



*Consiglio di Stato*  
*Al Presidente*

**VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche" e successive modificazioni;

**VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "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 modificazioni;

**VISTO**, in particolare, l'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150/2009, in base al quale le Amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e, a tal fine, adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, secondo gli ambiti definiti dagli articoli 8 e 9 del decreto legislativo;

**CONSIDERATO** che con decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 95 del 30 luglio 2013 era stato adottato il sistema di valutazione del personale non dirigenziale;

**CONSIDERATO** che con decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 17 del 13 marzo 2015 era stato adottato il sistema di valutazione del personale dirigenziale della giustizia amministrativa;

**RITENUTO** di uniformare in un unico sistema la valutazione del personale dirigenziale e la valutazione del personale delle aree funzionali della giustizia amministrativa;

**INFORMATE** le Organizzazioni Sindacali in data 22 maggio 2017;

## **DECRETA**

1. E' approvato il "Sistema di valutazione e misurazione della performance" del personale amministrativo della Giustizia Amministrativa che, allegato, forma parte integrante del presente decreto.

2. Il Sistema è applicato in via sperimentale dal corrente anno e sostituisce il sistema di valutazione del personale dirigenziale della giustizia amministrativa, approvato con decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 17 del 13 marzo 2015 e il sistema di valutazione del personale non dirigenziale di cui al decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 95 del 30 luglio 2013.

Roma, - 5 GIU 2017

IL PRESIDENTE

*Alessandro P.*



*CONSIGLIO DI STATO  
E TRIBUNALI AMMINISTRATIVI REGIONALI*

*SISTEMA DI VALUTAZIONE E MISURAZIONE  
DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE  
AMMINISTRATIVO*

## **PREMESSA**

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance del personale amministrativo della Giustizia Amministrativa intende offrire un'impalcatura di supporto all'agire dell'amministrazione nei prossimi anni. L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale e non della Giustizia Amministrativa scaturisce dalla necessità di dare attuazione a prescrizioni normative che impongono, attraverso una politica di programmazione, conduzione e successiva verifica dell'attività gestionale, la realizzazione degli scopi istituzionali della Giustizia Amministrativa. Il Sistema enunciato viene adottato nella prospettiva di una valorizzazione del merito, delle competenze e delle capacità del personale dirigenziale e non, anche mediante l'utilizzo di sistemi incentivanti e premianti.

La contrattazione collettiva integrativa destina una quota parte delle risorse complessive per il trattamento economico accessorio al trattamento accessorio collegato alla performance organizzativa e individuale. Il presente Sistema si applica a tutto il personale di livello dirigenziale e non ed è volto a definire criteri e procedure di valutazione, tenuto conto della peculiarità organizzativa e funzionale della giustizia amministrativa, in cui operano dipendenti il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del d.lgs. 165/2001 e ai quali è applicato il presente Sistema, e personale in "regime di diritto pubblico".

## I) Il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance

### La normativa di riferimento

Le Amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 ad adottare, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance", al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D. lgs. n.165/2001 "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009, viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti:

- al comma 1 prevedendo che "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

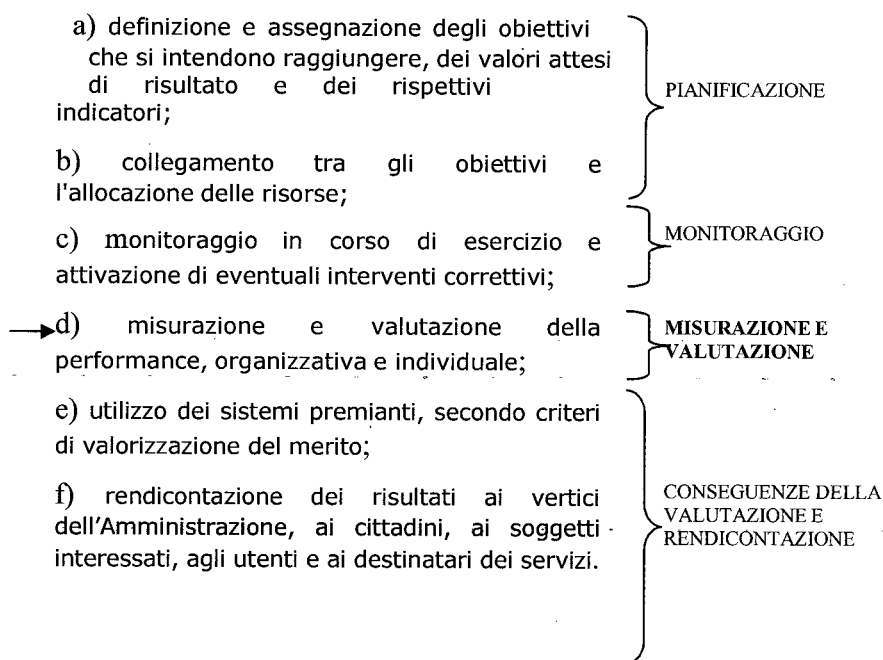
- ai dirigenti di prima e seconda fascia;
- al personale non dirigenziale.

### Il "ciclo di gestione della performance"

Per assicurare elevati standard qualitativi ed economici del servizio e favorire al contempo un miglioramento della qualità dei servizi e una crescita delle competenze professionali, l'operazione di misurazione/valutazione della performance va collocata nel "ciclo di gestione della performance".

## Le fasi del ciclo di gestione

Tale ciclo racchiude in un'unica cornice le funzioni di pianificazione, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione e, in particolare, si articola nelle seguenti fasi:



## Contenuti

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance della Giustizia Amministrativa individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui al presente provvedimento si riferisce, dunque, alla fase d), ma si ricollega strettamente a tutte le altre fasi.

In particolare, il Sistema è collegato con il Piano della performance e la Relazione sulla performance, disciplinati dall'art. 10 e art. 11 del decreto 150/2009.

*Il nuovo Sistema sostituisce il sistema di valutazione del personale dirigenziale della giustizia amministrativa, approvato con decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 17 del 13 marzo 2015 e il sistema di valutazione del personale non dirigenziale di cui al decreto del Presidente del Consiglio di Stato n. 95 del 30 luglio 2013.*

## 1.1 Processo di misurazione e valutazione della performance: soggetti, fasi e tempi

Ai fini del corretto svolgimento della valutazione, l'attuazione del Sistema è rimessa:

- a) Al Presidente del Consiglio di Stato, organo di indirizzo politico-amministrativo, che valuta il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, per l'attività da quest'ultimo complessivamente svolta nell'ambito degli obiettivi previsti dalla normativa di riferimento;
- b) Al Segretario Generale della Giustizia Amministrativa, che:
  - valuta la performance individuale dei dirigenti di prima fascia;
  - valuta i dirigenti di seconda fascia degli Uffici centrali del Consiglio di Stato, acquisendo, per quelli diretti da magistrati amministrativi, il relativo parere;
  - valuta, in seconda istanza, i dirigenti di seconda fascia e, quanto ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti degli Uffici centrali del Consiglio di Stato, svolge attività di riesame su richiesta dei medesimi;
- c) Al Segretario Delegato del Consiglio di Stato e al Segretario Delegato dei Tribunali Amministrativi Regionali che:
  - valutano, in prima istanza, rispettivamente, i dirigenti delle Sezioni consultive e giurisdizionali del Consiglio di Stato e i dirigenti di seconda fascia dei Tribunali amministrativi regionali, acquisendo, per quelli diretti da magistrati amministrativi, il relativo parere;
- d) Ai dirigenti, che:
  - valutano il personale delle aree funzionali che presta servizio presso la struttura della quale sono responsabili

**Oggetto della valutazione** è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

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

- il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente (performance operativa);
- il piano dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance di ruolo).

La valutazione della performance individuale riguarderà:

- direttori generali
- dirigenti
- personale non dirigenziale

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12).

**Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.**

All'interno del Sistema si chiarisce il legame tra la fase di misurazione-valutazione e le fasi di programmazione e monitoraggio.

## 1.2 La Programmazione

Il Piano della performance viene adottato entro il 31 gennaio e rappresenta il documento base della programmazione strategica e operativa dell'amministrazione:

- gli obiettivi strategici fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali (tre anni) e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'Amministrazione, ma più in generale rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder ed alla sua missione istituzionale;
- gli obiettivi operativi, invece, declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle Amministrazioni.

## 2. Il sistema di valutazione del personale dirigenziale

### 2.1. Assegnazione degli obiettivi

Entro trenta giorni dalla formalizzazione del piano della performance, ai dirigenti di prima e di seconda fascia vengono assegnati gli obiettivi definiti dall'Amministrazione, ai quali sono associati i pesi, i criteri e i parametri di valutazione dei singoli obiettivi. Gli obiettivi definiti dall'Amministrazione devono essere proporzionati alle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, concreti, raggiungibili e facilmente misurabili.

Fino all'atto di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, ai fini della continuità dell'azione amministrativa, continueranno a essere perseguiti gli obiettivi istituzionali e quelli operativi di cui all'anno precedente, salvo che non abbiano un limite temporale predeterminato.

La scheda di definizione degli obiettivi, predisposta dal Segretario Generale, è trasmessa al dirigente interessato. In essa sono contenuti la descrizione degli obiettivi e i correlati indicatori di conseguimento. Per ogni obiettivo è definito il risultato atteso ed il peso relativo. Nella scheda sono individuati, altresì, i pesi corrispondenti a livelli di conseguimento inferiori al risultato atteso. Il dirigente, nei cinque giorni successivi al ricevimento della scheda, può rappresentare particolari cause ostative al conseguimento degli obiettivi individuati e proporre parziali modifiche, ovvero, in casi particolari debitamente motivati, proporre la sostituzione di uno o più degli obiettivi indicati.

L'assegnazione definitiva degli obiettivi avviene con provvedimento del Segretario Generale nei cinque giorni successivi al ricevimento delle osservazioni del dirigente.



## 2.2. Monitoraggio

La performance del personale dirigenziale è oggetto di monitoraggio. Per consentire il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi e l'individuazione dei possibili rimedi ad eventuali scostamenti rispetto alle previsioni, il monitoraggio avviene con cadenza semestrale, con la compilazione della scheda di monitoraggio (Al. 1); pertanto, il dirigente è tenuto a segnalare, in tale occasione, l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati, che potranno dar luogo alla rimodulazione negoziata degli stessi, oltre che dei parametri, degli indicatori, dei tempi di esecuzione e delle necessarie risorse.

Il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato è espresso in forma percentuale ed è dato dal rapporto tra il risultato (valore ottenuto) e il target (valore atteso).

## 2.3. La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti

### Componenti della misurazione e valutazione della performance individuale dei dirigenti

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato si impernia su 2 dimensioni fondamentali:

1. *le prestazioni*, che esprimono la capacità dei dirigenti di raggiungere gli obiettivi individuali assegnati;
2. *il comportamento organizzativo*, che esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e le competenze professionali e manageriali dimostrate.

### Calcolo del punteggio

Il sistema di valutazione è basato sull'attribuzione di **un punteggio complessivo di 100 punti**, di cui **80** per la valutazione delle prestazioni e **20** per la valutazione del comportamento organizzativo

### Misurazione delle prestazioni

Per i dirigenti di prima e seconda fascia, la misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi avvengono attraverso la rilevazione dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati, effettuata tramite le schede allegate (**Allegati n. 2 e n. 3**).

### Misurazione e valutazione del comportamento organizzativo

La valutazione del comportamento organizzativo ha lo scopo di confrontare il comportamento organizzativo atteso dai singoli rispetto a quello effettivamente realizzato.

Tale valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare la parte del sistema che non riesce adeguatamente a valorizzare le attività ulteriori, oltre a quelle individuate negli obiettivi, e ad evidenziare pienamente il contributo fornito al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti di prima e di seconda fascia prevede descrittori relativi alla capacità quali:

- capacità di risoluzione dei problemi (ad esempio, spirito di iniziativa; capacità di prevedere il verificarsi di situazioni problematiche e di individuare tempestivamente soluzioni idonee; capacità di affrontare con successo situazioni nuove; disponibilità e capacità di adeguamento al mutare delle esigenze );
- capacità organizzativa e gestionale (ad esempio, capacità di programmazione e controllo delle risorse; capacità di garantire il monitoraggio costante dell'attività progettuale; capacità organizzativa; capacità di valutare le risorse umane)
- capacità relazionale (ad esempio, integrazione nell'organizzazione, capacità di porsi in relazione con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con gli interlocutori esterni).

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di giudizio, come di seguito specificato, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, che vanno da 0,5 a 2,5 come da **scheda n. 4** in allegato

#### LIVELLI DI GIUDIZIO DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

<b>NON ADEGUATO</b>	Comportamento non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
<b>MIGLIORABILE</b>	Comportamento solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
<b>ADEGUATO</b>	Comportamento mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.
<b>PIU' CHE ADEGUATO</b>	Comportamento mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
<b>ECCELLENTE</b>	Comportamento ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.

## 2.4. Processo di valutazione della performance individuale dei dirigenti

I dirigenti, entro il mese di gennaio dell'anno successivo, trasmettono al valutatore una relazione finale sull'attività svolta nell'anno di riferimento in relazione ad ogni singolo obiettivo assegnato, con elementi di autovalutazione relativi ai risultati conseguiti e allegano la scheda di sintesi "Performance individuale" (Alf. 2). In detta scheda, per ciascun obiettivo, riportano il valore dell'indicatore effettivamente conseguito ed il target, cioè il valore programmato.

Nella relazione devono essere indicate eventuali motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il valutatore, dopo aver effettuato le opportune verifiche, assegna il punteggio per ogni singolo obiettivo. Il punteggio ponderato relativo ad ogni obiettivo è dato dal prodotto tra il valore dell'indicatore e il peso attribuito all'obiettivo. Il punteggio totale relativo alle prestazioni del valutato è la somma dei punteggi ponderati e può raggiungere un massimo di 80 (Allegato n. 3).

Contestualmente, il valutatore determina, sulla base dei descrittori di cui alla relativa scheda, anche in considerazione di ogni elemento rilevante, il punteggio da attribuire per il comportamento organizzativo e lo riporta nella relativa scheda di valutazione (Allegato n. 4)

Entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione, il valutatore trasmette al valutato:

- la scheda di valutazione delle prestazioni (Allegato n. 3)
- la scheda di valutazione del comportamento organizzativo (Allegato n. 4)
- la scheda di valutazione finale per la sottoscrizione (Allegato n. 5)

Qualora non concordi con gli esiti della valutazione finale, il valutato non sottoscrive la scheda e avvia la procedura di conciliazione di cui al punto 2.6.

Per i **dirigenti incaricati ad interim** (per un periodo non inferiore ad un mese) della direzione di Uffici sprovvisti di titolare, la valutazione è svolta nel rispetto dei criteri stabiliti dall'articolo 61 del CCNL, sulla base di una relazione del dirigente che, con riferimento alla durata dell'incarico, rendiconti sulle principali e significative iniziative intraprese per il miglioramento in termini di efficienza ed efficacia, dei servizi istituzionali dell'ufficio diretto. L'attribuzione del punteggio alle prestazioni del dirigente con incarico ad interim avviene in modo forfettario, tenuto conto dei risultati conseguiti e di quanto rendicontato dal dirigente, fermo restando il limite di 80 punti previsto per la valutazione delle prestazioni dei dirigenti con incarichi di titolarità.

## **2.5. Eventi particolari**

### ***2.5.1. Ridefinizione degli obiettivi***

In presenza di significativi mutamenti in corso d'anno (mutamenti delle priorità strategiche, cause di rilevanza istituzionale, mutamenti del contesto normativo/istituzionale, sopravvenuta grave carenza di risorse), che determinino la necessità di ridefinire gli obiettivi, la ridefinizione (introduzione di nuovi obiettivi, revisione di obiettivi già assegnati, modifica delle risorse) degli obiettivi nuovi o modificati è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

### ***2.5.2. Copertura di un incarico dirigenziale in corso d'anno***

Nel caso in cui si provveda alla copertura di una posizione dirigenziale in corso d'anno, solo se il periodo residuo è pari o superiore a tre mesi, il dirigente interessato riceve gli obiettivi relativi all'anno in corso al momento del conferimento dell'incarico e la loro valutazione è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno, tenuto conto della data di conferimento dell'incarico.

### ***2.5.3 Cessazione di un incarico dirigenziale in corso d'anno***

Nel caso di cessazione di un dirigente dall'incarico dirigenziale in corso d'anno, la valutazione è condotta rapportando, per quanto possibile in modo quantitativo, il risultato effettivamente conseguito al periodo di permanenza nell'incarico.

### ***2.5.4 Modifica incarico in corso d'anno***

Nel caso in cui l'incarico dirigenziale muti in corso d'anno, il valutatore procede all'elaborazione della media ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione in relazione ai diversi periodi di permanenza nei rispettivi incarichi, ai fini della collocazione nella fascia di merito.

## **2.6 Valutazione finale dei dirigenti e procedure di conciliazione**

Qualora non concordi con gli esiti della valutazione, il valutato, entro dieci giorni dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni e/o richiedere un colloquio con il responsabile della valutazione. A tal fine, egli può accedere, anche informalmente, a tutti gli atti della valutazione, ottenendone visione o copia entro sette giorni dalla richiesta.

Nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni e/o del colloquio, il valutatore può:

- confermare il giudizio, notificando al valutato i chiarimenti richiesti;
- modificare la precedente valutazione, sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare all'interessato.

Il valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrive la scheda di valutazione. Qualora invece non concordi con gli esiti della valutazione finale, può attivare la procedura di conciliazione di cui all'art. 410 c.p.c..

Il Segretario Generale, entro il mese di maggio dell'anno successivo, avvia le procedure per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione collettiva, in base ai criteri stabiliti in sede di contrattazione integrativa e a tal fine trasmette, all'Ufficio competente, l'elenco nominativo dei valutati; con l'indicazione della relativa fascia di merito.

Per l'assegnazione dei suddetti incentivi, deve essere raggiunto un **punteggio complessivo minimo di 60 punti**.

### **3. Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale**

La valutazione del personale delle aree funzionali è svolta dai dirigenti generali e dai dirigenti di seconda fascia. Il dirigente generale valuta il personale preposto all'attività di segreteria e supporto della propria direzione generale e il personale degli uffici dirigenziali di seconda fascia, dipendenti dalla Direzione Generale, in assenza del dirigente; i dirigenti di seconda fascia valutano tutto il personale degli uffici di cui sono direttamente responsabili.

La valutazione del personale degli uffici dirigenziali di supporto all'attività istituzionale, in caso di assenza del dirigente titolare o ad interim, è svolta dal Segretario Generale, o su sua delega, dai dirigenti individuati secondo opportuni criteri da definire in sede applicativa.

#### **3.1. Assegnazione degli obiettivi**

Successivamente all'assegnazione ai dirigenti degli obiettivi annuali, i dirigenti predispongono il programma annuale delle attività amministrative e di supporto che ciascun ufficio è chiamato a svolgere. Il programma annuale delle attività è lo strumento di definizione e assegnazione degli obiettivi all'unità organizzativa e dei valori attesi di risultato e deve indicare i nominativi di tutto il personale impiegato nelle attività ordinarie, precisando, ove occorra, le relative percentuali di impiego e gli obiettivi di ruolo assegnati, che identificano i comportamenti organizzativi attesi.

I dirigenti dovranno effettuare verifiche periodiche, anche mediante colloquio, per conoscere come

procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto anche alla possibilità che il valutato possa chiedere al proprio valutatore un colloquio (opportunamente riscontrato a mezzo verbale da trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze ostative al raggiungimento degli obiettivi di ruolo.

### 3.2. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale

#### I destinatari della valutazione

Destinatario del presente sistema di valutazione è il personale dipendente con qualifica non dirigenziale della G.A.

#### Le componenti del sistema di valutazione

La valutazione è effettuata con riguardo a due componenti:

- a) **prestazioni**: -raggiungimento degli obiettivi- assegnati alla unità organizzativa di appartenenza;
- b) **comportamento organizzativo**: esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;

Il sistema di valutazione è basato sull'attribuzione di un **punteggio massimo di 100 punti**, di cui **80** per la valutazione delle prestazioni dell'unità organizzativa e **20** per quella del comportamento organizzativo.

#### Punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa e quindi sull'apporto del dipendente al raggiungimento dei risultati della unità organizzativa in cui opera.

Il punteggio relativo alle prestazioni è infatti collegato al punteggio complessivamente conseguito dalla unità organizzativa cui lo stesso è assegnato. Il punteggio massimo attribuibile alla valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale è pari a 80 punti e corrisponde alla valutazione dei risultati della prestazione dell'unità organizzativa dirigenziale di riferimento.

#### Valutazione del comportamento organizzativo

La valutazione del comportamento organizzativo del personale si basa su quattro tipologie di descrittori, distinti per ciascuna Area funzionale:

- quelli legati all'organizzazione, articolati in collaborazione e flessibilità;
- quelli relazionali, articolati in gestione della comunicazione e gestione della relazione;
- quelli di realizzazione, declinati nella tempestività ed affidabilità;
- quelli professionali, articolati in sviluppo e condivisione della conoscenza ed analisi e soluzione dei problemi.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di giudizio, come di seguito specificato, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione, che vanno da 0,5 a 2,5 come da **schede nn. 6, 7 e 8** in allegato..

## LIVELLI DI GIUDIZIO DEL COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

<b>NON ADEGUATO</b>	Comportamento non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti lontani dal soddisfacimento dei requisiti di base della posizione. Necessità di colmare ampie lacune o debolezze gravi
<b>MIGLIORABILE</b>	Comportamento solo parzialmente rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti vicini ai requisiti della posizione ma in parte difettosi o lacunosi. Necessità di migliorare alcuni aspetti specifici.
<b>ADEGUATO</b>	Comportamento mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti mediamente soddisfacenti, anche se con difetti o lacune sporadiche e non sistematiche.
<b>PIU' CHE ADEGUATO</b>	Comportamento mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti stabilmente soddisfacenti con assenza di difetti o lacune.
<b>ECCELLENTE</b>	Comportamento ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento complessivamente assumibile quale modello di riferimento.

### 3.3. Processo di valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale

Il dirigente preposto alla valutazione del personale, entro il mese di marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, sulla base delle risultanze dei comportamenti tenuti da ciascuna unità di personale non dirigenziale, per quanto concerne i comportamenti organizzativi, procede alla compilazione della scheda individuale di valutazione, distinta per area funzionale (**Allegati nn. 6, 7 e 8**).

Alla valutazione sui comportamenti organizzativi, andrà poi aggiunto il punteggio relativo alla valutazione delle prestazioni, sulla base dei risultati conseguiti dall'unità dirigenziale nel suo complesso, che sarà riportato nella scheda riepilogativa di valutazione (**Allegato n. 9**)

Entro il mese di aprile, il valutatore consegna al valutato, perché siano sottoscritte per presa visione:

- la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (**Allegati nn. 6, 7 e 8**);
- la scheda riepilogativa di valutazione finale (**Allegato n. 9**).

### 3.4. Eventi particolari

#### 3.4.1. Trasferimenti in corso di anno

In caso di trasferimento del dipendente in corso d'anno, allo stesso verranno assegnati gli obiettivi di ruolo da parte del dirigente della struttura a cui lo stesso è assegnato, proporzionati al periodo di valutazione residuo.

Nel caso di trasferimento alla fine dell'anno, il valutatore della struttura dovrà procedere all'assegnazione di obiettivi individuali solo se il periodo residuo è superiore ad un mese. La valutazione deve essere fatta dai dirigenti di entrambe le strutture, ciascuna riferendola al periodo di servizio del valutato presso la propria struttura, specificando nella scheda il periodo di valutazione. La valutazione riferita alla struttura di origine dovrà essere effettuata entro un mese dal trasferimento del personale interessato.

#### **3.4.2. Cessazioni durante l'anno**

Nel caso di pensionamento, la valutazione dovrà essere effettuata prima che il dipendente vada in pensione e solo se il periodo di effettivo servizio non sia inferiore a un mese, in quanto percepirà anch'egli la quota di produttività individuale relativa al servizio prestato nell'anno di riferimento, specificando nella scheda il periodo a cui è riferita la valutazione.

#### **3.4.3. Assunzioni durante l'anno di riferimento**

In caso di assunzione, al dipendente interessato saranno assegnati gli obiettivi di ruolo dopo la scadenza del semestre di prova (purché il periodo di servizio residuo non sia inferiore a un mese) e si procederà alla valutazione a fine anno come per il resto del personale.

#### **3.4.4. Personale deceduto**

Il personale deceduto deve essere valutato per il periodo di servizio prestato nell'anno di riferimento, qualora non inferiore a tre mesi. La quota dell'indennità correlata alla valutazione sarà corrisposta agli eredi.

#### **3.4.5. Personale presente durante il periodo di valutazione ma assente nel periodo in cui la scheda deve essere sottoscritta per ricevuta informazione**

Nel caso in cui il valutato non sia in servizio per la sottoscrizione della scheda compilata dal valutatore, copia della scheda verrà inviata al domicilio del dipendente.

#### **3.4.6. Sostituzione del dirigente**

Nel caso in cui nel corso dell'anno il valutatore venga sostituito, la valutazione deve essere fatta da entrambi i dirigenti che si sono succeduti nel tempo, ciascuno per il proprio periodo di riferimento nell'anno solare, specificando nella scheda il periodo a cui è riferita la valutazione. La valutazione sarà data dalla media delle valutazioni, proporzionale al periodo di riferimento.



### **3.4.7. Mancata redazione della scheda di valutazione**

Per periodi di servizio effettivo inferiori ai tre mesi nell'anno solare, non si procede alla valutazione. In tal caso, il valutatore deve compilare un'apposita dichiarazione di mancata redazione della scheda, specificando il motivo.

## **3.5. Valutazione finale del dipendente e procedure di conciliazione**

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il dipendente può, entro cinque giorni dalla consegna della scheda di valutazione, presentare osservazioni scritte. Il dirigente convoca il dipendente interessato entro i successivi cinque giorni per un contraddittorio e si pronuncia entro dieci giorni con un provvedimento motivato. Il dipendente può anche farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di sua fiducia.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art. 410 c.p.c.

Entro il mese di maggio, i dirigenti valutatori trasmettono all'Ufficio competente l'elenco definitivo dei punteggi attribuiti al personale assegnato alle unità organizzative cui sono preposti.

Sulla base delle valutazioni definitive, il predetto ufficio avvia le procedure per l'erogazione degli incentivi e dei premi al personale non dirigenziale, nel rispetto dei criteri generali definiti in sede di contrattazione integrativa.

# SCHEDA

VALUTAZIONE DIRIGENTI ANNO  
VERIFICA SEMESTRALE DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI

UFFICIO: \_\_\_\_\_

COGNOME \_\_\_\_\_ NOME \_\_\_\_\_

OBIETTIVI OPERATIVI	DESCRIZIONE SINTETICA DELLE ATTIVITA' SVOLTE NEL PRIMO SEMESTRE	% DI RAGGIUNGIMENTO DEL RISULTATO SU BASE ANNUA (target ottenuto/target atteso)	NOTE
1			
2			
3			
4			
5			

DATA \_\_\_\_\_ FIRMA \_\_\_\_\_

COGNOME E NOME

UFFICIO:

ALLEGATO N. 2

**SCHEDA DI SINTESI PERFORMANCE INDIVIDUALE**

**OBIETTIVO N.**

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	TARGET (RISULTATO ATTESO)	RISULTATO CONSEGUITO	RENDICONTAZIONE	NOTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO (a cura del valutatore)

**OBIETTIVO N.**

OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO	TARGET (RISULTATO ATTESO)	RISULTATO CONSEGUITO	RENDICONTAZIONE	NOTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO (a cura del valutatore)

## SCHEMA VALUTAZIONE PRESTAZIONI

### INCARICO PRINCIPALE

DIRIGENTE: \_\_\_\_\_

UFFICIO: \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento della valutazione: \_\_\_\_\_

OBIETTIVO	PUNTEGGIO VALUTAZIONE
1	
2	
3	
4	
5	
TOTALE	

### INCARICO AD INTERIM

UFFICIO: \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento della valutazione: \_\_\_\_\_

VALUTAZIONE	PUNTEGGIO FORFETTARIO ASSEGNATO ALLA STRUTTURA
POSITIVA <input type="checkbox"/>	
NEGATIVA <input type="checkbox"/>	

data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(firma valutato)*

\_\_\_\_\_

*(firma valutatore)*

**SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - DIRIGENTI****INCARICO PRINCIPALE**

DIRIGENTE: \_\_\_\_\_

UFFICIO: \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento della valutazione: \_\_\_\_\_

	COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	GIUDIZIO					TOTALE	
		non adeguato 0,5	migliorabile 1	adeguato 1,5	più che adeguato 2	eccellente 2,5		
DESCRITTORE 1	CAPACITA' DI ANALISI E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	capacità di gestione delle priorità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di individuazione e articolazione degli obiettivi del personale della struttura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di adeguamento al cambiamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 2	CAPACITA' ORGANIZZATIVA, GESTIONALE E REALIZZATIVA	capacità di gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative assegnate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di iniziativa e di innovazione dei processi lavorativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		rispetto dei tempi procedurali e capacità di intervento tempestivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 3	CAPACITA' RELAZIONALE E DI COORDINAMENTO	capacità di comunicare e di coordinare il personale in funzione degli obiettivi assegnati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di risoluzione dei conflitti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

Data:

\_\_\_\_\_  
(firma valutato)\_\_\_\_\_  
(firma valutatore)

ANNO:

ALLEGATO N. 5

**SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE**

**DIRIGENTE:**

**INCARICO:**

**PUNTEGGIO TOTALE RELATIVO ALLA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

**PUNTEGGIO TOTALE RELATIVO AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

**PUNTEGGIO COMPLESSIVO**

OSSERVAZIONI DEL DIRIGENTE:

OSSERVAZIONI DEL RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE:

DATA

IL VALUTATO

IL VALUTATORE

**SCHEMA VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - AREA III**

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_

UFFICIO: \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento della valutazione: \_\_\_\_\_

		COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	GIUDIZIO					TOTALE
			non adeguato 0,5	migliorabile 1	adeguato 1,5	più che adeguato 2	eccellente 2,5	
DESCRITTORE 1	CAPACITA' PROFESSIONALI	capacità di applicare le proprie conoscenze e competenze professionali al contesto di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di analisi e soluzione dei problemi, nell'ambito dei propri margini di autonomia decisionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		padronanza delle fasi procedurali e operative necessarie a svolgere le mansioni del profilo di appartenenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 2	CAPACITA' ORGANIZZATIVE E GESTIONALI	capacità di iniziativa e di miglioramento della propria prestazione e di adeguamento al mutare delle esigenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di contribuire al miglioramento dell'organizzazione e della qualità dei servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		continuità, affidabilità e accuratezza nello svolgimento dei propri compiti e nel rispetto dei tempi e delle scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 3	CAPACITA' RELAZIONALI	capacità di costruire relazioni positive con i superiori e con i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		impegno nel fornire un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

Data:

\_\_\_\_\_  
(firma valutato)\_\_\_\_\_  
(firma valutatore)



**SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - AREA II**

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_

UFFICIO: \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento della valutazione: \_\_\_\_\_

		COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	GIUDIZIO					TOTALE
			non adeguato 0,5	migliorabile 1	adeguato 1,5	più che adeguato 2	eccellente 2,5	
DESCRITTORE 1	CAPACITA' PROFESSIONALI	capacità di svolgere correttamente le mansioni del profilo di appartenenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		rispetto e attuazione delle direttive e delle procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		capacità di utilizzazione degli strumenti informatici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 2	CAPACITA' ORGANIZZATIVE	attitudine all'aggiornamento e alla flessibilità per il miglioramento della qualità dei servizi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Attivazione, anche in assenza di sollecitazioni, per ottenere direttive e indicazioni in presenza di criticità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		continuità, affidabilità e accuratezza nello svolgimento dei propri compiti, nel rispetto dei tempi e delle scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 3	CAPACITA' RELAZIONALI	capacità di costruire relazioni positive con i superiori e con i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		impegno nel fornire un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
							<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>	

Data:

\_\_\_\_\_  
(firma valutato)\_\_\_\_\_  
(firma valutatore)

## SCHEDA VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO - AREA I

DIPENDENTE: \_\_\_\_\_

UFFICIO: \_\_\_\_\_

Periodo di riferimento della valutazione: \_\_\_\_\_

		COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO	GIUDIZIO					TOTALE
			non adeguato 1	migliorabile 2	adeguato 3	più che adeguato 4	eccellente 5	
DESCRITTORE 1	CAPACITA' PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVE	impegno e precisione nell'assolvimento dei compiti assegnati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		continuità nell'assolvimento del servizio e rispetto dei tempi e delle scadenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		rispetto e attuazione delle direttive e delle procedure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DESCRITTORE 2	CAPACITA' RELAZIONALI	capacità di costruire relazioni positive con i colleghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		impegno nel fornire un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>								

Data:

\_\_\_\_\_  
(firma valutato)\_\_\_\_\_  
(firma valutatore)

**SCHEDA RIEPILOGATIVA DI VALUTAZIONE  
DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE**

UFFICIO: \_\_\_\_\_

NOMINATIVO: \_\_\_\_\_

PERIODO DI VALUTAZIONE: DAL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_

	<b>AREA</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
A	RISULTATO UNITA' ORGANIZZATIVA	
B	COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	
C	<b>TOTALE</b>	
NOTE:		

Data:

IL VALUTATO

IL VALUTATORE