

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL CONSIGLIO REGIONALE

Sommario

1. Premesse	3
2. Contenuti della valutazione	5
2.1 Dimensioni della <i>performance</i>	5
2.2 Fasi del processo	6
2.3 Determinazione del punteggio effettivo	7
3. Obiettivi	9
3.1 Tipologie di obiettivi	9
3.1.1 Obiettivi del personale con funzioni di giornalista	10
3.2 Assegnazione degli obiettivi	10
3.2.1 Assenza di assegnazione di obiettivi o della <i>performance</i> organizzativa	11
3.3 Modifiche agli obiettivi	11
3.4 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	12
3.4.1 Punteggio complessivo degli obiettivi del Segretario generale e del Vice Segretario generale	13
3.5 Casi particolari	13
3.5.1 Cause esterne	13
3.5.2 Personale associato a obiettivo non raggiunto	13
3.5.3 Ritardo	13
3.5.4 Eccessivo anticipo	14
4. Comportamenti organizzativi	14
4.1 Comportamenti organizzativi del personale non dirigente	14
4.2 Comportamenti organizzativi dei responsabili di Posizione organizzativa	16
4.3 Comportamenti organizzativi del personale dirigente	18
4.4 La scala di valutazione dei comportamenti organizzativi	20
5. Valutazione finale complessiva	21
5.1 Valutazione del personale non dirigente	21
5.2 Valutazione collegiale e <i>calibration</i>	22
5.3 Comunicazione della valutazione al personale non dirigente	22
5.4 Valutazione del Direttore responsabile dell'Agenzia Consiglio Notizie (ACON)	23
5.5 Valutazione dei dirigenti e comunicazione della relativa valutazione	23
6. Principi di presenza e di prevalenza	24
7. Valutazione negativa	24
8. Procedura di conciliazione	24
9. Soggetti della valutazione	24

9.1 Ufficio di Presidenza	24
9.2 Organismo indipendente di valutazione	25
9.3 Segretario generale.....	26
10. Entrata in vigore.....	26

1. Premesse

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Prestazione (di seguito denominato SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della prestazione, ossia del ciclo della *performance*.

Il tema della *performance* è stato introdotto dal Decreto legislativo 150/2009 “Attuazione della L. 4 marzo 2009, n. 15. Ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle Pubbliche amministrazioni”, al fine di assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio pubblico tramite la valorizzazione dei risultati organizzativi e individuali.

Il Decreto legislativo 150/2009 e le norme in materia di *performance* che si sono di seguito succedute delineano per la Pubblica Amministrazione un contesto organizzativo ed operativo in cui si riafferma la stretta correlazione tra obiettivi e valutazione da un lato e controllo di gestione e strategico dall'altro, evidenziando in particolare il ruolo chiave che il SMVP riveste nel ciclo della pianificazione strategica.

La rilevanza del SMVP nei processi di pianificazione e programmazione dell'Ente pubblico è stata rafforzata grazie al D.L. 80/2021, convertito con modificazioni dalla Legge n. 113/2021, che ha introdotto il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), con il compito di fornire una visione d'insieme sui principali strumenti di programmazione operativa e sullo stato di salute dell'Ente, al fine di coordinare le diverse azioni che in passato erano contenute in singoli Piani.

Il PIAO enfatizza il tema della valutazione del valore pubblico generato, nonché degli effetti che i meccanismi di programmazione e di pianificazione sono in grado di generare, individuando un filo conduttore comune. Al valore pubblico devono tendere in modo coerente e funzionale i risultati in ottica di creazione, di organizzazione e di gestione efficace ed efficiente, nonché in ottica di protezione e prevenzione dei rischi da fenomeni corruttivi.

Conseguentemente il valore pubblico è uno dei principi fondamentali a cui il SMVP deve ispirarsi a tutti i livelli: obiettivi da realizzare e relativi indicatori, tipologie di comportamenti organizzativi da considerare per valutare la *performance* organizzativa e individuale del personale dell'Ente, nonché procedure gestionali semplificate ed efficienti che consentano di eliminare il rischio di burocratizzazione del sistema stesso.

I Documenti programmatici della prestazione del Consiglio regionale (Linee strategiche di legislatura per le attività amministrative delle strutture consiliari; Documento di pianificazione strategica; PIAO e il suo Allegato A – schede della prestazione), sono stati elaborati in una logica di creazione di valore pubblico, e si intende continuare a valorizzare e rafforzare tale ottica sia nell'ambito della *performance* che della valutazione.

A tal fine, si intende contribuire al processo di innalzamento della qualità del valore pubblico prodotto con meccanismi di valutazione che prendano in considerazione la qualità della programmazione degli interventi e delle attività conseguenti, e con meccanismi di assegnazione degli obiettivi in base alla concreta partecipazione del personale alla realizzazione dell'obiettivo stesso.

La legge regionale 9 dicembre 2016, n. 18 “Disposizioni in materia di sistema integrato del pubblico impiego regionale e locale” disciplina al capo V del titolo III la “Valutazione della prestazione” nell'ambito del Comparto unico, ribadendo l'autonomia della Regione Friuli Venezia Giulia sulla materia, così come già previsto dalla L.R. 16/2010.

La norma individua un sistema di misurazione della prestazione ispirato a principi di flessibilità nella programmazione e nella valutazione, di massima trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati, nonché basato su regole di valutazione univoche e adattabili alle caratteristiche delle diverse figure professionali, per assicurare omogeneità e uniformità alla valutazione stessa; sulla partecipazione al procedimento del valutato (anche attraverso la comunicazione e il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui) e sulla diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore.

Al fine di garantire l'autonomia del Consiglio regionale, l'articolo 6, comma 1, della legge regionale 17 febbraio 2004, n. 4, sostituendo il testo dell'articolo 3 della L.R. 18/1996 e introducendo così una corposa delegificazione nel settore

dell'organizzazione e del personale, ha individuato le materie che dovevano essere disciplinate dalla Giunta regionale e dal Consiglio con separate fonti regolamentari e, tra queste, la verifica dei risultati e la valutazione dei dirigenti.

Sulla base di tale previsione normativa, l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale ha adottato, con delibera n. 142 del 16 giugno 2005, un Regolamento di organizzazione degli uffici consiliari che ha disciplinato, tra l'altro, la valutazione della dirigenza consiliare.

La L.R. 4/2004, all'articolo 22, prevedeva inoltre che il Consiglio regionale fosse coadiuvato, ai fini della verifica dei risultati e della valutazione dei dirigenti consiliari, da un Nucleo di valutazione distinto da quello della Giunta regionale; la successiva normativa regionale in materia ha mantenuto tale autonomia del Consiglio.

Fin dal 2007 il Consiglio regionale FVG si è quindi dotato di un Modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza consiliare, approvato dall'Ufficio di Presidenza sulla base di quanto disposto dal Regolamento di organizzazione, mentre la valutazione del personale non dirigente assegnato alle strutture consiliari finora è sempre stata disciplinata dal "Sistema di misurazione e valutazione della prestazione del personale regionale" adottato dalla Giunta regionale.

La recente legge regionale n. 14 del 7 novembre 2022, "Disposizioni sull'autonomia organizzativa del Consiglio regionale", nel prevedere degli strumenti volti a rafforzare l'autonomia consiliare, ha tra l'altro stabilito, all'articolo 16, che il Consiglio, tenuto conto della propria specificità, definisca un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale degli uffici consiliari, in applicazione dei principi di cui al titolo III, capo IV, della legge regionale 18/2016 e nel rispetto di quanto demandato alla contrattazione collettiva.

Pertanto il presente documento è il primo effettivo SMVP del Consiglio regionale FVG, consentendo finalmente un coerente e organico ciclo della *performance*, integrando maggiormente la prestazione organizzativa con quella individuale (anche del personale non dirigente), realizzando così un più stretto coordinamento della procedura valutativa del personale con gli strumenti di programmazione del Consiglio regionale (comprese le seguenti sotto-sezioni del PIAO CR: Rischi corruttivi e trasparenza, Piano dei fabbisogni di personale e Strategie della formazione del personale consiliare), agevolando anche il ruolo dell'OIV consiliare in materia di corretta applicazione e monitoraggio del complessivo sistema di valutazione.

Il presente SMVP è stato predisposto sulla base di quello recentemente adottato dalla Giunta regionale per il personale dell'Amministrazione regionale e degli Enti regionali (adottato con delibera della Giunta regionale n. 1895 dell'1 dicembre 2023), tenuto conto delle specificità dell'organizzazione consiliare e dell'esperienza pluriennale nell'ambito della valutazione della dirigenza consiliare, della circolare in materia di misurazione e valutazione della *performance* individuale del Ministro per la pubblica amministrazione del 28 novembre 2023, nonché delle linee guida, dei criteri e dei parametri predisposti negli ultimi anni dall'OIV consiliare in materia di valutazione della prestazione individuale e di definizione di obiettivi sfidanti (con particolare riguardo a indicatori e *target*).

Il SMVP rappresenta una leva di crescita professionale del personale, focalizzando la valutazione su rinnovati comportamenti organizzativi, differenziati per figure professionali e categorie, per misurare il reale contributo alle attività delle strutture organizzative consiliari, e prevedendo una maggiore differenziazione delle valutazioni, attualmente appiattite verso l'alto, affinché i riconoscimenti di merito rispecchino l'effettiva qualità del contributo fornito.

2. Contenuti della valutazione

2.1 Dimensioni della *performance*

La prestazione si articola in due dimensioni principali, tra loro integrate: *performance organizzativa* e *performance individuale*.

La ***performance organizzativa*** riguarda i risultati dell'Ente nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative: essa permette di programmare, misurare e valutare razionalmente come il Consiglio regionale utilizzi le risorse disponibili per sviluppare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti, col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere socio-economico degli utenti e degli *stakeholder*.

La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa si pone i seguenti obiettivi:

- comprendere e analizzare il complessivo andamento del Consiglio regionale e delle sue strutture organizzative;
- comprendere e analizzare le cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- supportare la definizione degli interventi di miglioramento delle prestazioni, sulla base delle analisi degli scostamenti;
- rendere possibile la valutazione della *performance* e la rendicontazione interna ed esterna.

Al fine di concorrere alla realizzazione della *performance* organizzativa, oltre al puntuale ed efficiente svolgimento dell'attività ordinaria e degli obiettivi strategici definiti nel Documento di pianificazione strategica, il PIAO individua, per le singole linee strategiche, degli specifici obiettivi pluriennali di valore pubblico.

La ***performance individuale*** è definita come il contributo fornito da ciascun dipendente in termini di risultato e di modalità di approccio per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di riferimento, ed è composta da:

- obiettivi individuali o obiettivi di struttura;
- comportamenti organizzativi.

La valutazione sul piano degli obiettivi, definiti in stretto raccordo con il processo generale di programmazione, richiede la formulazione a priori degli stessi e la contestuale identificazione di indicatori e *target* idonei a determinarne a consuntivo il grado di conseguimento.

Gli obiettivi individuali sono quelli di cui uno specifico dipendente è responsabile in prima persona e corrispondono agli interventi di *performance* organizzativa definiti annualmente nell'Allegato A del PIAO: tali obiettivi sono assegnati solo a Dirigenti e ai Responsabili delegati di Posizione organizzativa (di seguito denominati P.O.).

Il restante personale non dirigenziale può essere assegnato a tali obiettivi solo in qualità di "risorsa" e non di "responsabile": in questi casi, gli obiettivi definiti individuali prendono il nome di "obiettivi di struttura" per i dipendenti assegnati in qualità di risorsa; solo questo personale può essere inoltre associato anche alle "Azioni contenitore", che consistono in obiettivi corrispondenti a un efficientamento dell'attività ordinaria.

Come si può evincere dal collegamento tra interventi annuali del PIAO e obiettivi individuali, la *performance* organizzativa e quella individuale sono strettamente integrate tra loro e interdipendenti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene invece in relazione a una serie di comportamenti organizzativi differenziati in base al ruolo e alla categoria di appartenenza.

L'analisi combinata di obiettivi e comportamenti organizzativi permette una valutazione organica delle prestazioni: il piano degli obiettivi presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative, mentre il piano dei comportamenti organizzativi permette la focalizzazione su alcuni contributi rilevanti in termini organizzativi.

2.2 Fasi del processo

Il processo di valutazione della prestazione è a ciclo continuo, si ripete con cadenza annuale, ed è finalizzato a individuare punti di forza e di debolezza nella gestione dell'attività amministrativa del Consiglio regionale.

Le azioni da intraprendere per consolidare un meccanismo di continuo miglioramento, incentrato sulla valorizzazione delle risorse umane, risultano da un lato azioni di soluzione di eventuali criticità e, dall'altro, di valorizzazione dei migliori comportamenti organizzativi. In tale contesto, il processo di misurazione e valutazione della *performance* è strettamente integrato con l'analisi dei fabbisogni di categorie specifiche di personale e di fabbisogni formativi, costituendo un fattore di crescita professionale e di complessivo miglioramento dei risultati delle strutture organizzative consiliari.

Il processo di valutazione è articolato in sei fasi:

1. definizione degli obiettivi istituzionali e trasversali nell'ambito del PIAO, con indicazione dei relativi responsabili (dirigenti e P.O.) e determinazione dei pesi – entro il 31 gennaio di ogni anno;
2. definizione delle azioni contenitore e degli obiettivi giornalisti, approvati con Decreto del Segretario generale – entro il 28 febbraio di ogni anno;
3. assegnazione al restante personale non dirigente degli obiettivi di struttura/azioni contenitore e determinazione del peso degli obiettivi – entro il 31 marzo di ogni anno;
4. monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi programmati – entro luglio-settembre di ogni anno;
5. misurazione e valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, sia per il personale non dirigente che dirigente – periodo febbraio-maggio dell'anno successivo;
6. rendicontazione dei risultati attraverso la Relazione sulla prestazione, approvata dall'Ufficio di Presidenza e validata dall'OIV - entro il 30 giugno dell'anno successivo.



Obiettivi e azioni contenitore vengono definiti dal Segretario generale tramite la P.O. Programmazione e risorse umane, coinvolgendo tutte le strutture consiliari, sulla base degli obiettivi strategici (e delle relative azioni strategiche o di miglioramento) individuati dal Documento triennale di pianificazione strategica, a sua volta derivato dalle "Linee strategiche per le attività amministrative delle strutture consiliari" individuate dall'Ufficio di Presidenza a inizio di ciascuna Legislatura, e aggiornato annualmente. Gli obiettivi giornalisti sono invece correlati al Piano editoriale dell'Agenzia Consiglio Notizie.

Successivamente, gli obiettivi istituzionali e trasversali vengono sottoposti all'esame dell'OIV, nell'ambito della propria competenza sulla predisposizione dei criteri e parametri di riferimento per la valutazione della prestazione individuale e il monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, per la formulazione di eventuali osservazioni e proposte di modifica.

Gli obiettivi istituzionali e trasversali corrispondono agli interventi delle schede della prestazione di cui all'allegato A del PIAO approvato dall'Ufficio di Presidenza, mentre le azioni contenitore e gli obiettivi giornalisti sono approvati con decreto del Segretario generale.

La fase dell'assegnazione degli obiettivi al personale non dirigente senza incarico di P.O. è successiva all'approvazione del PIAO e al decreto del Segretario generale sulle azioni contenitore e obiettivi giornalisti; invece

per i Dirigenti e i P.O. l'assegnazione corrisponde all'approvazione del PIAO e del suo allegato con le schede della prestazione, in cui vengono già indicati i responsabili e i pesi dei vari interventi/obiettivi.

Nel corso dell'anno, l'OIV effettua almeno un monitoraggio intermedio sullo stato di avanzamento degli obiettivi programmati e valuta, sulla base delle concrete esigenze organizzative e programmatiche, l'opportunità di svolgere una seconda fase di monitoraggio (in questo caso la prima entro la metà dell'anno solare e la seconda entro il mese di settembre). Lo stato di avanzamento degli obiettivi contenuti nell'allegato A del PIAO viene puntualmente verificato dall'OIV, mentre quello delle azioni contenitore dal Segretario generale.

Eventuali richieste di modifica degli obiettivi possono essere avanzate dai "responsabili", sia nell'ambito delle fasi di monitoraggio, sia in altri momenti dell'anno; le modifiche di obiettivi istituzionali e trasversali sono sottoposte al previo parere dell'OIV. Tali richieste di modifica devono essere presentate entro il 31 ottobre di ogni anno: richieste presentate successivamente non verranno prese in considerazione, visto il non apprezzabile periodo di tempo rimanente nell'anno di riferimento (l'obiettivo perderebbe il suo carattere "sfidante" e sarebbe difficilmente misurabile).

2.3 Determinazione del punteggio effettivo

Il punteggio complessivo massimo è convenzionalmente fissato in 100 punti: una parte del punteggio è costituito dal grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* e una parte dalla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione corrispondente a 60 punti complessivi rende conto di una *performance*, nel suo insieme, considerata positiva; una valutazione è considerata negativa con un punteggio inferiore a 55 punti complessivi.

Il peso del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi e quello della valutazione dei comportamenti organizzativi, sono diversi a seconda della categoria professionale a cui il personale appartiene.

Ciascuna componente del punteggio (obiettivi e comportamenti organizzativi) è a sua volta valutata sulla base di 100 punti.

Segretario generale, Vice segretario generale e Capo di Gabinetto:

- Il 60% riconducibile al risultato conseguito sugli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile;
- Il 40% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

Direttori di Servizio e Direttori di Staff:

- Il 55% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile;
- Il 45% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

SG		CAPO GABINETTO		VICE SG		DIR	
60%	ob. individuali di cui è direttamente responsabile	60%	ob. individuali di cui è direttamente responsabile	60%	ob. individuali di cui è direttamente responsabile	55%	ob. individuali di cui è direttamente responsabile
40%	comportamenti organizzativi	40%	comportamenti organizzativi	40%	comportamenti organizzativi	45%	comportamenti organizzativi

Personale titolare di Posizione organizzativa:

- Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi individuali di cui risulta direttamente responsabile;
- Il 50% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

Personale non dirigente di categoria D:

- Il 50% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati;
- Il 50% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

Personale non dirigente di categoria C:

- Il 40% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati;
- Il 60% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

Personale non dirigente di categoria A, B:

- Il 30% riconducibile al conseguimento degli obiettivi di struttura individualmente assegnati;
- Il 70% riconducibile alla valutazione su comportamenti organizzativi.

PO		D		C		A/B	
50%	ob. individuali di cui è direttamente responsabile	50%	ob. struttura individualmente assegnati	40%	ob. struttura individualmente assegnati	30%	ob. struttura individualmente assegnati
50%	comportamenti organizzativi	50%	comportamenti organizzativi	60%	comportamenti organizzativi	70%	comportamenti organizzativi

3. Obiettivi

Gli obiettivi devono essere:

- espressi in termini di risultati attesi dalla prestazione nel periodo di riferimento;
- definiti in modo chiaro e sintetico;
- opportunamente selezionati;
- riferiti ad eventuali progetti di natura straordinaria oppure espressivi di un reale miglioramento atteso nell'espletamento della normale operatività, sia nell'ambito dell'attività istituzionale e trasversale del Consiglio regionale, sia nei confronti degli *stakeholder* interni o esterni;
- associati a parametri quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti ad inizio periodo.

L'obiettivo rappresenta un risultato atteso che può essere o non essere conseguito nel periodo di riferimento: infatti, pur dovendo essere configurato come raggiungibile, ad esso è connotato il concetto di rischio, inteso in termini di non assoluta certezza del suo pieno conseguimento, da cui si evince il suo carattere sfidante.

L'insieme degli obiettivi assegnati annualmente al personale consiliare deve dunque essere rappresentativo dei risultati più significativi da conseguire nell'anno di riferimento, in collegamento e attuazione di quanto previsto dagli strumenti di programmazione del Consiglio regionale. A tal fine, viene assunto a riferimento il Documento triennale di pianificazione strategica, che viene declinato negli obiettivi/interventi del PIAO e nel successivo decreto del Segretario generale sulle azioni contenitore.

3.1 Tipologie di obiettivi

Gli obiettivi di *performance* definiscono i modi, i tempi, le risorse e le responsabilità organizzative connessi al loro raggiungimento e si distinguono nelle seguenti categorie:

- **obiettivi istituzionali:** presentano un legame diretto con gli indirizzi della programmazione annuale; misurano in termini quantitativi o qualitativi la ricaduta generata sulla struttura di appartenenza o sul Consiglio regionale nel suo complesso; vengono definiti col supporto dell'OIV, che ne verifica lo stato di avanzamento in sede di monitoraggio intermedio e il grado di conseguimento in sede di consuntivazione finale; possono essere anche collettivi, ovvero assegnati ad un team composto da personale appartenente a strutture diverse, al fine di integrare le specifiche competenze nel raggiungimento di un concreto risultato.
- **obiettivi trasversali:** riguardano genericamente tutte (o quasi) le strutture di natura direzionale del Consiglio regionale, anche coinvolgendole in gruppi di lavoro a seconda della materia; uno o più di questi obiettivi devono essere riconducibili all'attività del Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione del Consiglio regionale;
- **azioni contenitore:** pur esulando dalla prestazione organizzativa del Consiglio regionale per l'anno di riferimento, garantiscono, nell'ambito delle singole linee strategiche per la legislatura e dei singoli obiettivi strategici pluriennali, il pieno adempimento dell'attività istituzionale ordinaria delle singole strutture consiliari: nell'ambito di tale attività, di carattere permanente, ricorrente o continuativo, sono generalmente compresi i processi di lavoro finalizzati al funzionamento dell'organizzazione, in un'ottica di continua ottimizzazione di efficienza ed economicità.

Per ciascun obiettivo vengono definiti una descrizione e un indicatore di risultato, che esplicita le azioni concrete da intraprendere per completare la sua attività, nonché un valore *target*, che indica in maniera oggettiva e univoca quale sia la soglia minima per ritenerlo pienamente raggiunto. Inoltre, ciascun obiettivo può avere diversi indicatori, ognuno dei quali ha un proprio valore *target*.

A seconda dello scopo, si possono individuare diverse tipologie di indicatori e *target*, ad esempio:

- una valutazione da parte del superiore gerarchico che preveda una soglia minima di qualità attesa dal prodotto fornito dal collaboratore;

- un'indagine di gradimento da parte degli *stakeholder*, stabilendo un valore soglia al di sotto del quale l'iniziativa è risultata insoddisfacente e individuando un valore *target* atteso;
- la consegna di un elaborato o la realizzazione di un progetto/compito, da portare a termine entro un determinato arco temporale o una data precisa;
- una percentuale o un numero specifico di attività/atti/eventi da svolgere.

Nel caso in cui il valore *target* corrisponda a una data precisa, è auspicabile che non sia coincidente con il 31 dicembre dell'anno di riferimento, in modo da assicurare la misurabilità dell'obiettivo.

Per ciascun soggetto valutato, ad ogni obiettivo deve corrispondere un peso, calibrato a seconda della rilevanza che il raggiungimento del medesimo ha sulla relativa valutazione individuale; la somma dei pesi attribuiti agli obiettivi assegnati al singolo valutato dovrà corrispondere a 100 punti.

Gli obiettivi "individuali" dei dirigenti e dei P.O. coincidono, ai fini valutativi, con gli interventi definiti nelle schede della prestazione del PIAO e ivi assegnati loro in qualità di "responsabile": per loro dunque descrizione, indicatore, *target* e peso dell'obiettivo corrispondono a quelli definiti dal corrispondente intervento del PIAO.

Le azioni contenitore non rientrano tra gli obiettivi "individuali", ma sono da considerare solo come obiettivi "di struttura".

3.1.1 Obiettivi del personale con funzioni di giornalista

Gli obiettivi del personale con funzioni di giornalista sono correlati al Piano editoriale dell'Agenzia Consiglio Notizie e vengono approvati con decreto del Segretario generale; l'assegnazione al personale e la conseguente valutazione sono effettuate dal dirigente del Servizio Comunicazione e informazione, sentito il Direttore responsabile dell'Agenzia medesima.

3.2 Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi istituzionali sono assegnati direttamente tramite il PIAO, al Segretario generale, al Vice Segretario generale, al Capo di Gabinetto, ai Direttori di Servizio e di *staff*, nonché ai responsabili di P.O.

Il personale non dirigente e non titolare di Posizione organizzativa non riceve in assegnazione obiettivi "individuali", ma può essere collegato in qualità di "risorsa" ad almeno uno degli obiettivi individuali e/o delle azioni contenitore di responsabilità della struttura direzionale di appartenenza, compresi gli obiettivi delle P.O. eventualmente istituite nell'ambito di quella struttura (per detto personale tali obiettivi sono considerati "di struttura"); nel caso di obiettivi con più indicatori di risultato, il personale non dirigente e non P.O. può essere associato anche solo ad uno di tali indicatori.

Il processo di condivisione e comprensione degli obiettivi individuati dal dirigente e delle modalità di associazione del dipendente agli stessi o ad azioni contenitore, costituisce un momento rilevante nel processo di valutazione: entro il 31 marzo di ogni anno, il dirigente svolge i colloqui con i propri collaboratori per illustrare gli obiettivi a cui sono associati, attribuendo il relativo peso percentuale. I colloqui possono essere svolti sia individualmente che con riunioni di gruppo (ad esempio per gruppi di lavoro, per personale assegnato a strutture stabili o a Posizioni organizzative), sia in presenza che in via telefonica o in videoconferenza. Qualora si prediliga il colloquio in forma individuale e il dipendente sia assegnato ad una P.O., ovvero ad una struttura stabile di livello inferiore al Servizio, il dirigente può coinvolgere nel colloquio il titolare di P.O. ovvero il coordinatore della struttura stabile competente.

Ciascun dirigente trasmette alla struttura competente in materia di valutazione, nelle modalità di volta in volta comunicate dalla medesima, le associazioni dei collaboratori ai vari obiettivi della propria struttura direzionale, con indicazione dei relativi pesi. Il peso degli obiettivi assegnati, se non viene definito entro il 31 marzo o entro 1 mese dalla nuova assegnazione di personale, viene ripartito d'ufficio proporzionalmente tra gli obiettivi.

In caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento, il dirigente responsabile della struttura di assegnazione, entro quindici giorni dalla decorrenza della nuova assegnazione, verifica l'eventuale raggiungimento degli obiettivi riferiti alla struttura di provenienza (che in tal caso permangono nella scheda di valutazione del valutato) ovvero provvede all'assegnazione di nuovi obiettivi di struttura.

Analogamente, in caso di assegnazione di nuovo personale (a seguito di assunzioni, ecc.), entro quindici giorni dalla decorrenza dell'assegnazione, il dirigente responsabile della relativa struttura dovrà provvedere all'assegnazione di obiettivi di struttura secondo le modalità sopra esposte.

Nel caso in cui nell'ambito di un anno solare si succedano più dirigenti alla direzione di uno stesso Servizio o più soggetti responsabili nell'ambito della medesima Posizione Organizzativa, di norma il soggetto subentrante adotta come obiettivi "individuali" gli interventi assegnati dal PIAO alla struttura di riferimento, se non ancora conclusi; mentre il soggetto che lascia l'incarico, presenta alla competente struttura in materia di valutazione una sintetica relazione sull'andamento dei lavori relativi agli interventi/obiettivi della sua struttura: nel caso venga considerato valutabile e non abbia ricevuto nuovi obiettivi per l'eventuale nuova posizione ricoperta, l'OIV in sede di consuntivazione valuterà se l'apporto dato dal valutato nel periodo di permanenza nell'incarico è stato tale da farlo considerare in linea con la programmazione e quindi da poter considerare comunque conseguito (in tutto o in parte) l'obiettivo.

Nel caso di conferimento di incarico di dirigente o di P.O. successivo al 15 ottobre dell'anno di riferimento (sia se trattasi di struttura di nuova istituzione, sia se gli obiettivi di quella struttura sono già stati conseguiti o sono già scaduti), non si procede con l'assegnazione di un nuovo obiettivo, in considerazione del residuale periodo dell'anno che non consente un fattivo contributo per l'attuazione di un nuovo obiettivo individuale che sia strategico, sfidante e innovativo. Pertanto al nuovo titolare di P.O. viene esteso, in applicazione del criterio di prevalenza, all'intero periodo valutativo la valutazione espressa per la parte obiettivi come dipendente di categoria D. Invece al nuovo dirigente viene esteso, se possibile, all'intero periodo valutativo la valutazione espressa per la parte obiettivi riferita al precedente incarico dirigenziale oppure viene associato esclusivamente agli obiettivi trasversali assegnati a tutte le posizioni dirigenziali. In casi di dubbia interpretazione, viene interpellato l'OIV che decide in merito.

3.2.1 Assenza di assegnazione di obiettivi o della *performance* organizzativa

Nel caso in cui, entro il mese di settembre, risulti che un dirigente non abbia assegnato obiettivi ad un dipendente, il Segretario generale provvederà d'ufficio all'assegnazione di uno o più obiettivi della struttura direzionale di riferimento del dipendente, scegliendo anche tra quelli delle P.O. eventualmente istituite nell'ambito della struttura medesima.

Nel caso di mancata assegnazione degli obiettivi, il dirigente valutatore che non li ha assegnati anche a un solo dipendente, non potrà ricevere una valutazione superiore a "F - Comportamento molto buono – 90 punti" nel comportamento organizzativo «Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane».

3.3 Modifiche agli obiettivi

L'OIV monitora periodicamente la gestione e lo stato di avanzamento degli interventi del PIAO, acquisendo la documentazione relativa all'attività svolta e altri elementi ritenuti utili, congiuntamente alle eventuali segnalazioni relative a criticità riscontrate e alle conseguenti richieste di correttivi da apportare ad obiettivi, indicatori e scadenze. L'OIV può in ogni momento formulare osservazioni e suggerimenti sull'andamento e la gestione delle suddette attività che possono essere recepite dai dirigenti con proposte di modifica degli obiettivi.

Eventuali variazioni agli obiettivi istituzionali e trasversali non ancora scaduti possono essere richieste dal dirigente, purché la causa sia imputabile all'intervento di circostanze di forza maggiore e non prevedibili *ex ante*, e solo con un congruo anticipo rispetto alla scadenza dell'obiettivo originario e comunque non oltre il 31 ottobre dell'anno di riferimento.

Le richieste di modifica devono essere inviate, debitamente motivate con lettera o e-mail, al Segretario generale, che le trasmette, corredate di un sintetico parere, all'OIV, per acquisirne il parere preventivo; infine le modifiche sono approvate con deliberazione dell'Ufficio di Presidenza, che modifica i corrispondenti interventi del PIAO. Al fine di consentire una rapida definizione della questione, il parere in merito può essere espresso dai componenti l'OIV anche mediante l'utilizzo della posta elettronica.

È possibile richiedere variazioni anche per le azioni contenitore, purché sussistano gli stessi requisiti di cui sopra; queste devono essere sottoposte al Segretario generale, che le approva con proprio decreto.

Tutte le variazioni nel quadro degli obiettivi intervenute in corso d'anno vanno inserite nella Relazione sulla prestazione dell'annualità di riferimento.

3.4 Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è correlato al grado di raggiungimento del *target* dell'indicatore o degli indicatori associati all'obiettivo.

Alla luce del valore assunto dagli indicatori alla fine del periodo di valutazione, sulla base delle risultanze del controllo con riferimento agli interventi del PIAO e alle azioni/obiettivi del Decreto del Segretario generale, viene attribuito a ciascun obiettivo individuale un punteggio secondo la seguente scala:

- un valore **al di sotto del 60%** del valore *target* determina il mancato conseguimento dell'obiettivo: **NR (non raggiunto) = moltiplicatore 0;**
- un valore compreso tra il **60,01% e il 70%** del valore *target* determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente al **PR1 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,6;**
- un valore compreso tra il **70,01% e l'80%** del valore *target* determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente al **PR2 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,7;**
- un valore compreso tra il **80,01% e il 90%** del valore *target* determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente al **PR3 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,8;**
- un valore compreso tra il **90,01% e il 99%** del valore *target* determina il parziale conseguimento dell'obiettivo corrispondente al **PR4 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,9;**
- il raggiungimento del valore *target* (punteggio pari a **100%**) determina il pieno conseguimento dell'obiettivo: **R (raggiunto) = moltiplicatore 1.**

Gli obiettivi di tipo qualitativo prevedono quale indicatore di risultato un giudizio qualitativo su una scala numerica da 1 a 10; in questi casi il moltiplicatore è parametrato al punteggio effettivamente conseguito secondo la seguente ripartizione:

- **punteggio da 1 a 5 = NR (non raggiunto) = moltiplicatore 0;**
- **punteggio 6 = PR1 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,6;**
- **punteggio 7 = PR3 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,8;**
- **punteggio 8 = PR4 (parzialmente raggiunto) = moltiplicatore 0,9;**
- **punteggio da 9 a 10 = R (raggiunto) = moltiplicatore 1.**

Nel caso di obiettivi per i quali non è possibile e/o opportuno prevedere risultati parziali attesi, non si configura la fattispecie dell'obiettivo parzialmente raggiunto.

Il punteggio effettivo del singolo obiettivo si ottiene moltiplicando il peso percentuale assegnato allo stesso per il punteggio corrispondente al relativo grado di raggiungimento.

Il punteggio finale complessivo degli obiettivi è dato dalla somma dei punteggi riferiti ai singoli obiettivi assegnati, per l'anno di riferimento, al singolo valutato. Tale punteggio deve essere compreso in un intervallo tra 0 e 100 punti.

3.4.1 Punteggio complessivo degli obiettivi del Segretario generale e del Vice Segretario generale

Il punteggio riferito alla parte obiettivi del Segretario generale coincide:

- a) per l'80%, con il punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali e/o trasversali a lui direttamente assegnati dalle schede della prestazione del PIAO;
- b) per il restante 20%, con il punteggio assegnato dall'OIV, a seguito dei colloqui di consuntivazione finale con i dirigenti, alla capacità sfidante, innovativa e/o di effettivo miglioramento del complesso degli obiettivi istituzionali e trasversali assegnati ai dirigenti consiliari nell'anno di riferimento, utilizzando una scala da 1 a 20.

Il punteggio riferito alla parte obiettivi del Vice Segretario generale coincide:

- a) per il 90%, con la media del punteggio relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai Servizi a cui è preposto (o, se preposto ad un unico Servizio, con il punteggio di conseguimento degli obiettivi del Servizio medesimo); nel caso in cui non sia preposto ad alcun Servizio, il punteggio è riferito al grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali e/o trasversali a lui direttamente assegnati dalle schede della prestazione del PIAO;
- b) per il restante 10%, con il punteggio di cui al punto b) della parte obiettivi del Segretario generale.

3.5 Casi particolari

3.5.1 Cause esterne

Nel caso in cui il valutatore riscontrasse che l'obiettivo non sia stato raggiunto (o sia stato solo parzialmente raggiunto), ma che siano state svolte attività qualitativamente o quantitativamente rilevanti non completate per cause esterne al valutato e da lui non governabili, il valutato può richiedere la rideterminazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo all'OIV, tramite richiesta scritta di riesame, motivando in modo puntuale le cause che hanno determinato il mancato o ritardato conseguimento.

3.5.2 Personale associato a obiettivo non raggiunto

Il grado di conseguimento dell'obiettivo di struttura coincide, normalmente, col grado di conseguimento dell'obiettivo individuale di riferimento.

Tuttavia, nel caso in cui il mancato conseguimento (compreso il parziale raggiungimento) non sia imputabile, in tutto o in parte, al personale associato all'obiettivo, l'OIV può riconoscere, previa richiesta di riesame adeguatamente motivata da parte del responsabile dell'obiettivo o dal Direttore apicale della sua struttura, un diverso grado di raggiungimento al personale associato.

3.5.3 Ritardo

Se l'obiettivo è raggiunto in ritardo rispetto al termine previsto, sarà l'OIV, con il supporto istruttorio della Segreteria generale, a valutare l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo e, nel caso riconosca che tale ritardo abbia inciso sul raggiungimento, l'Organismo medesimo valuterà l'eventuale percentuale di riduzione sul grado di raggiungimento conseguito.

3.5.4 Eccessivo anticipo

Se l'obiettivo viene raggiunto in tempi di molto inferiori al termine previsto, la struttura competente in materia di valutazione sottoporrà il caso all'OIV, che valuterà l'eccessivo anticipo e, di conseguenza, un'eventuale riduzione nel grado di raggiungimento conseguito, che comporti un parziale raggiungimento dell'obiettivo (PR1, PR2, PR3 o PR4).

4. Comportamenti organizzativi

Il secondo ambito di valutazione riguarda i comportamenti organizzativi, ossia i comportamenti osservabili che l'individuo mette in atto, sia per raggiungere gli obiettivi, sia nel complessivo svolgimento della propria *performance*.

La valutazione dei comportamenti organizzativi permette di valutare il grado di copertura del ruolo di ciascuno e di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità nello svolgimento della propria *performance* lavorativa, così da poter individuare correttivi e predisporre soluzioni di sviluppo professionale, nonché i fabbisogni formativi del personale e la programmazione del lavoro agile.

Le tabelle di seguito riportate descrivono i comportamenti organizzativi corrispondenti alle singole categorie professionali, nonché la relativa scala di valutazione.

Nelle tabelle sono indicati anche i pesi percentuali dei singoli comportamenti nella valutazione delle competenze, a seconda della rilevanza del singolo comportamento nello svolgimento delle mansioni assegnate.

4.1 Comportamenti organizzativi del personale non dirigente

Profili competenze dipendenti			
	A/B	C	D
Impegno e affidabilità	25	20	15
Concretezza	30	25	20
Competenza professionale	10	15	15
Qualità relazioni con superiori, colleghi e utenti	20	15	10
Lavoro in gruppo	10	10	10
Rispetto della parità di genere e della cultura dell'inclusione	5	5	5
<i>Problem Solving</i>	-	10	15
Organizzazione e iniziativa	-	-	10
Totale	100	100	100

Impegno e affidabilità

Categoria: A, B, C, D

Capacità di: impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti e delle attività assegnate, anche in funzione dei carichi di lavoro; essere un punto di riferimento sicuro ed affidabile per lo svolgimento delle attività dell'ufficio.

Concretezza

Categoria: A, B, C, D

Capacità di: raggiungere gli obiettivi nei tempi previsti e con la qualità richiesta, fornendo il proprio contributo nell'individuazione e implementazione delle modalità di attuazione maggiormente efficienti; individuare tempestivamente eventuali criticità, negli ambiti di propria competenza, che potrebbero compromettere il raggiungimento degli obiettivi, segnalandole tempestivamente al responsabile competente; individuare margini di semplificazione e/o maggior efficienza nell'ambito delle attività svolte.

Competenza professionale

Categoria: A, B, C, D

Possedere le conoscenze generali e le metodologie operative e tecniche specifiche, essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate.

Capacità di: mettere in pratica in modo efficace ed efficiente le competenze professionali nello svolgimento delle proprie attività; acquisire e consolidare, a seconda dell'ambito di competenza, informazioni e conoscenze utili a migliorare il proprio percorso professionale, rendendole disponibili al contesto organizzativo.

Qualità delle relazioni con superiori, colleghi e utenti

Categoria: A, B, C, D

Capacità di: comprendere le dinamiche e le necessità del contesto lavorativo, adattandosi in modo efficace senza causare o fomentare tensioni o conflitti; collaborare in modo costruttivo ad ogni livello, sia all'interno che con Enti esterni e con l'utenza, modulando la comunicazione a seconda del tipo di interlocutore.

Lavoro in gruppo

Categoria: A, B, C, D

Capacità di: integrarsi positivamente nel contesto lavorativo, al fine di costruire e consolidare relazioni sinergiche nella logica del gruppo di lavoro; essere disponibili a supportare i colleghi e ad accettare il loro aiuto, mantenendo un atteggiamento collaborativo e disponibile nel lavoro di squadra; condividere le informazioni e confrontarsi con i colleghi al fine di individuare processi condivisi per raggiungere un obiettivo comune.

Rispetto della parità di genere e della cultura dell'inclusione

Categoria: A, B, C, D

Capacità di: rispettare la parità di genere e di dignità sociale, astenendosi da ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta.

Problem solving

Categoria: C, D

Capacità di: affrontare situazioni critiche e risolvere problemi imprevisti, al fine di pervenire a soluzioni concretamente realizzabili nei tempi necessari, nell'ambito della propria sfera di autonomia e competenza.

Organizzazione e iniziativa

Categoria: D

Capacità di: organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività, anche con riguardo all'individuazione delle priorità operative e all'assunzione di iniziative e responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.

4.2 Comportamenti organizzativi dei responsabili di Posizione organizzativa

Profili competenze dipendenti D-PO	
Concretezza e impegno	20
Competenza professionale	15
Qualità relazioni con superiori, colleghi e utenti	15
Rispetto della parità di genere e della cultura dell'inclusione	5
Qualità programmazione, organizzazione e <i>problem solving</i>	20
Assunzione di responsabilità e decisione	15
Negoziiazione e gestione conflitti	10
Totale	100

Concretezza e impegno

Capacità di: raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti ovvero le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo; rilevare inefficienze e incoerenze nell'individuazione degli obiettivi assegnati e di adottare le soluzioni in merito; essere un punto di riferimento sicuro per le attività dell'ufficio.

Competenza professionale

Possedere le conoscenze generali e le metodologie operative e tecniche specifiche, essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate.

Capacità di: mettere in pratica in modo efficace ed efficiente le competenze professionali nello svolgimento delle proprie attività; acquisire e consolidare, a seconda dell'ambito di competenza, informazioni e conoscenze utili a migliorare il proprio percorso professionale, rendendole disponibili al contesto organizzativo.

Qualità delle relazioni con superiori, colleghi e utenti

Capacità di: creare e mantenere una rete di relazioni professionali e interpersonali efficaci e costruttive con i superiori, con i colleghi e con i collaboratori, basata sulla comprensione delle necessità e delle difficoltà di ciascun attore; mantenere con il dirigente una relazione orientata alla reciprocità, instaurando un confronto integrato e costruttivo; costruire una collaborazione sinergica ed organizzata con il proprio personale per lo svolgimento delle attività della propria struttura.

Rispetto della parità di genere e della cultura dell'inclusione

Capacità di: rispettare la parità di genere e di dignità sociale, astenendosi da ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta.

Qualità della programmazione, organizzazione e problem solving

Capacità di: individuare obiettivi di concreto interesse pubblico, che prevedano possibilmente vantaggi in più settori, realizzabili attraverso una pianificazione efficiente ed un utilizzo delle risorse efficace, tramite la corretta assegnazione dei compiti ed un'equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro; contribuire all'instaurazione e al consolidamento di un clima collaborativo interno alla struttura; monitorare lo stato di avanzamento delle attività programmate e attuare le necessarie correzioni; affrontare situazioni critiche resolvendo problemi imprevisti, analizzando la situazione con lucidità e tenendo conto delle variabili di contesto e delle risorse a disposizione, al fine di pervenire a soluzioni concretamente realizzabili nei tempi necessari, anche tramite l'esercizio di discrezionalità e iniziativa, nell'ambito della propria sfera di autonomia.

Assunzione di responsabilità e decisione

Capacità di: mantenere sempre il proprio ruolo di responsabilità, senza esimersi dai propri doveri, nell'ambito delle funzioni assegnate; effettuare tempestivamente una diagnosi delle situazioni, acquisendo i dati necessari ed eventualmente consultando colleghi e/o collaboratori al fine di limitare l'incertezza; assumere tempestivamente, anche in condizioni di incertezza, le decisioni correlate alla posizione assegnata e alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo, tenendo conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.

Negoziare e gestione conflitti

Capacità di: diagnosticare tempestivamente eventuali criticità nelle situazioni organizzative e relazionali, individuando i comportamenti da assumere per evitare o limitare i conflitti; attuare, quando si verificano tensioni o conflitti, strategie adeguate di mediazione, tenendo conto dell'obiettivo finale da perseguire, anche coinvolgendo, se necessario, collaboratori e colleghi nell'analisi della situazione ed eventualmente a supporto delle attività di mediazione.

4.3 Comportamenti organizzativi del personale dirigente

Profili comportamenti organizzativi dirigenti					
	Segretario generale	Capo di Gabinetto	Vice segretario generale	Direttore di Servizio	Direttore di Staff
Qualità della programmazione	-	10	5	5	10
Concretezza	10	15	10	10	20
Innovazione e management del cambiamento	15	10	10	10	15
Assunzione di responsabilità e decisione	15	15	15	10	10
Flessibilità	5	10	5	10	15
Gestione della leadership di gruppo	10	10	10	10	5
Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane	10	10	10	10	-
Negoziare e gestione dei conflitti	5	5	5	5	5
Creatività nella soluzione dei problemi	10	10	10	10	15
Rispetto della parità di genere e della cultura di inclusione	5	5	5	5	5
Capacità di valutazione differenziata	15	-	15	15	-
Totale	100	100	100	100	100

Qualità della programmazione

Capacità di: individuare obiettivi di concreto interesse pubblico, realizzabili in modo efficiente sia dal punto di vista dei tempi che delle risorse utilizzate e che prevedano, qualora possibile, vantaggi non limitati ad un unico settore ma a più settori; definire interventi con relativi target e indicatori in grado di esprimere il risultato pubblico per i cittadini e il territorio; strutturare in modo efficace ed efficiente le attività con le relative tempistiche di realizzazione.

Concretezza

Capacità di: raggiungere gli obiettivi in modo efficace nei tempi previsti e con la qualità richiesta, individuando le modalità di attuazione maggiormente efficienti ovvero le situazioni in cui è necessario provvedere ad una rimodulazione delle azioni per poter raggiungere l'obiettivo; rilevare inefficienze e incoerenze nell'individuazione degli obiettivi da raggiungere e adottare soluzioni efficaci in merito; stabilire e consolidare relazioni positive ed efficaci con le altre strutture consiliari e con quelle dell'Amministrazione regionale al fine del raggiungimento degli obiettivi del Consiglio regionale.

Innovazione e management del cambiamento

Capacità di: proporre l'innovazione dei processi e delle modalità di lavoro, secondo logiche di efficacia, efficienza ed economicità, dimostrando intraprendenza e spirito di iniziativa nell'esercizio del proprio ruolo, contribuendo al superamento di schemi e prassi consolidate tramite nuove procedure operative; coinvolgere i collaboratori nella costruzione delle condizioni organizzative per l'innovazione e il cambiamento e costituire un punto di riferimento positivo e di supporto; individuare i soggetti coinvolti o da coinvolgere per la concretizzazione delle innovazioni proposte, gestendone in modo efficace le relazioni.

Assunzione di responsabilità e decisione

Capacità di: mantenere sempre il proprio ruolo di responsabilità, senza esimersi dai propri doveri, nei confronti di altri colleghi, collaboratori o altri uffici; effettuare tempestivamente una diagnosi delle situazioni, acquisendo le informazioni necessarie ed eventualmente consultando colleghi e/o collaboratori al fine di limitare l'incertezza; quando necessario, anche in condizioni di incertezza, assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata e alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni.

Flessibilità

Capacità di: ridefinire tempestivamente i propri quadri di riferimento (scenario, strategie, programmi di azione) in relazione con i cambiamenti, pianificati e non, che progressivamente intervengono a modificare il contesto esterno e interno; agire con dinamismo e capacità di adattamento in una situazione nuova o mutata; accettare le proposte di attività e/o gli incarichi definiti dai propri superiori e gli obiettivi definiti dagli Organi istituzionali consiliari, condividendone motivazioni e implicazioni mediante il confronto.

Gestione della leadership di gruppo

Capacità di: creare le basi per una situazione di rispetto e riconoscimento del ruolo di guida, in riferimento ai colleghi e ai collaboratori, condividendo in modo efficace gli obiettivi della struttura, al fine di creare consenso e desiderio di partecipazione; saper ascoltare i collaboratori e i colleghi, riconoscendo i contributi validi; valorizzare l'operato della propria struttura.

Valorizzazione e sviluppo delle risorse umane

Capacità di: analizzare il contesto lavorativo ai fini di un'adeguata consapevolezza dei fabbisogni organizzativi a livello di risorse umane sia in termini numerici che di competenze; comprendere le caratteristiche delle risorse umane a disposizione (competenze professionali e personali, sia in termini positivi che negativi) al fine di valorizzare in modo efficace ed efficiente il personale; promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo; consolidare il sistema di misurazione e valutazione della *performance* come strumento di sviluppo del personale; predisporre piani di azioni positive tendenti a valorizzare le differenze dei propri collaboratori in un'ottica di arricchimento di conoscenze e competenze.

Negoziiazione e gestione dei conflitti

Capacità di: diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, identificando i diversi tipi di elementi che alimentano la generazione del conflitto e di conseguenza individuando i comportamenti da assumere per evitare o limitare i conflitti; nel momento in cui si verificano tensioni o conflitti, attuare comportamenti e strategie adeguate di mediazione tenendo ben presente l'obiettivo finale per cui i conflitti vanno risolti e coinvolgendo, se necessario, in modo efficace ed efficiente i collaboratori e colleghi nell'analisi della situazione ed eventualmente a supporto delle attività di mediazione poste in essere.

Creatività nella soluzione dei problemi

Capacità di: analizzare un problema da punti di vista innovativi, al fine di individuare nuove soluzioni concretamente realizzabili; individuare strumenti, risorse o metodologie alternative agli schemi consolidati per attuare le soluzioni individuate, valorizzando ad esempio una rete ben articolata di relazioni con altri Uffici e *stakeholder esterni*, o individuando nuove fonti di risorse finanziarie o valorizzando le tecnologie a disposizione; comprendere le potenzialità di nuovi contributi derivanti da proposte pervenute da collaboratori, colleghi o *stakeholder*, o dalla normativa.

Rispetto della parità di genere e della cultura di inclusione

Capacità di: rispettare la parità di genere e di dignità sociale, astenendosi da ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta; attuare provvedimenti tendenti ad assicurare la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità di lavoro e nel lavoro tra uomini e donne; individuare strumenti di monitoraggio dell'osservanza da parte dei propri collaboratori.

Capacità di valutazione differenziata

Per quanto attiene alla capacità di svolgere un'effettiva differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori, il dirigente viene valutato dall'Organismo indipendente di valutazione, che esamina le singole schede di valutazione dei collaboratori del dirigente e verifica l'efficacia del procedimento della gestione della *performance*, anche mediante interviste con il personale dipendente o ulteriori elementi forniti dal dirigente. Poiché il comportamento valutativo dei dirigenti può essere influenzato dal numero dei dipendenti da valutare, con una soglia pari o inferiore a 6 dipendenti tale parametro viene annullato ripartendo proporzionalmente il relativo peso sugli altri comportamenti organizzativi.

4.4 La scala di valutazione dei comportamenti organizzativi

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi viene adottata la seguente scala volta, a rilevare il grado di intensità osservato per ciascun comportamento e il valore corrispondente:

Grado	Valutazione	Punteggio
A	Comportamento insufficiente	30
B	Comportamento non pienamente sufficiente	50
C	Comportamento sufficiente	60
D	Comportamento discreto	70
E	Comportamento buono	80
F	Comportamento molto buono	90
G	Comportamento ottimo	95
H	Comportamento eccellente	100

Si riporta di seguito il significato dei gradi di valutazione sopra illustrati:

Grado A: Comportamento insufficiente

La *performance* risulta in generale insufficiente rispetto al ruolo e alle aspettative; il dipendente non si attiva autonomamente per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi assegnati, restando sempre in attesa di un sollecito da parte del sovraordinato.

Grado B: Comportamento non pienamente sufficiente

La *performance* risulta in generale non pienamente sufficiente rispetto al ruolo e alle aspettative; il dipendente talvolta si attiva autonomamente per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi assegnati, anche se resta in prevalenza vincolato al sollecito del sovraordinato.

Grado C: Comportamento pienamente sufficiente; Grado D: comportamento discreto; Grado E: Comportamento buono; Grado F: comportamento molto buono; Grado G: comportamento ottimo

Il dipendente, con intensità crescente rispetto al grado di valutazione:

- tiene comportamenti valutati positivamente rispetto al ruolo e alle attese;
- si impegna per il raggiungimento dei propri compiti e degli obiettivi lavorativi che gli vengono assegnati;
- lavora in modo efficace e tendenzialmente efficiente in relazione all'autonomia richiesta rispetto al ruolo e si impegna nella risoluzione dei problemi;
- collabora spontaneamente e con partecipazione all'attività del gruppo in cui opera ed evita i conflitti.

Ai gradi di valutazione più elevati, corrispondono i comportamenti auspicabili quale garanzia di corrispondenza tra la prestazione del singolo e l'efficacia e l'efficienza della struttura organizzativa consiliare nel suo complesso.

H. Comportamento eccellente

Il dipendente si impegna per il raggiungimento di obiettivi sfidanti e per mantenere standard di eccellenza nello svolgimento dei compiti che gli vengono affidati; dimostra capacità organizzative sia nel suo lavoro che nell'ambito della struttura di appartenenza, anche proponendo miglioramenti organizzativi; si offre di aiutare i colleghi per lo svolgimento del loro lavoro e costituisce un modello per l'ufficio.

5. Valutazione finale complessiva

5.1 Valutazione del personale non dirigente

La valutazione complessiva viene espressa sulla base di due piani distinti ma complementari: il conseguimento degli obiettivi e l'osservazione dei comportamenti organizzativi.

Il grado di conseguimento degli obiettivi viene rilevato durante la rendicontazione annuale dei medesimi: nei mesi di gennaio e febbraio successivi all'anno di riferimento, la competente struttura della Segreteria generale acquisisce dai singoli dirigenti consiliari:

- a) una sintetica relazione in merito al conseguimento degli obiettivi/interventi del PIAO, finalizzata alla predisposizione della Relazione sulla Prestazione;

- b) ogni altro documento comprovante il grado di raggiungimento del valore *target* previsto tanto per gli obiettivi istituzionali e trasversali, quanto per le azioni contenitore e gli obiettivi giornalisti.

I documenti di cui alle lettere a) e b) rientrano tra gli elementi che intervengono nel processo di consuntivazione degli obiettivi annuali. L'OIV ha la facoltà di esaminare tutta la citata documentazione al fine di formulare le proprie osservazioni in merito al grado di raggiungimento dei vari obiettivi annuali.

Per il personale non dirigente, la valutazione dei comportamenti organizzativi viene effettuata da ciascun dirigente valutatore nei confronti del proprio personale valutato; in caso di assegnazione del dipendente a più strutture nel corso del periodo di riferimento, opera la valutazione il dirigente della struttura presso la quale il dipendente presta servizio alla fine del periodo di valutazione, anche sulla base degli elementi forniti dai dirigenti delle strutture di precedente assegnazione.

L'attribuzione dei punteggi ai singoli comportamenti organizzativi tiene in considerazione, oltre all'attività svolta per il conseguimento degli obiettivi individuali, anche il complessivo rendimento del valutato nell'ambito della struttura organizzativa di assegnazione, considerando anche il puntuale e corretto svolgimento dell'attività ordinaria.

In via sperimentale possono essere attivate, anche con l'ausilio dell'OIV, formule di auto-valutazione del personale non dirigente.

A seguito della rendicontazione annuale del grado di raggiungimento degli obiettivi e dopo aver valutato i singoli comportamenti, vengono sommati i punteggi ponderati ottenendo così il punteggio finale complessivo di valutazione.

L'esito positivo della valutazione è determinato dal raggiungimento di almeno il 60% del punteggio massimo conseguibile.

5.2 Valutazione collegiale e *calibration*

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi dei collaboratori da parte dei dirigenti delle strutture direzionali, al fine di garantire la massima omogeneità nell'applicazione del presente documento, anche sulla base di eventuali osservazioni e suggerimenti espressi dall'OIV, nonché al fine di superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione dei comportamenti organizzativi, prima dell'apertura della fase di valutazione si svolgono degli incontri tra il Segretario generale e i dirigenti consiliari per la definizione di criteri omogenei e modalità uniformi di applicazione.

I singoli dirigenti, prima di avviare i colloqui con i propri collaboratori, trasmettono al Segretario generale le relative valutazioni; nel caso in cui riscontrasse un palese sviamento dai criteri e dalle modalità definite, nonché dei rilevanti scostamenti rispetto alle complessive valutazioni delle altre strutture consiliari, il Segretario generale indica ai dirigenti interessati le situazioni che appaiono non omogenee, al fine di una eventuale riconsiderazione delle valutazioni. Dopo di che, il dirigente comunicherà al dipendente la valutazione dei comportamenti organizzativi.

5.3 Comunicazione della valutazione al personale non dirigente

Entro il termine stabilito dalla struttura competente della Segreteria generale per la conclusione della valutazione, il valutatore procede ad un colloquio con il valutato, anche tramite telefono/videoconferenza, in seguito al quale effettuerà l'invio della relativa scheda di valutazione.

Entro 10 giorni dall'invio, il dipendente valutato può formulare delle sintetiche osservazioni ed entro i 10 giorni successivi il dirigente valutatore può tenerne conto per apportare eventuali modifiche alla valutazione effettuata.

5.4 Valutazione del Direttore responsabile dell'Agenzia Consiglio Notizie (ACON)

Il Direttore dell'ACON viene valutato dal Presidente del Consiglio regionale in qualità di editore: la relativa *performance* individuale viene calcolata per il 50% sulla base della valutazione positiva del piano editoriale annuale, mentre per il restante 50% dalla valutazione dei comportamenti organizzativi; per quest'ultima componente, la valutazione sarà operata sui medesimi comportamenti organizzativi previsti per i responsabili di Posizione organizzativa, tendendo conto della proposta del Direttore del Servizio presso cui è incardinata l'Agenzia.

5.5 Valutazione dei dirigenti e comunicazione della relativa valutazione

Per quanto attiene al personale dirigente, è il Segretario generale ad effettuare la valutazione dei comportamenti organizzativi per i direttori di Servizio e di *staff* e a proporre all'OIV quella del Vice Segretario generale.

Il dirigente che cessa dall'incarico nel corso dell'anno solare redige una sintetica relazione sull'attività svolta in quella porzione di anno, con riferimento agli interventi assegnati dal PIAO alla struttura dal medesimo diretta. La valutazione dei comportamenti organizzativi viene svolta, nei confronti dello stesso dirigente, entro 30 giorni dalla cessazione dell'incarico.

Per la valutazione delle competenze del Capo di Gabinetto, l'OIV acquisisce i relativi elementi valutatori dal Presidente del Consiglio regionale.

Infine, per la valutazione delle competenze del Segretario generale, l'OIV acquisisce elementi auto-valutatori dal Segretario medesimo, sentito il Presidente del Consiglio regionale.

In via sperimentale possono essere attivate, anche con l'ausilio dell'OIV, formule di auto-valutazione del personale dirigente e/o di valutazione tra pari.

L'attribuzione dei punteggi ai singoli comportamenti organizzativi tiene in considerazione, oltre all'attività svolta per il conseguimento degli obiettivi individuali, anche il rendimento della struttura organizzativa di cui il dirigente è responsabile, verificando la puntuale e corretta evasione dell'attività istituzionale ordinaria. Vengono tenuti, altresì, in considerazione eventuali giudizi valutativi espressi dai soggetti con cui il dirigente è entrato in contatto (ad es. indagini di *customer satisfaction* nei confronti di *stakeholders* interni o esterni).

L'OIV può sentire il personale dipendente tramite colloqui o altre forme che ne garantiscano la riservatezza (es. questionari anonimi) al fine di riscontrare la corretta applicazione e il regolare funzionamento del sistema di misurazione e valutazione della prestazione individuale; dei risultati dei colloqui/questionari si tiene conto nella valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti.

Conclusa la suindicata procedura, prima della formalizzazione, il Segretario generale comunica a ciascun dirigente i risultati della valutazione. Qualora un dirigente non concordi sull'esito valutativo, entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione può chiedere all'OIV, motivando adeguatamente, il riesame della propria valutazione. In tal caso, l'Organismo procede al riesame della valutazione, sentendo il Segretario generale, tenendo conto delle motivazioni addotte e, se ritenuto necessario, acquisendo in contraddittorio le deduzioni del dirigente interessato, anche attraverso un apposito incontro (anche in modalità videoconferenza).

Ai fini della validazione della Relazione annuale sulla prestazione, l'OIV, acquisite le valutazioni sulla prestazione dei dirigenti da parte del Segretario generale, effettua un colloquio individuale con i dirigenti medesimi, vertente in particolare sulla consuntivazione degli obiettivi/interventi e sulla valutazione dei loro comportamenti organizzativi.

Ai fini della proposta di valutazione all'Ufficio di Presidenza della prestazione del Segretario generale, del Vice Segretario generale e del Capo di Gabinetto, l'OIV svolge con i soggetti medesimi un apposito colloquio.

6. Principi di presenza e di prevalenza

Il periodo di riferimento della valutazione, per tutto il personale, intercorre dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Il presente sistema di valutazione, con i conseguenti risultati ed effetti di valutazione, si applica al personale dirigente e non dirigente che abbia maturato un rapporto lavorativo di durata almeno pari al 33% dell'anno solare con l'Ente Regione FVG.

Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 30 giornate lavorative effettivamente lavorate.

Nella gestione della valutazione del personale che durante l'anno sia stato oggetto di passaggio da una categoria ad un'altra nell'ambito dello stesso contratto di lavoro, viene applicato il principio di prevalenza: al dipendente che nel corso dell'anno passa da una categoria ad un'altra ovvero diventa titolare di Posizione Organizzativa, viene considerato il miglioramento della professionalità.

Il punteggio totale di valutazione prevalente, con i relativi punteggi di valutazione degli obiettivi e di valutazione dei comportamenti organizzativi, viene esteso agli altri periodi e categorie. Pertanto nelle schede di valutazione relative ai vari periodi e categorie verrà riportato il medesimo punteggio definito secondo il principio di prevalenza.

7. Valutazione negativa

In caso di valutazione definitiva con esito complessivo negativo, il dipendente non dirigente può proporre reclamo entro 10 giorni dal ricevimento della relativa comunicazione al Segretario generale. Questi, nei successivi 10 giorni, effettua le dovute valutazioni sentendo il dipendente, il quale può farsi assistere da un rappresentante sindacale, e il dirigente valutatore.

Nel caso di dipendenti assegnati alle dirette dipendenze del Segretario generale, nonché in caso esito complessivo negativo della valutazione di un direttore di Servizio o di *staff*, il reclamo potrà essere presentato all'OIV.

8. Procedura di conciliazione

La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della *performance* individuale, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c., come da delibera ex CIVIT n. 124/2010.

9. Soggetti della valutazione

9.1 Ufficio di Presidenza

- Approva il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione (SMVP) del Consiglio regionale;
- Approva il PIAO del Consiglio regionale, contenente gli obiettivi strategici delle strutture organizzative e i relativi interventi annuali;
- Approva le valutazioni finali della dirigenza consiliare di vertice, ai sensi dell'articolo 30 del Regolamento di organizzazione degli uffici consiliari;

- Approva la Relazione annuale sulla prestazione del Consiglio regionale, contenente, tra l'altro, la consuntivazione degli obiettivi/interventi annuali e i risultati della valutazione della dirigenza consiliare.

9.2 Organismo indipendente di valutazione

- Predispone i criteri e i parametri di riferimento per la valutazione della prestazione individuale presentandoli all'Ufficio di Presidenza, anche al fine della loro integrazione sulla base di eventuali osservazioni;
- Cura l'informazione ai dirigenti dei criteri e dei parametri di riferimento per la valutazione della prestazione individuale;
- Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione verificandone la corretta applicazione e l'efficacia, anche promuovendo analisi aggregate delle valutazioni dei dirigenti e attraverso verifiche a campione; nel caso in cui rilevi andamenti anomali, può convocare il valutatore per la richiesta di chiarimenti e approfondimenti;
- Comunica tempestivamente il riscontro di eventuali criticità all'Ufficio di Presidenza;
- Garantisce, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ed è responsabile della corretta applicazione del complessivo sistema di valutazione;
- Verifica a campione, qualora ne ravvisi l'opportunità, la documentazione relativa alle attività correnti, individuate in relazione alle competenze assegnate alle singole strutture organizzative;
- Promuove, qualora ne ravvisi l'opportunità, i necessari interventi di aggiornamento del SMVP al fine di assicurarne l'adeguatezza nel tempo;
- In relazione al processo di approvazione del PIAO, può esprimersi in merito alla coerenza degli obiettivi istituzionali e trasversali con il complessivo SMVP, nonché in merito alla misurabilità e valutabilità degli stessi, avuto particolare riguardo agli indicatori di risultato e ai valori *target*;
- Provvede al monitoraggio e alla verifica periodica della gestione e dello stato di avanzamento delle attività connesse alla realizzazione degli obiettivi individuali, formulando eventuali osservazioni e suggerimenti in merito anche al fine di apportare possibili correttivi di gestione;
- Esprime parere sulle eventuali proposte di variazione del quadro degli obiettivi in corso d'anno;
- Riconosce, nel caso di mancato o parziale conseguimento di un obiettivo individuale, su espressa richiesta motivata del responsabile dell'obiettivo o del Segretario generale, un diverso grado di raggiungimento al personale associato;
- Valuta l'effettivo raggiungimento di un obiettivo conseguito in ritardo, definendo una eventuale percentuale riduzione sul grado di raggiungimento;
- Valuta l'eccessivo anticipo nel conseguimento di un obiettivo decidendo un'eventuale riduzione nel grado di raggiungimento;
- Definisce la proposta di valutazione finale del Segretario generale, del Vice Segretario generale e del Capo di Gabinetto;
- Procede, su esplicita richiesta del dirigente interessato, al riesame della relativa valutazione tenendo conto delle motivazioni addotte ed eventualmente acquisendo, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente medesimo;
- Decide sul reclamo proposto da personale non dirigente in merito alla propria valutazione definita direttamente dal Segretario generale con esito complessivo negativo;
- Trasmette l'esito delle valutazioni all'ufficio competente per la sua conservazione nel fascicolo personale, al fine di tenerne conto nell'affidamento degli incarichi;
- Valida la Relazione annuale sulla prestazione del Consiglio regionale.

L'attività istruttoria e di segreteria dell'Organismo indipendente di valutazione, per quanto concerne la valutazione dei dirigenti consiliari, è assicurata dalla competente struttura della Segreteria generale del Consiglio regionale.

9.3 Segretario generale

- Cura la predisposizione del PIAO;
- Approva con proprio decreto le azioni contenitore e gli obiettivi giornalisti, nonché decide su eventuali richieste di modifiche degli stessi, modificandoli con decreto, se del caso;
- Trasmette all'OIV le richieste di modifica degli obiettivi istituzionali e trasversali, allegando un proprio parere in merito;
- Presiede la riunione dei dirigenti consiliari per la definizione di criteri omogenei e modalità uniformi da applicare per la valutazione dei comportamenti organizzativi del personale non dirigente e, eventualmente, opera una calibrazione della medesima;
- Definisce la valutazione dei direttori di Servizio e di *staff* assegnati alla Segreteria generale, informando i medesimi dei risultati del procedimento valutativo; approva con proprio decreto la relativa valutazione finale;
- Propone all'OIV l'attribuzione del punteggio relativo ai singoli comportamenti organizzativi del Vice Segretario generale;
- Trasmette all'OIV la propria auto-valutazione con riferimento ai singoli comportamenti organizzativi;
- Decide sul reclamo proposto da personale non dirigente in merito alla propria valutazione con esito complessivo negativo definita dai dirigenti consiliari;
- Approva con proprio decreto la valutazione finale del personale non dirigente assegnato alle strutture amministrative consiliari;
- Cura la predisposizione della Relazione annuale sulla prestazione del Consiglio regionale.

10. Entrata in vigore

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della prestazione si applica a partire dalla procedura valutativa riferita all'anno 2025.

Con riferimento alla procedura valutativa relativa all'anno 2024:

- per il personale non dirigente assegnato alle strutture amministrative del Consiglio regionale si continua ad utilizzare transitoriamente il vecchio SMVP della Regione FVG, approvato dalla Giunta regionale con propria delibera n. 532 di data 9 aprile 2020.
- per il personale dirigente del Consiglio regionale si continua ad applicare il Modello di valutazione delle prestazioni della dirigenza consiliare approvato dall'Ufficio di Presidenza con deliberazione n. 122 del 17 aprile 2019, come da ultimo modificato con deliberazione n. 311 del 15 luglio 2021; per la parte obiettivi del Segretario generale, la valutazione 2024 fa riferimento agli obiettivi a lui direttamente assegnati dal PIAO 2024-2026; per la parte obiettivi del Vice Segretario generale, la valutazione 2024 fa riferimento agli obiettivi assegnati dal PIAO 2024-2026 al Servizio diretto dal medesimo Vice Segretario, nonché agli obiettivi trasversali.