazione graduatoria		x							
Acquisizione graduatoria e trasmissione a DA0.DRU	x							1 maggio	

5.e - utilizzo dei sistemi premianti

La graduatoria finale delle valutazioni individuali finali del personale dirigenziale e del personale non dirigenziale è trasmessa, entro il 1 maggio, alla Divisione risorse umane la quale provvede all'erogazione dei premi, assicurando il computo delle assenze necessario ai fini della determinazione della parte di quota massima spettante, secondo le modalità di seguito descritte.¹⁰

5.e.1 - Personale della dirigenza

Il fondo di incentivazione di risultato è la base per determinare la quota spettante ad ogni dirigente di ruolo a seguito della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.

¹⁰ Le modalità di calcolo e erogazione dei premi sono disciplinate dal CCIA e la loro applicazione è di competenza della Divisione risorse umane. Si riportano qui al solo fine di rendere visibile il nella sua completezza il Ciclo di gestione della prestazione e dei risultati.

La quota individuale massima di fondo di retribuzione di risultato spettante ad ogni singolo dirigente di ruolo (nell' ipotesi, cioè, che la sua valutazione sia la massima possibile) è determinata dal rapporto tra fondo di retribuzione di risultato relativo al ruolo di appartenenza e numero dei dirigenti presenti nel ruolo.

Il peso di ogni singolo dirigente è ponderato dalla posizione di responsabilità ricoperta, secondo lo schema indicato nella tabella seguente:

Ripartizione del fondo di risultato - criteri di ponderazione del personale dirigente di ruolo

Fascia	Posizione/ruolo di responsabilità	peso
A1	Dirigente responsabile di sezione provinciale	100%
A2	Dirigente responsabile di divisioni e staff autonomi della struttura centrale Dirigente responsabile di servizi di sezione provinciale	85% della fascia A1
B	Dirigente responsabile di unità e staff collocati all'interno delle divisioni della struttura centrale, dei servizi delle sezioni provinciali o direttamente afferenti alla sezione provinciale Dirigente con incarico professionale	70% della fascia A1
C	Dirigente non responsabile di CdR	65% della fascia A1
D	Dirigente con meno di 5 anni di anzianità	60% della fascia A1

Per i dirigenti a tempo determinato la cifra massima erogabile è quella risultante dai contratti individuali di lavoro.

La quota di risultato individuale effettivamente conseguita da ogni dirigente è calcolata, nel modo seguente:

$$\{[risultati * (1 - \text{tasso di assenza})] * 2/3 + (\text{comportamenti organizzativi} * 1/3)\} * \text{quota individuale massima}$$

dove la performance organizzativa è previamente ponderata con il numero delle giornate lavorative prestate come risultato della formula (1 - % giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste¹¹).

In caso di valutazione positiva (cfr. par. 5.d), ai fini del calcolo della quota di risultato vengono individuate 4 fasce di raggruppamento dei valori di raggiungimento degli obiettivi: fascia A (96-100), fascia B (86-95), fascia C (76-85) e fascia D (51-75). Per ciascuna fascia il calcolo della quota sarà effettuato riportando il valore effettivamente conseguito a quello massimo della fascia stessa.

La valutazione negativa non dà diritto alla corresponsione della premialità.

5.e.2 - Personale del comparto

Il fondo di produttività collettiva (art. 9 CCNL 10 aprile 2008) è la base per determinare la quota spettante ad ogni operatore a seguito della valutazione della performance organizzativa e di quella individuale.

La quota individuale massima di fondo di retribuzione di risultato spettante ad ogni singolo operatore (nell' ipotesi, cioè, che la sua valutazione sia la massima possibile) è determinata dal rapporto tra fondo di retribuzione di risultato relativo al ruolo di appartenenza e numero degli operatori presenti in quel ruolo.

Il peso di ogni singolo operatore del comparto è ponderato dalla qualifica di appartenenza, secondo lo schema indicato nella tabella seguente:

Qualifica	Peso nella ripartizione del fondo
Ds	100%
D	90.91% della quota spettante alla qualifica Ds
C	77.94% della quota spettante alla qualifica Ds
Bs	67.53% della quota spettante alla qualifica Ds

¹¹ L'applicazione di questa penalizzazione può essere condizionata da eventuali esplicite indicazioni normative al riguardo

B	62.34% della quota spettante alla qualifica Ds
A	57.14% della quota spettante alla qualifica Ds

Il calcolo della quota di risultato individuale spettante ad ogni singolo dipendente appartenente al comparto viene effettuato come di seguito descritto:

- ▶ qualifica Ds - D

$$\{[risultati * (1 - \text{tasso di assenza})] * 2/3 + (\text{comportamenti organizzativi} * 1/3)\} * \text{quota individuale massima}$$
- ▶ qualifica C

$$\{[risultati * (1 - \text{tasso di assenza})] * 1/2 + (\text{comportamenti organizzativi} * 1/2)\} * \text{quota individuale massima}$$
- ▶ qualifica Bs - B - A

$$\{[risultati * (1 - \text{tasso di assenza})] * 1/3 + (\text{comportamenti organizzativi} * 2/3)\} * \text{quota individuale massima}$$

dove la performance organizzativa è previamente ponderata con il numero delle giornate lavorative prestate come risultato della formula $(1 - \% \text{ giornate di assenza eccedenti quelle contrattualmente previste})^{12}$.

Per analogia a quanto disposto per il personale della dirigenza, ai fini del calcolo della quota di risultato vengono individuate 4 fasce di raggruppamento dei valori di raggiungimento degli obiettivi: fascia A (96-100), fascia B (86-95), fascia C (76-85) e fascia D (51-75). Per ciascuna fascia il calcolo della quota sarà effettuato riportando il valore effettivamente conseguito a quello massimo della fascia stessa.

5.f - rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti apicali nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Entro il 31 marzo di ogni anno tali risultati sono raccolti nella **Relazione sulla prestazione e sui risultati** (cfr. par. 5.d.1), che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

La relazione sulla prestazione e sui risultati viene pubblicata sul sito web dell'Agenzia, nella sezione Amministrazione trasparente, nella pagina Performance, unitamente con l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e con l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti (a cura della Divisione risorse umane), accompagnata dall'analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità, sia per i dirigenti sia per i dipendenti.

Dell'avvenuta pubblicazione della Relazione si dà comunicazione alla Regione Lazio.

La Relazione è presentata alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato nell'ambito di apposite "giornate della trasparenza" per la cui realizzazione la divisione DG0.DPS fornisce la propria collaborazione allo staff DG0.SRE.

I risultati del processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia costituiscono parte integrante della relazione annuale, predisposta dalla DG0.DPS, con il contributo delle divisioni del servizio amministrativo, da trasmettere alla Regione Lazio unitamente al bilancio consuntivo.

¹² cfr. nota precedente

6. Gestione delle comunicazioni e pubblicità

In adempimento agli obblighi normativi in materia di trasparenza della pubblica amministrazione, e con riferimento al ciclo annuale di gestione della prestazione e dei risultati, sono pubblicati nella pagina Performance della sezione Amministrazione trasparente del **sito web** dell'Agenzia: il Piano triennale della prestazione e dei risultati, l'Executive summary del Piano triennale, i Report relativi ai monitoraggi intermedi, l'Anagrafe degli indicatori e la Relazione sulla prestazione e sui risultati 2013.

In particolare, dell'avvenuta pubblicazione del Piano triennale della prestazione e dei risultati e della Relazione sulla prestazione e dei risultati si dà comunicazione alla Regione Lazio.

Il Piano triennale della prestazione e dei risultati e la Relazione sulla prestazione e dei risultati sono altresì presentati alle associazioni di consumatori o utenti, ai centri di ricerca e a ogni altro osservatore qualificato nell'ambito di apposite "giornate della trasparenza" per la cui realizzazione la divisione DG0.DPS fornisce la propria collaborazione allo staff DG0.SRE.

Gli atti sono inoltre resi disponibili nell'**area riservata** del sito dell'Agenzia nella sezione Programmazione. In particolare nella categoria *Atti* sono pubblicati i documenti sopra menzionati con l'aggiunta dei verbali delle CdD aventi ad oggetto le diverse fasi del ciclo mentre nella categoria *Strumenti* è archiviato l'insieme degli strumenti utili alla rendicontazione, al monitoraggio e, più in generale, alla gestione del processo da parte di tutti gli attori coinvolti. La pubblicazione dei documenti nell'area riservata è oggetto di tempestiva comunicazione mediante l'invio di e-mail a tutti gli interessati.

Di tutte le fasi del procedimento di valutazione viene data comunicazione via e-mail a tutto il personale dell'Agenzia coinvolto dal procedimento stesso.

La gestione della corrispondenza con le strutture e il personale dell'Agenzia inerente al ciclo annuale della prestazione e dei risultati è assicurata tramite un apposito account di **posta elettronica** denominato `obiettivi<anno>@arpalazio.it`.

All'interno del titolo *02. Organizzazione programmazione e controllo* del **protocollo** dell'Agenzia è attivato un fascicolo informatico denominato <Organismo indipendente di valutazione> in cui è archiviata, tra l'altro, la documentazione prodotta dall'OIV nell'esercizio delle sue funzioni.

Sotto lo stesso titolo, nella classe *02.02 - Programmazione pluriennale e annuale*, all'interno del fascicolo informatico denominato <Programmazione annuale - anno> è archiviata, a cura della divisione DG0.DPS, la documentazione di carattere generale, inerente al ciclo della prestazione e dei risultati nel suo insieme (ad es. i verbali e gli atti delle conferenze di direzione).

Nella stessa classe, per le direzioni di sezione provinciale, e i relativi servizi, nonché per le divisioni e gli staff di direzione centrale è attivato un fascicolo informatico denominato <*Obiettivi - codice struttura - denominazione struttura*> in cui è archiviata la documentazione inerente alla programmazione annuale relativa alle singole strutture. Tra i documenti interni del fascicolo viene resa disponibile una versione della Scheda obiettivi annuali (in formato pdf), eventualmente aggiornata sulla base delle risultanze delle Conferenze di direzione dedicate al monitoraggio periodico della prestazione e dei risultati dell'Agenzia.

Nella classe *02.04 - Valutazione del personale*, per tutte le strutture attive in seno all'Agenzia, all'interno del fascicolo informativo denominato <Valutazione individuale - denominazione struttura> è archiviata la documentazione inerente alla valutazione del personale delle strutture (sia con riferimento ai risultati che ai comportamenti organizzativi). Tra i documenti interni del fascicolo viene resa disponibile una versione della Scheda obiettivi annuali del personale (in formato pdf).

Il dettaglio degli atti e della documentazione archiviata nei fascicoli informatici, con riferimento alle singole fasi del ciclo di gestione della prestazione e dei risultati, nonché della pubblicazione degli stessi sul sito web dell'Agenzia o nell'area intranet, è riportato nello schema seguente:

fase	documento	archiviazione (fascicolo)	pubblicità	
			web	intranet
1 - definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, formulati in termini misurabili	Piano della prestazione e dei risultati (bozza)			
	Verbale approvazione Piano	Programmazione annuale		x
	Piano della prestazione e dei risultati	Programmazione annuale	x	x
	QPG, Piani dei pesi	Programmazione annuale		x
	Delibera di adozione Piano della prestazione e dei risultati	Programmazione annuale		x
	Istruzioni operative			x
	Anagrafe degli indicatori			x
	Schede obiettivi annuali (strutture apicali)	Obiettivi <anno-struttura>		
	Schede assegnazione obiettivi annuali alle strutture sotto-ordinate (invio)			
	Schede obiettivi annuali (altre strutture)	Obiettivi <anno-struttura>		
	Schede assegnazione obiettivi annuali al personale del comparto			
	Schede obiettivi annuali del personale del comparto	Obiettivi <anno-struttura> Programmazione annuale		
2 - collegamento tra gli obiettivi e l'allocatione delle risorse	Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio			x
3 - monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi e migliorativi	Report Monitoraggio intermedio		x	x
	Verbale CdD monitoraggio intermedio	Programmazione annuale	x	
	Schede obiettivi revisionate	Obiettivi <anno-struttura>		
	e-mail revisione Schede obiettivi	Programmazione annuale		
4 - misurazione e valutazione della prestazione e dei risultati organizzativi e individuali	Relazione prestazione e risultati	Programmazione annuale		x
	Verbale OIV	Programmazione annuale		
	Schede risultati annuali	Programmazione annuale		
	Verbale II istanza (stralci)	Obiettivi <anno-struttura>		
	Comunicazione avvio valutazione comportamenti organizzativi	Valutazione individuale		
	Scheda di valutazione comportamenti organizzativi (dirigenti) ¹			
	Scheda di valutazione comportamenti organizzativi (comparto) ²			
	Verbale CdD ratifica valutazioni individuali	Programmazione annuale		
Scheda valutazione finale individuale ²				
5 - utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Ammontare complessivo dei premi stanziati e dei premi effettivamente distribuiti ³			x
	Analisi dei dati relativi al grado di differenziazione nell'utilizzo della premialità			x
6 - rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai dirigenti apicali nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi	Relazione prestazione e risultati	Programmazione annuale		x

¹ archiviata a cura della DA0.DRU

² archiviata a cura della DA0.DRU; la scheda è disponibile tra i servizi al dipendente gestiti dall'applicativo FRONTEND

³ pubblicazione a cura della DA0.DRU

6. DIAGRAMMI DI FLUSSO

All.1 - Scheda obiettivi annuali

All. 2 - Scheda obiettivi annuali del personale

All. 3 - Scheda risultati annuali

All. 4 - Scheda valutazione comportamenti organizzativi dei dirigenti

All. 5 - Scheda valutazione comportamenti organizzativi del personale del comparto

All. 6 - Valutazione finale individuale



PROCEDURA GESTIONALE

PO DG0.DPS 01

Rev 00 del 31/10/2014.

Pagina 31 di 36

Allegato 1 - Scheda obiettivi annuali

SCHEDA OBIETTIVI <anno>
<macrostruttura>

CUIR <codice>
Dir. resp. <nome e cognome>



	entro	indicatore	target	peso
1. AREE STRATEGICHE				
1.a OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI				
1.a.1 Obiettivi annuali				
n				
AREA STRATEGICA				
n				
OBIETTIVO TRIENNALE				
n				
1				
obiettivo unnuale				
attività operativa				
n				
AREA STRATEGICA				
n				
OBIETTIVO TRIENNALE				
n				
1				
obiettivo annuale				
attività operativa				

Note: /

<data>

Il dirigente responsabile della struttura

<firma>

Il dirigente sovra-ordinato

<firma>

Divisione Pianificazione, sviluppo e controllo interno

Allegato 2 - Scheda obiettivi annuali del personale

SCHEDA OBIETTIVI <anno> DEL PERSONALE <macrostruttura>		CDR <codice> Dir. resp. <nome e cognome>		ARPALAZIO ARPA Lazio - Direzione Provinciale		segnalare il personale cui vengono assegnati gli obiettivi in corrispondenza della fascia
n	1. AREE STRATEGICHE 1.a OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI 1.a.1 Obiettivi annuali	entro	indicatore	target	g	z
	AREA STRATEGICA					
n	OBIETTIVO TRIENNALE					
n	a 1 obiettivo annuale					
	attività operativa					
	AREA STRATEGICA					
n	OBIETTIVO TRIENNALE					
n	a 1 obiettivo annuale					
	attività operativa					
Note: /						
<data>						
Il dirigente responsabile della struttura						
<firma>						
Il personale della struttura (firma per presa visione)						



PROCEDURA GESTIONALE

PO DG0.DPS 01

Rev 00 del 31/10/2014.

Pagina 33 di 36

Allegato 3 - Scheda risultati

SCHEDA RISULTATI <anno>
<macrostruttura>

CdR <codice>
Dir. resp. <nome e cognome>



n	1. AREE STRATEGICHE	entra	indicatore	target	peso	raggiungimento obiettivo (%)	punti (%)
n	1.a OBIETTIVI STRATEGICI TRIENNALI						
n	1.a.1 OBIETTIVI annuali						
n	AREA STRATEGICA						
n	OBIETTIVO TRIENNALE						
n	obiettivo annuale						
n	attività operativa						
n	AREA STRATEGICA						
n	OBIETTIVO TRIENNALE						
n	obiettivo annuale						
n	attività operativa						

risultato

<data>


Il dirigente responsabile della struttura

<firma>

per accettazione per presa visione (barrare riquadro)

Divisione Pianificazione, sviluppo e controllo Interno

Allegato 4 - Scheda valutazione comportamenti organizzativi dei dirigenti



Scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti

settore _____
 CAT _____
 anno _____
 valutatore _____

descrittore	competenza	livello	valutazione
[a] MANAGERIALE		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
[b] TRASVERSALE		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
[c] SPECIALISTICA		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	
		Buono [3]	
		Intermedio [2]	
		Suono [4]	

Totale <small>(somma dei punteggi possibili)</small>	
valutazione <small>(di risultato)</small>	

data _____


il valutatore (firma) _____

il valutato (firma - barrare la casella prescelta)

per accettazione
 per prima ricezione

* In caso di firma per prescrizione il valutato può presentarsi, entro 10 gg. dalla data della firma, le proprie controdeduzioni al valutatore. A tal fine può chiedere al assessore sentito in contraddittorio (il formato del verbale di contraddittorio è disponibile nell'area Internet dell'Agenzia, sezione Programmazione - strumenti).

Allegato 5 - Scheda valutazione comportamenti organizzativi del personale del comparto

 <p>ARPALAZIO AZIENDA REGIONALE INTERCOMUNALE MARITTIMA DEL LIGURIO</p>	<p>SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE</p>	<p>MDL DG0.DPS.OC 010.F1 REV. 02 DEL 02/04/2013</p>
--	--	---

Periodo di riferimento: da 01/01/— a 31/12/—

CdR:

Valutato:

Valutatore:

COMPETENZE E COMPORTAMENTI

Rendimento quantitativo e qualitativo

PUNTEGGIO

INIZIATIVA PERSONALE

RENDIMENTO QUANTITATIVO E QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

FLESSIBILITÀ NELL'ADDEBITAMENTO DEL PROPRIO LAVORO

Integrazione personale nell'organizzazione

PUNTEGGIO

CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON GLI UTENTI FINALI INTERNI ED ESTERNI E GLI ALTRI INTERLOCUTORI

CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I COLLEAGHI E DI ADESIONE DELLA CIRCOLAZIONE DI INFORMAZIONI

COLLABORAZIONE E INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA E NEI PROCESSI DI SERVIZIO

Capacità organizzative e di gestione

PUNTEGGIO

CAPACITÀ DI ATTIVARE E GESTIRE LA COLLABORAZIONE

CAPACITÀ DI LAVORARE IN FRETTA SENZA PREOCCUPARE I RISULTATI

CAPACITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE AFFIDATE

Competenza professionale e capacità tecnica

PUNTEGGIO

CONOSCENZE

CAPACITÀ PROFESSIONALE E TECNICA

CONFINI DELLA MISSIONE

VALUTAZIONE FINALE

NOTE

Data / /

Il Valutato
nome e cognome

Per accettazione _____
Per presa visione _____

Il Valutatore
nome e cognome

Il dettaglio delle valutazioni sarà consultabile sul Portale del Dipendente
Se il Valutato non è in grado di firmare, entro il 15 del mese della scadenza, se presente, dovrà sottoscrivere la valutazione.

Allegato 6 - Valutazione finale individuale

VALUTAZIONE INDIVIDUALE FINALE



Relative all'anno:

Matricola:

Valutato: nome e cognome

CdR:

Indicatore	PUNTEGGIO
AREA DEGLI OBIETTIVI
AREA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
VALUTAZIONE FINALE	

Ratifica

Conferenza di direzione - data