



REGIONE BASILICATA



ATER MATERA

SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE
DELL'A.T.E.R. di MATERA
*(Contestualizzazione del SMVP della Regione
Basilicata)*

INDICE

CAPITOLO I CONTESTO DI RIFERIMENTO	5
1. CONTESTO NORMATIVO IN MATERIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE	5
CAPITOLO II SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	7
1. PROCESSO: FASI, TEMPI E SOGGETTI	7
1.1 <i>Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse</i>	7
1.2 <i>Identificazione della Performance Organizzativa</i>	10
CAPITOLO III SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE .	12
1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE	12
1.1 <i>Sistema premiante</i>	16
2. VALUTAZIONE DIRETTORE	16
2.1 <i>Descrizione del sistema</i>	16
3. VALUTAZIONE DIRIGENTI	22
3.1 <i>Descrizione del sistema</i>	22
4. VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE CON INCARICO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	27
4.1 <i>Descrizione del sistema</i>	27
5. VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO NON TITOLARE DI INCARICHI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	31
5.1 <i>Descrizione del sistema</i>	31
6. PROCEDURA DI VALUTAZIONE E DI CONCILIAZIONE	35
7. VICENDE PECULIARI DEL RAPPORTO DI LAVORO E RIFLESSI SULLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI	36
ALLEGATI.....	37



Capitolo I Contesto di riferimento

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

Il presente documento costituisce la personalizzazione da parte dell'A.T.E.R. di Matera del Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito definito Sistema) adottato dalla Regione Basilicata con decorrenza dal 2022, in sostituzione di quello di cui alle delibere dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale n. 11 del 23 febbraio 2021 e della Giunta Regionale n. 170 del 12 marzo 2021, ed è redatto ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 5, comma 1, del D.Lgs. n. 74/2017, nonché in coerenza con le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica. Il Sistema tiene altresì conto del complesso della normativa regionale vigente in materia.

Il nuovo Sistema è stato approvato dalla Giunta Regionale d'intesa con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale.

Le norme in oggetto della Regione Basilicata prevedono che, in tema di gestione delle *performance*, vi sia una normativa unitaria all'interno del sistema regionale presidiata peraltro da un'unica Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito in funzione di Nucleo di Valutazione. In relazione a ciò ne consegue che il Sistema approvato dalla Regione è di diretta applicazione per la Giunta Regionale, il Consiglio Regionale e tutti gli enti del Sistema Basilicata di cui all'Allegato A al sistema stesso, fra cui l'A.T.E.R. di Matera.

Al fine di tutelare l'autonomia organizzativa degli enti del sistema prevista dalla normativa regionale, contemperandola alle esigenze di coordinamento del sistema stesso, è previsto che gli enti possano apportare con proprio atto modifiche al Sistema regionale, precisamente identificate e motivate dalle proprie esigenze e specificità organizzative, acquisendo, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009, come modificato dall'art. 5, comma 1, del D.Lgs. n.74/2017, il parere dell'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.

Avvalendosi di tale possibilità, l'A.T.E.R. di Matera ha predisposto il presente documento di personalizzazione e contestualizzazione del Sistema regionale, che è stato redatto tenendo conto delle seguenti peculiarità:

➤ in base alla L.R. n. 29/96, istitutiva dell'A.T.E.R., l'organo di indirizzo dell'Ente è l'**Amministratore Unico**;

➤ nell'organizzazione dell'A.T.E.R. è previsto un **Direttore** che svolge i compiti attribuitigli direttamente dalla L.R. n. 29/96 e quelli eventualmente previsti dai regolamenti interni dell'Ente;

➤ la **struttura organizzativa** dell'Azienda è articolata nella Direzione e in due Uffici di livello dirigenziale, articolati, a loro volta, in una o più unità operative di livello sub dirigenziale. Non sono previste strutture di coordinamento analoghe a quelle presenti nell'organizzazione della Regione Basilicata



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

- la **performance organizzativa** attiene all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola l'Amministrazione nonché a processi e progetti, con riferimento alle attività programmate, ai relativi indicatori e target di misurazione nonché ai risultati attesi e raggiunti;
- la **performance individuale** riguarda il personale dirigente ed il personale delle categorie, nello specifico:
 - il direttore (che, in base alla L.R. n. 29/96, è un dipendente dell'Azienda)
 - i dirigenti
 - il personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa (ora incarico di "Elevata qualificazione" ai sensi del CCNL di comparto del 16 novembre 2022)
 - personale del comparto non titolare di incarichi di EQ.



Capitolo II

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1. Processo: fasi, tempi e soggetti

La *performance* organizzativa si sviluppa attraverso quattro momenti fondamentali:

- la pianificazione degli obiettivi da perseguire, dei risultati da raggiungere, delle attività da realizzare. Detta pianificazione considera, in primo luogo, l'individuazione delle esigenze e degli intenti da concretizzare nell'arco temporale del mandato attraverso gli specifici strumenti di programmazione dell'A.T.E.R., i relativi bilanci triennali e, in dettaglio, dell'anno considerato. La programmazione definisce le linee generali con l'elaborazione degli indirizzi strategici sulla base dei quali vengono redatti i documenti di bilancio preventivo, con il piano degli indicatorie dei risultati attesi. Successivamente, in coerenza con la programmazione di bilancio, viene redatta la Sottosezione Performance del Piano integrato di attività e organizzazione (di seguito anche solo "PIAO"), all'interno della quale le attività da svolgere sono declinate in obiettivi strategici, riferibili al triennio considerato, ed in obiettivi operativi, da conseguire entro l'anno;
- la misurazione dei risultati conseguiti nei periodi considerati, al cui fine vengono individuati indicatori e target idonei a quantificare i risultati conseguiti;
- la valutazione dell'attività svolta e dei relativi risultati, tenendo conto degli elementi del contesto, interno ed esterno, che hanno contribuito alla completa, parziale o mancata realizzazione;
- la restituzione agli organi di indirizzo e di governo e alle direzioni dell'ente degli esiti della valutazione, al fine di garantire le necessarie azioni correttive e di miglioramento politiche, organizzative e professionali.

Per quanto riguarda l'A.T.E.R., le fasi del processo previsto con il presente Sistema si articolano, in coerenza con il ciclo della *performance* indicato dal D.Lgs. n. 150/2009 e successive integrazioni e modificazioni, come segue:

1.1 Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse

Fase 1 - Definizione indirizzi strategici

L'Amministratore Unico (organo di indirizzo) procede, sulla base delle direttive, dei programmi e degli indirizzi ricevuti dalla Regione Basilicata e con gli strumenti previsti dalle leggi vigenti, ad una prima individuazione delle priorità politiche e degli indirizzi strategici sui quali fondare le scelte programmatiche dell'Azienda, contestualmente ad una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario.



In coerenza con le scelte programmatiche di cui sopra e con i contenuti della programmazione del valore pubblico e della prevenzione della corruzione e della trasparenza, vengono individuati gli obiettivi e gli indicatori per la programmazione della *performance*.

Fase 2 - Definizione degli obiettivi

In tale fase, ai fini della programmazione della *performance*, l'Amministratore Unico definisce, con il supporto del Direttore e sentiti i Dirigenti, gli obiettivi strategici e gli indicatori di *performance* programmati per il triennio, nonché, sentiti anche i dipendenti con incarico di Elevata Qualificazione, gli obiettivi operativi da realizzare annualmente, secondo quanto previsto dal D. Lgs n.150/2009, dal D.L. n. 80/2021 e dalle linee guida emanate dal Dipartimento della funzione pubblica.

La definizione degli obiettivi avviene tenendo conto, in particolare, dei seguenti criteri:

- la piena coerenza tra indirizzi e obiettivi dell'Ente;
- la rispondenza ai requisiti individuati dall'art. 5, comma 2, del D. Lgs. n. 150/2009 e dall'art. 5, comma 11, lettera a), del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, nonché ad eventuali ulteriori disposizioni legislative in materia;
- la rispondenza alle finalità di miglioramento della qualità dei servizi erogati e la coerenza con la creazione di valore pubblico;
- il rispetto della L.R. n. 29/96 e ss.mm.ii. e la coerenza con gli indirizzi, i programmi e le direttive della Regione;
- il collegamento con il Bilancio di previsione e con il Programma annuale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

La definizione degli obiettivi è preceduta dalla verifica della consistenza delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili.

Fase 3 - Redazione della Sottosezione Performance del PIAO

Completata la definizione degli obiettivi e l'associazione dei relativi indicatori e target, l'Ufficio competente provvede alla predisposizione della proposta di Sottosezione Performance del PIAO, ai fini dell'approvazione di quest'ultimo da parte dell'Amministratore Unico e comunque in tempi congruenti con una corretta logica di programmazione. Laddove vi siano difficoltà in merito alla completa definizione del ciclo della programmazione annuale, la Sottosezione Performance del PIAO potrà essere comunque redatta sulla base della programmazione pluriennale, salvo aggiustamenti/aggiornamenti in fase di monitoraggio intermedio.

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



Fase 4 - Assegnazione degli obiettivi mediante colloquio

Il Direttore e i dirigenti coinvolti nel processo di valutazione provvederanno ad assegnare a ciascun dipendente, tramite colloquio, gli obiettivi, le attività, gli indicatori, i target, e daranno adeguate informazioni sui comportamenti attesi sulla base dei quali sarà effettuata la valutazione.

L'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.

Fase 5 - Verifica in corso d'anno

Il Direttore e i dirigenti effettuano, entro il mese di luglio di ogni anno, la verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza, anche avvalendosi dei dati del Controllo di Gestione, in collaborazione con i Responsabili di incarichi di Elevata Qualificazione e con il supporto della struttura organizzativa competente in materia di *performance*. La verifica è finalizzata a misurare i risultati riferibili alle attività oggetto degli obiettivi strategici e operativi, conseguiti nel lasso di tempo considerato, ed a verificare cause di eventuali scostamenti, approntando i conseguenti interventi correttivi, compresa l'ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi. La riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dal 1° luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione indicata alle precedenti fasi 2 e 3 e, quindi, mediante l'aggiornamento/revisione della Sottosezione Performance del PIAO.

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

Fase 6 - Valutazione finale

Il ciclo di gestione relativo alla *performance* organizzativa si conclude, ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, con la redazione della relazione sulla *performance* relativa all'attività svolta durante l'anno precedente.

Quest'ultima viene redatta a cura dell'Ufficio competente, sulla base delle informazioni dedotte dal controllo di gestione, dei report e dei documenti che il direttore e i dirigenti dei singoli uffici devono fornire, attestando le attività svolte e il grado di raggiungimento degli obiettivi.

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

La proposta di relazione sulla *performance* è sottoposta all'esame del Direttore che successivamente la trasmette all'Amministratore Unico per l'approvazione, nonché all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito per la validazione ai sensi dell'art. 14, comma 4, lett. c), del D. Lgs. n. 150/2009, ai fini della pubblicazione della relazione medesima entro i termini stabiliti dalla normativa (30 giugno).



1.2 Identificazione della Performance Organizzativa

L'attività di programmazione delineata al paragrafo precedente permette di identificare la Performance Organizzativa dell'A.T.E.R.

Tale materia è, peraltro, fondamentale per la definizione della retribuzione variabile di merito che sarà oggetto di specifico confronto sindacale secondo quanto previsto dal contratto collettivo di lavoro.

La *performance* organizzativa dell'A.T.E.R. si riferisce sia all'amministrazione nel suo complesso che alle singole strutture organizzative, come rappresentata nella tabella che segue, in cui sono riportati anche i pesi attribuiti alle componenti della valutazione:

Performance Organizzativa		
Pesi: 70% (a) – 30% (b)		
Direttore	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Ente (a)	Indicatori di "salute organizzativa" dell'Amministrazione (b) *
Dirigenti	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura (a)	Indicatori di "salute organizzativa" di struttura (b) *
Personale non dirigente	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici della struttura organizzativa di appartenenza	

(*) gli indicatori di salute organizzativa sono definiti annualmente nel Documento di programmazione della performance

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

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

- da 9 a 10 - fascia A
- da 7 a 8,9 - fascia B
- da 6 a 6,9 - fascia C
- da 0 a 5,9 - fascia D

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

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



Al fine di promuovere la partecipazione dei cittadini alla valutazione della *performance organizzativa*, la Regione Basilicata nell'anno 2022 ha partecipato ad un progetto laboratoriale del Dipartimento Funzione Pubblica. Gli strumenti e i modelli di valutazione partecipativa sviluppati nell'ambito del progetto, saranno sperimentati nell'anno 2023, e troveranno applicazione ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa dal 2024. In sede di recepimento dell'aggiornamento del Sistema regionale, l'A.T.E.R. apporterà le personalizzazioni e contestualizzazioni eventualmente necessarie in merito.



Capitolo III

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

1. Il sistema di valutazione

In questa sezione, in coerenza con il D. Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., con le disposizioni legislative in materia e con le corrette prassi manageriali, si espone il sistema di valutazione della performance individuale dell'A.T.E.R.

Tale sistema si propone in particolare di:

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

Oggetto della valutazione è la **prestazione resa dal singolo dipendente nello svolgimento delle funzioni e dei compiti assegnati**. In generale, il modello di valutazione adottato prende in considerazione due diversi piani:

- 1) **la performance operativa**, espressiva dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente. Questo tipo di valutazione scaturisce dalla valutazione di tre parametri:
 - **QUANTITÀ**: correlato ai volumi prodotti ed alla intensità e continuità della prestazione lavorativa. Il giudizio si colloca su valori elevati quando sono state assicurate quantità di lavoro pienamente adeguate al fabbisogno e quando le attività sono state svolte con grande intensità e con notevole carico di lavoro;
 - **QUALITÀ**: correlato alla complessità e all'accuratezza del lavoro svolto, al numero degli errori, alla rispondenza di ciò che è stato fatto, a standard di lavoro e ai bisogni dell'utenza. Il giudizio si colloca su livelli elevati quando si commettono pochi errori, si lavora con molta cura ed attenzione, si assicurano prodotti ed attività particolarmente rispondenti alle richieste pervenute;
 - **TEMPI**: correlato al rispetto di tempi e scadenze. Il giudizio si colloca su livelli elevati se si opera rispettando sempre tempi e scadenze e quando si dimostra notevole impegno per stare nei tempi richiesti.

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



- 2) **la performance di ruolo**, che prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo assegnato. Il riferimento per la determinazione dei comportamenti attesi è costituito dalla *Library delle competenze* allegata al sistema (Allegato A), che definisce i fattori comportamentali rilevanti per i dirigenti e per il personale di comparto titolare di posizione organizzativa. Per il restante personale, la determinazione dei comportamenti attesi avrà luogo secondo quanto previsto al par. 5.1 del presente sistema.

Al fine di garantire uniformità nella valutazione della performance di ruolo del personale dell'Azienda, i fattori di valutazione (ed i relativi pesi) per i diversi ruoli sono individuati dal Sistema ed illustrati al personale nel colloquio di assegnazione degli obiettivi di cui al par. 1.1) del Capitolo I.

Essi possono essere modificati in relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'ente, ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, nonché in relazione ad esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione.

Qualora necessarie, le modifiche sono adottate in sede di aggiornamento annuale al Documento di programmazione della *performance* ai sensi dell'art. 6 del D. L. n. 80/2021 e ss.mm.ii.

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

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

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

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

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

La valutazione della *performance* individuale riguarda:

- il direttore;
- i dirigenti;
- i titolari di incarichi di Elevata Qualificazione (EQ);
- il personale del comparto non titolare di incarichi di EQ.



I parametri ed i pesi ad essi attribuiti su cui si basa la valutazione della *performance* individuale del direttore, dei dirigenti e del personale non dirigente sono sintetizzati nella tabella seguente

Performance Individuale					
Valutati	Performance operativa			Performance di ruolo	Valutatori
	Peso 70%			Peso 30%	
Direttore	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici dell'Ente (40%) *	Grado raggiungimento medio obiettivi organizzativi e/o finanziari dell'Ente (20%) *	Grado conseguimento medio obiettivi operativi dell'Ente (40%) * Risultato minimo 70% - altrimenti decurtazione premio del 50%	Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	ARVM proponente Amministratore Unico valutazione definitiva
Dirigenti	Grado raggiungimento medio obiettivi strategici di struttura (40%) *	Grado raggiungimento medio obiettivi organizzativi e/o finanziari (20%) *	Grado conseguimento medio obiettivi operativi della direzione (40%) * Risultato minimo 70% - altrimenti decurtazione premio del 50%	Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	Direttore
Personale non dirigente con EQ	Peso 30%			Peso 70%	
	Grado di raggiungimento obiettivi assegnati (di norma non più di 3)			Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	Direttore/Dirigenti
Personale non dirigente senza EQ	Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati			Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"	Direttore/Dirigenti possono chiedere elementi di valutazione al titolare di EQ sovraordinato

(*) Individuati nel documento di programmazione della performance



Dalla suddetta tabella è possibile evincere le **personalizzazioni apportate dall'A.T.E.R. al Sistema regionale di misurazione della performance individuale**, in considerazione delle esigenze e specificità organizzative riportate nel Capitolo I del presente documento.

- Per quanto detto con riferimento all'articolazione della struttura organizzativa dell'Ente, il numero degli obiettivi strategici su cui vengono valutati il Direttore e i dirigenti non può essere soggetto alle limitazioni (max tre) previste dal Sistema regionale
- Per le medesime ragioni, ai fini della valutazione della *performance* individuale del Direttore e dei dirigenti si ritiene necessario considerare anche il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati alla struttura organizzativa da questi diretta
- Per una più organica programmazione della *performance*, si ritiene preferibile che anche gli obiettivi organizzativi e/o finanziari siano definiti nel documento di programmazione della *performance*
- Per le medesime ragioni, il peso percentuale delle diverse aree di valutazione della *performance* operativa del Direttore e dei dirigenti, viene definito nel Sistema ed eventualmente modificato in sede di aggiornamento annuale dello stesso ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D. Lgs. n. 150/2009



1.1 Sistema premiante

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

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

Ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 33/2013 e successive integrazioni e modificazioni, l'A.T.E.R. pubblica, nella sezione Amministrazione trasparente, i dati relativi all'ammontare complessivo dei premi collegati alla *performance* stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti nonché i criteri definiti nel presente sistema ai fini dell'assegnazione del trattamento accessorio e i dati relativi alla sua distribuzione.

2. Valutazione Direttore

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito, cui spetta di proporre la valutazione della *performance* operativa e di ruolo;
- l'Amministratore Unico, cui spetta la definizione della valutazione e la comunicazione della stessa al valutato;
- il Direttore, quale valutato.

2.1 Descrizione del sistema

➤ **Valutazione individuale della performance operativa (70%)**

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

- a) **Grado di conseguimento degli obiettivi strategici dell'intero Ente (40%)**. Gli obiettivi strategici verranno individuati ed assegnati attraverso il Documento di programmazione della *performance*. Gli obiettivi strategici in relazione alle loro caratteristiche dovranno essere i più rilevanti, coerenti con gli indirizzi definiti dall'Amministratore Unico ed in numero limitato. Gli obiettivi rilevanti oggetto di incentivazione per la *performance* individuale si intendono assegnati attraverso il documento di programmazione della *performance*.



b) **Grado di conseguimento di obiettivi di tipo organizzativo e/o finanziario che garantiscano la funzionalità e la correttezza dell'attività amministrativa (20%)**. Tali obiettivi saranno definiti ogni anno nel Documento di programmazione della *performance*, tenuto conto anche dei principali problemi operativi dell'Amministrazione:

1. obiettivi di tipo organizzativo finalizzati al miglioramento delle attività amministrative dell'ente e di organizzazione delle stesse.
2. obiettivi di tipo finanziario finalizzati al conseguimento di risultati relativi alla corretta gestione del bilancio.

Il peso percentuale delle sub aree di valutazione b)1 e b)2 ai fini della premialità viene definito di anno in anno nel Documento di programmazione della *performance*

c) **Grado di conseguimento degli obiettivi operativi dell'intero Ente**. In questo caso si considera l'azione di coordinamento generale del Direttore e di conseguenza si reputa che gli obiettivi dell'Ente debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%, riscontrato dal Controllo di Gestione. In assenza di tale perseguimento, il premio economico sarà decurtato del 50%.

Gli obiettivi assegnati al Direttore sono specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali.

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

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

- proposta di revisione a seguito della verifica relativa al grado di attuazione degli obiettivi di propria competenza, anche avvalendosi dei dati del Controllo di Gestione, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa proposta vanno riportate anche le eventuali modifiche agli obiettivi assegnati agli incaricati di Elevata Qualificazione della propria struttura;
- la riprogrammazione degli obiettivi potrà avvenire esclusivamente nel periodo dal 1° luglio al 30 settembre, secondo la stessa procedura di approvazione individuata dalle precedenti fasi indicate nel Capitolo II.

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



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

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

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

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

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

➤ **Valutazione individuale della performance di ruolo (30%)**

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato del soggetto in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione, tratti dalla *Library delle competenze*.

Gli obiettivi di ruolo:

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

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



Per il 2023 il **set di fattori di valutazione** (ed i relativi pesi), suddivisi secondo le quattro aree di competenza di cui al par. 1 del Capitolo III, viene definito dal Sistema e riportato nella tabella che segue (per la cui descrizione si rinvia alla *Library* allegata al Sistema, Allegato A).

In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'Ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, i set di fattori di valutazione (ed i relativi pesi) ritenuti più idonei, potranno essere definiti annualmente in sede di aggiornamento al Documento di programmazione della *performance*.

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	10
	Innovazione	15
Realizzativa	Problem solving	15
	Programmazione del lavoro e gestione del team	20
Relazionale	Negoziazione	10
	Anticipazione e gestione del conflitto	10
Personale	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	10
	Sviluppo professionale	10

Per ciascun fattore comportamentale il valutato redige una scheda di sintesi (secondo il format fornito dalla struttura di supporto all'Autorità Regionale per la Valutazione e il merito) nella quale vengono definiti gli elementi quantitativi e qualitativi a supporto della valutazione, come prevista dal *grading* della *library*.

Sugli stessi fattori comportamentali viene attivata una **procedura di valutazioni di tipo *bottom up***. Essa viene espletata coinvolgendo i dirigenti ed i funzionari titolari di posizione organizzativa ad esprimere giudizi sui comportamenti agiti dal Direttore sovraordinato, attraverso la compilazione di un questionario anonimo. I giudizi sono espressi secondo una graduazione da 1 a 4.

Gli elementi di valutazione contenuti nella scheda redatta dal valutato e quelli derivanti dalla procedura *bottom up* sono ponderati con un peso del 90% i primi e del 10% i secondi.

L'Autorità Regionale potrà, in caso di particolari anomalie o eccessive discrepanze fra gli elementi suddetti, effettuare opportuni approfondimenti.



La procedura di valutazione *bottom up* viene svolta prima dell'espletamento delle valutazioni della performance individuale dei dirigenti e delle E.Q. da parte del Direttore valutatore.

Gli esiti di tale procedura vengono resi noti all'interessato solo in forma aggregata.

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

Alla capacità di valutazione è attribuito un **peso del 5% di quello complessivo (30%) della performance di ruolo**.

Tale criterio si applica esclusivamente nel caso di uffici/strutture con almeno 5 valutati. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo fa riferimento, per l'intero peso del 30%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo come stabiliti per l'anno di riferimento.

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

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

➤ **Valutazione complessiva della performance individuale**

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

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

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

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

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

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance



individuale in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione integrativa.

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



3. Valutazione dirigenti

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore, nel ruolo di valutatore;
- i dirigenti degli Uffici nel ruolo di valutati.

3.1 Descrizione del sistema

➤ **Valutazione individuale della performance operativa (70%)**

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

- a) **Grado di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati all'Ufficio sul quale insiste l'incarico di direzione (40%)**. Gli obiettivi si intendono assegnati attraverso il documento di programmazione della *performance* e possono comunque essere inseriti in una scheda personale firmata dal Direttore e controfirmata dal dirigente destinatario. Gli obiettivi operativi in relazione alle loro caratteristiche dovranno essere i più rilevanti, coerenti con gli indirizzi definiti dall'Amministratore Unico ed in numero limitato, di norma non più di tre per dirigente.
- b) **Grado di conseguimento di obiettivi di tipo organizzativo e/o finanziario che garantiscano la funzionalità e la correttezza dell'attività amministrativa (20%)**. Tali obiettivi, identici per tutti i dirigenti dell'ente relativamente alle strutture da loro dirette, saranno definiti ogni anno nel documento di programmazione della *performance*, tenuto conto anche dei principali problemi operativi dell'amministrazione:
 1. obiettivi di tipo organizzativo finalizzati al miglioramento delle attività amministrative dell'ente e di organizzazione delle stesse;
 2. obiettivi di tipo finanziario finalizzati al conseguimento di risultati relativi alla corretta gestione del bilancio.

Il peso percentuale delle sub aree di valutazione b)1 e b)2 ai fini della premialità viene definito di anno in anno nel documento di programmazione della *performance*.

- c) **Grado di conseguimento degli obiettivi operativi dell'ufficio diretto (40%)**. Anche tali obiettivi si intendono assegnati attraverso il documento di programmazione della *performance*. In questo caso si considera l'azione di coordinamento del dirigente e di conseguenza si reputa che gli obiettivi dell'ufficio debbano essere raggiunti per un livello medio pari almeno al 70%, riscontrato dal Controllo di Gestione. In assenza di tale perseguimento il premio economico sarà decurtato del 50%.



Gli obiettivi assegnati ai dirigenti presentano le seguenti caratteristiche di massima:

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

➤ **Valutazione individuale della performance di ruolo (30%)**

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato del soggetto in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione, tratti dalla *Library delle competenze*.

Gli obiettivi di ruolo:

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

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

Per il 2023 il **set di fattori di valutazione** (ed i relativi pesi), suddivisi secondo le quattro aree di competenza di cui al par. 1 del Capitolo III, viene definito dal Sistema e riportato nella tabella che segue (per la cui descrizione si rinvia alla *Library* allegata al Sistema, Allegato A).

In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'Ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, i set di fattori di valutazione (ed i relativi pesi) ritenuti più idonei, potranno essere definiti annualmente in sede di aggiornamento al Documento di programmazione della *performance*.



AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	10
	Innovazione	15
Realizzativa	Problem solving	15
	Programmazione del lavoro e gestione del team	20
Relazionale	Negoziazione	10
	Anticipazione e gestione del conflitto	10
Personale	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	10
	Sviluppo professionale	10

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

Alla capacità di valutazione è attribuito un **peso del 5% di quello complessivo (30%) della performance di ruolo**.

Tale criterio si applica esclusivamente nel caso di uffici/strutture con almeno 5 valutati. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo fa riferimento, per l'intero peso del 30%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo come stabiliti per l'anno di riferimento.

Nell'ambito dei criteri regolativi della valutazione della performance di ruolo si tiene conto delle **prescrizioni normative di obblighi** (vedi Allegato C), dal cui mancato adempimento conseguono effetti sulla stessa e/o sull'attribuzione della retribuzione di risultato. Nei casi più gravi l'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito potrà proporre al Direttore un abbassamento della fascia di valutazione finale del dirigente.

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



➤ **Valutazione complessiva della performance individuale**

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

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

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

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

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

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



4. Valutazione personale non dirigente con incarico di Elevata Qualificazione

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore e i dirigenti degli Uffici, nel ruolo di valutatori;
- i titolari di incarico di elevata qualificazione, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "EQ").

4.1 Descrizione del sistema

➤ **Valutazione individuale della performance operativa (30%)**

Questo tipo di valutazione si fonda sul grado di conseguimento degli obiettivi assegnati a ciascuna EQ. Gli obiettivi assegnati alle EQ presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi (massimo 3);
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

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

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



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

A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

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

➤ **Valutazione individuale della performance di ruolo (70%)**

La valutazione dei comportamenti organizzativi considera l'operato del soggetto in relazione agli "obiettivi di ruolo" riportati nell'apposita scheda di valutazione, tratti dalla *Library delle competenze*.

Gli obiettivi di ruolo:

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

L'attribuzione del punteggio massimo (4) dovrà essere corredata da una motivazione scritta.

Per il 2023 il **set di fattori di valutazione** (ed i relativi pesi), suddivisi secondo le quattro aree di competenza di cui al par. 1 del Capitolo III, viene definito dal Sistema e riportato nella tabella che segue (per la cui descrizione si rinvia alla *Library* allegata al Sistema, Allegato A).

In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'Ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, i set di fattori di valutazione (ed i relativi pesi) ritenuti più idonei, potranno essere definiti annualmente in sede di aggiornamento al Documento di programmazione della *performance*.



AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE	PESI
Cognitiva	Flessibilità	20
	Apertura al cambiamento	15
Realizzativa	Orientamento al risultato	20
	Lavorare in team	15
Relazionale	Integrazione	15
Personale	Autoefficacia personale	15

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

➤ **Valutazione complessiva della performance individuale**

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

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

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



Valutazione personale non dirigente con Incarico di Elevata Qualificazione

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

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito in sede di contrattazione integrativa.

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



5. Valutazione del personale del comparto non titolare di incarichi di Elevata Qualificazione

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Direttore e i dirigenti degli Uffici, nel ruolo di valutatori, che possono richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di elevata qualificazione, cui il valutato riporti;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

5.1 Descrizione del sistema

➤ **Valutazione individuale della performance operativa (30%)**

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun dipendente. Al dipendente sono assegnati obiettivi individuali, definiti all'interno degli obiettivi di competenza dell'Ufficio di appartenenza o, anche, individuati nell'ambito di aree di lavoro le cui attività presentino carattere trasversale in seno all'organizzazione.

Ogni dipendente, pertanto, può essere presente in uno o più obiettivi operativi, sia della propria struttura organizzativa, sia eventualmente di differenti strutture organizzative. In tal caso, la valutazione viene effettuata attraverso la media del grado di raggiungimento di ogni obiettivo operativo nel quale il dipendente è coinvolto ufficialmente.

Per le caratteristiche del lavoro svolto, gli obiettivi potranno anche essere rappresentati come attività da svolgere, purché la loro definizione consenta una valutazione di fine periodo precisa e oggettiva.

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

In ogni caso gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

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



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

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

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

A tale scopo la valutazione dell'eccellenza dovrà essere corredata da una motivazione scritta oltre che dalla assegnazione di un punteggio.

➤ **Valutazione individuale della performance di ruolo (70%)**

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha ad oggetto l'operato del dipendente ed è finalizzata a valorizzare la qualità del contributo di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura di appartenenza.

Per il 2023 il **set di fattori di valutazione** (ed i relativi pesi), suddivisi secondo le quattro aree di competenza di cui al par. 1 del Capitolo III, viene definito dal Sistema e riportato nella tabella che segue (per la cui descrizione si rinvia alla *Librery* allegata al Sistema, Allegato A).

In relazione alle esigenze programmatiche e realizzative dell'Ente nonché ad eventuali mutamenti dei contesti organizzativi, i set di fattori di valutazione (ed i relativi pesi) ritenuti più idonei, potranno essere definiti annualmente in sede di aggiornamento al Documento di programmazione della *performance*.



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

I comportamenti sono valutati rispetto ad una scala di giudizi sintetici (*grading*) secondo una graduazione da 1 a 4 come indicato nell'allegata *Library*.

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

➤ **Valutazione complessiva della performance individuale**

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

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

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

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



Procedura di valutazione e di conciliazione

Il collegamento tra valutazione conseguita e trattamenti economici correlati alla performance individuale è definito, in termini di risorse economiche complessive da inserire nel fondo, in sede di contrattazione integrativa.

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



6. Procedura di valutazione e di conciliazione

La procedura di valutazione avviene attraverso le seguenti fasi:

- a) Ai fini dell'avvio del ciclo della performance, il Direttore procede con propria circolare alla comunicazione:
 - a.1) degli elementi di riferimento e della tempistica della valutazione delle performance organizzative ed individuali, con particolare riferimento alle modalità di svolgimento delle stesse;
 - a.2) di ogni altro aspetto operativo inerente il Ciclo di gestione della Performance.
- b) La procedura di valutazione delle performance organizzativa e individuali, nei tempi definiti dal Direttore con la circolare di cui al punto a), si avvia con la rendicontazione del grado di raggiungimento degli obiettivi inseriti nei documenti di programmazione ed assegnati al personale, effettuata dagli uffici interni alle amministrazioni all'uopo dedicati (es. uffici di supporto, uffici controllo di gestione, o altre denominazioni). La rendicontazione è trasmessa al Direttore che dà avvio alla fase di prevalutazione. La rendicontazione degli uffici deputati al controllo di gestione identifica la valutazione del grado di raggiungimento della performance organizzativa e costituisce la base per la valutazione delle performance individuali.
- c) Ogni valutatore, una volta ricevuto il report degli uffici di controllo di gestione (comunque denominati) procede a fare una prevalutazione delle performance individuali dei dipendenti da valutare e la comunica al Direttore che le esamina al fine di verificare che le valutazioni effettuate siano tra loro sviluppate in modo corretto ed omogeneo.
- d) Il Direttore, sulla base dei report degli uffici, può proporre una variazione (in aumento o in diminuzione max del 20%) della valutazione del dipendente al dirigente valutatore, che può accogliere la proposta o confermare la valutazione effettuata.
- e) Successivamente i valutatori, ognuno in riferimento alle proprie responsabilità valutative, comunicheranno ai valutati l'esito della valutazione, con apposito colloquio di valutazione secondo modalità ritenute organizzativamente più utili ed efficaci a seconda delle condizioni organizzative. L'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito in tale fase potrà effettuare verifiche a campione dell'avvenuto colloquio.
- f) A seguito della comunicazione, il valutato può inviare proprie **controdeduzioni** al valutatore entro cinque giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato deve essere sentito dal valutatore, che può confermare o riformulare la valutazione.
- g) In caso di valutazione negativa, il valutato può inviare proprie controdeduzioni all'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito che, sentite le parti, verificherà che la valutazione abbia seguito la corretta applicazione del metodo di valutazione e non sia illogica rispetto a dati fattuali. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.



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

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

L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'intero anno (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

Come disposto dall'art. 5, comma 11^{ter} del D.L. n. 95/2012, conv. dalla L. n. 135/2012, ai fini della valutazione non vengono considerati i periodi di congedo per maternità, paternità e parentale, per gravi patologie e le altre situazioni previste dalla normativa nazionale nel qual caso la valutazione riguarda il periodo di servizio prestato, purché non inferiore ai tre mesi. La valutazione deve tenere conto dell'incidenza del periodo di assenza in relazione all'effettivo grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Il dipendente è valutato dal dirigente che gli è sovraordinato al 31 dicembre dell'anno a cui si riferisce la valutazione.

Qualora il dipendente sia stato alle dirette dipendenze di più dirigenti nel corso dell'anno di riferimento, il dirigente che procede alla valutazione deve acquisire le valutazioni del collega (o dei colleghi, se più d'uno) e tenere nella dovuta considerazione il tempo che il lavoratore ha trascorso alle dipendenze di ciascuno.

Il dirigente è valutato dal Direttore. Nei casi in cui il dirigente abbia ricoperto differenti incarichi durante il periodo di valutazione, riceverà una distinta valutazione per ognuno degli incarichi ricoperti (purché per periodi non inferiori ai tre mesi).

Nel caso in cui il Direttore sia oggettivamente impossibilitato a valutare il dirigente, la stessa sarà compiuta dall'Autorità Regionale per la Valutazione e il Merito.



REGIONE BASILICATA



SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELL'A
PERFORMANCE DELL'ATER di
MATERA

ALLEGATI



Library delle Competenze



Repertorio

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



Sistema di Misurazione e Valutazione ATER Matera - Allegato A

Descrizione competenze

Codice	Area	Competenza	Descrizione	Descrittori comportamentali
CC-1	Cognitiva	Approccio strategico e pensiero prospettico	Avere una visione sistemica ed integrata dell'organizzazione, saper leggere il contesto e comprendere gli scenari in atto. Sviluppare una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, sapendo collocare un fatto, un'informazione, un comportamento in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare. Rendere coerente i propri obiettivi e le attività di lavoro all'evoluzione delle strategie dell'ente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Legge il contesto e comprende l'evoluzione degli scenari in atto 2. Coniuga le strategie organizzative dell'ente all'evoluzione degli scenari 3. Svolge il proprio lavoro in coerenza con le linee strategiche dell'ente 4. Si mantiene informato sistematicamente sulle linee strategiche dell'ente 5. Utilizza tecniche e metodologie per elaborare alternative possibili e coerenti con lo scenario di riferimento 6. Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione ed i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace delle attività da realizzare
CC-2	Cognitiva	Flessibilità	Adattare la propria azione, con atteggiamento positivo e costruttivo, alle diverse situazioni anche impreviste. Agire con apertura mentale e disponibilità senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli organizzativi. Modificare il proprio stile di lavoro e comportamento in funzione del contesto e dei vari interlocutori	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si adatta alle nuove situazioni con atteggiamento positivo e costruttivo 2. Si fa carico di attività che esulano dalla prassi consolidata 3. Modifica il proprio stile di lavoro e comportamento per raggiungere gli obiettivi assegnati 4. Valuta fatti e circostanze e non si lascia disorientare da pregiudizi e/o credenze 5. Non lavora con schemi rigidi e predefiniti 6. Supera gli ostacoli senza irrigidirsi su percorsi stabiliti
CC-3	Cognitiva	Innovazione	Proporre, supportare e sviluppare soluzioni innovative sostenibili che concorrano al miglioramento dei processi di lavoro e allo sviluppo della qualità dei servizi. Favorire lo sviluppo di un ambiente di lavoro dinamico e creativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilita e promuove le condizioni di lavoro propedeutiche all'introduzione di soluzioni innovative diventando così un esempio da seguire 2. Valuta la sostenibilità delle soluzioni innovative proposte 3. Integra le soluzioni innovative nel miglioramento dei processi e, anche se proposte da altri, le fa proprie 4. E' orientato all'innovazione e sviluppo della qualità dei servizi 5. Utilizza tecniche convenzionali (problem solving) e creative (pensiero laterale) per identificare soluzioni innovative 6. E' curioso nei confronti delle novità lavorative (normative, processi, qualità, ...)
CC-4	Cognitiva	Decisione	Scegliere, nell'ambito delle responsabilità ed autonomie consentite dal ruolo, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza di informazioni e dati e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando i rischi e le conseguenze.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decide in autonomia 2. Prende decisioni di fronte a problemi anche complessi valutandone i possibili impatti 3. Si assume la responsabilità delle proprie scelte sugli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo 4. Valuta e decide tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti 5. Ricerca le informazioni necessarie senza però eccedere in ricerche eccessivamente onerose in termini di tempo e di risorse 6. Evita ritardi nelle decisioni ma non si lascia prendere dall'impulsività
CC-5	Cognitiva	Apertura al cambiamento	Comprendere le motivazioni e gli obiettivi del cambiamento facilitandone la realizzazione. Promuovere e facilitare il processo di cambiamento nel proprio contesto e gruppo di lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende le ragioni e l'utilità del cambiamento 2. Partecipa e contribuisce attivamente ai progetti di cambiamento 3. Promuove il cambiamento nel proprio contesto organizzativo 4. Si adatta e lavora con efficacia anche nei momenti di transizione del cambiamento 5. Supporta colleghi e/o collaboratori nel traguardare gli obiettivi del cambiamento 6. Vive il cambiamento con ottimismo e lo interpreta come una opportunità
CC-6	Cognitiva	Qualità ed accuratezza	Assicurare la cura dei dettagli e che il lavoro prodotto sia accurato e di standard elevato. Effettuare regolarmente verifiche sul lavoro (proprio o altrui) per prevenire errori e per garantire il rispetto di un buon livello qualitativo dei risultati finali.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assicura che le attività siano realizzate in modo conforme alle specifiche, rispettando i tempi e gli standard qualitativi previsti 2. Individua gli errori, ne comprende le cause e attiva azioni correttive 3. Opera con attenzione e precisione nell'esecuzione delle proprie attività. 4. Valuta il processo e il risultato, per individuare eventuali errori e/o aree di miglioramento; 5. Introduce frequentemente criteri e momenti di monitoraggio e verifica; 6. Alimenta e supporta le decisioni con dati e informazioni qualitativamente e quantitativamente rilevanti e significative
CC-7	Realizzativa	Orientamento al risultato	Orientare le attività con continuità al raggiungimento degli obiettivi assegnati presidiando la gestione del tempo e delle risorse disponibili. Ricerare modalità operative efficaci tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Operare ponendosi obiettivi di elevato profilo senza trascurare l'eliminazione di sprechi ed inefficienze dei processi di lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conosce gli obiettivi propri e della struttura e orienta la propria attività per raggiungerli 2. Si attiva di fronte alle difficoltà ed agli imprevisti per raggiungere gli obiettivi 3. Presidia la gestione del tempo nello svolgimento delle attività 4. Svolge le attività con continuità e presidia le risorse disponibili 5. Rimane concentrato sui risultati da conseguire focalizzando le proprie ed altrui attività sugli obiettivi chiave 6. Stabilisce gli obiettivi e li articola in attività e in compiti, secondo criteri di priorità e disponibilità delle risorse
CC-8	Realizzativa	Iniziativa	Attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti provando ad anticipare gli eventi piuttosto che reagire a posteriori. Cogliere e sviluppare, sulla base di analisi, confronti e lettura dei segnali deboli, le opportunità presenti nel contesto di riferimento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reagisce attivamente anche in situazioni eccezionali e/o complesse, individuando i margini di azione e di miglioramento; 2. Propone spontaneamente idee, osservazioni, interpretazioni, soluzioni; 3. Fa domande quando non ha le informazioni necessarie e/o non sono chiari gli avvenimenti 4. Interviene in prima persona, senza la sollecitazione di altri, qualora riscontri inefficienze e/o causa perdite di tempo e di risorse; 5. Organizza il lavoro anche in presenza di poche informazioni, mostrando spirito di iniziativa 6. Gestisce situazioni non previste cercando di risolverle in modo autonomo, producendo idee e soluzioni originali



Sistema di Misurazione e Valutazione ATER Matera - Allegato A

CC-9	Realizzativa	Leadership	Essere un punto di riferimento per gli altri ed avere una positiva influenza nelle relazioni di lavoro fra colleghi e nei rapporti con l'utenza.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orienta i comportamenti degli altri anche con l'esempio e la propria azione 2. Riconosce le diverse competenze valorizzando il ruolo dei singoli 3. Fornisce con il proprio comportamento un esempio da seguire; 4. Ottiene l'appoggio ed il consenso degli altri, facendo leva sulle proprie competenze e professionalità 5. Ascolta ed incoraggia proposte e contributi da parte degli interlocutori 6. Offre supporto e assistenza per facilitare il lavoro altrui
CC-10	Realizzativa	Organizzazione del lavoro e gestione del tempo	Programmare ed organizzare il proprio lavoro per il raggiungimento degli obiettivi assegnati nei tempi concordati. Utilizzare il tempo in modo efficiente ed efficace, individuando priorità e rispettando le scadenze delle attività gestite.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi; 2. Considera possibili imprevisti che possono soprappiungere nella realizzazione delle proprie attività 3. Gestisce il tempo con efficacia ed è puntuale nelle scadenze 4. Interviene per analizzare cause di scostamento da lavoro programmato e si attiva per mettere in campo azioni correttive 5. Svolge le attività con continuità, metodo e precisione 6. Opera abitualmente in un'ottica di processo considerando le implicazioni a monte ed a valle del proprio lavoro.
CC-11	Realizzativa	Lavorare in team	Sentirsi parte del sistema, creare spirito di squadra e sviluppare relazioni positive e di supporto. Facilitare il lavoro del team e contribuire all'instaurarsi di un clima positivo. Conoscere e condividere attività e obiettivi del gruppo di lavoro riconoscendo il ruolo di tutti i componenti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conosce e condivide gli obiettivi del gruppo 2. Riconosce e rispetta i ruoli dei componenti del gruppo 3. Realizza le proprie attività e le colloca rispetto al raggiungimento degli obiettivi del gruppo 4. Contribuisce al buon clima del gruppo 5. Fa circolare informazioni ed idee mettendole a disposizione del gruppo 6. Fornisce feedback sulle proprie attività e valorizza i feedback forniti dal gruppo
CC-12	Realizzativa	Problem solving	Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e di analizzarne i fattori critici, impatti e rischi. Effettuare correttamente l'analisi e la diagnosi del problema ed elaborare soluzioni realistiche prospettando anche alternative. Valutare e gestire rapidamente situazioni complesse o non chiare	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coglie ed analizza i problemi con atteggiamento costruttivo 2. Esamina i pro e i contro delle diverse soluzioni correttive ed individua quella adeguata al contesto 3. Agisce per la soluzione del problema coerentemente alla migliore soluzione individuata in relazione alle proprie responsabilità 4. Verifica che la soluzione attuata abbia risolto il problema secondo i risultati attesi 5. Prende in considerazione possibili soluzioni alternative 6. Genera soluzioni creative quando non è possibile seguire strade già tracciate
CC-13	Realizzativa	Orientamento al lavoro agile	Conoscere ed utilizzare in maniera appropriata le tecnologie a disposizione per le diverse modalità di lavoro agile Collaborare e cooperare, anche in modalità di lavoro sincrona ed asincrona, per il raggiungimento di obiettivi comuni. Riconoscere e valorizzare le risorse proprie e degli altri all'interno del gruppo, rinforzando il sistema delle relazioni e promuovendo un clima armonioso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Collabora efficacemente in team virtuali 2. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole ed appropriato alle finalità dello strumento 3. Sceglie efficacemente in una vasta gamma di strumenti di comunicazione quello più appropriato al compito da realizzare 4. Organizza e conduce il proprio lavoro anche in assenza di stimoli o controlli esterni 5. Valorizza i vari momenti di lavoro cooperativo a distanza per ricostruire la dimensione sociale presente in ufficio 6. Utilizza le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto dell'equilibrio personale e degli altri.
CC-14	Realizzativa	Programmazione del lavoro e gestione del team	Programmare, organizzare ed assegnare le attività dei propri collaboratori ricercando coerenza fra nuove sfide tecnologiche e competenze possedute Organizzare e guidare team, anche virtuali, al raggiungimento degli obiettivi assegnati ricorrendo anche allo strumento della delega Definire ed Utilizzare con efficacia le nuove tecnologie a disposizione per una organizzazione del lavoro flessibile ed agile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riprogetta e/o riorganizza, obiettivi, processi ed attività lavorative utilizzando anche nuovi strumenti e canali digitali 2. Organizza efficacemente team e team virtuali ed esercita una leadership adeguata anche al contesto digitale 3. Fornisce chiare e precise istruzioni sulle attività di lavoro assegnate, tenendo conto di suggerimenti, aspettative e capacità dei collaboratori 4. Attua un costante e puntuale monitoraggio delle attività di lavoro programmate 5. Delega, se necessario, attività e responsabilità ai collaboratori, offrendo fiducia e sostegno 6. Monitora il clima di lavoro del team, specie se virtuale, organizzando frequenti occasioni di feedback
CC-15	Relazionale	Comunicazione ed ascolto	Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo Utilizzare con efficacia il linguaggio verbale e non verbale così come la comunicazione scritta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ascolta in modo empatico ed attivo, ponendo attenzione all'interlocutore e facendogli percepire il proprio interessamento 2. Si esprime in modo chiaro e comprensibile 3. Adegua lo stile di comunicazione a contesto e interlocutore 4. Redige testi/documenti chiari ed efficaci per veicolare informazioni e messaggi 5. Verifica sempre la comprensione del suo messaggio 6. Riconosce le espressioni del volto, i gesti, i movimenti del corpo propri e degli interlocutori
CC-16	Relazionale	Parlare in pubblico	Comunicare in maniera chiara, coinvolgente e convincente di fronte a numerosi e diversificati interlocutori Organizzare efficacemente le argomentazioni proposte, trasmettere con sicurezza le proprie idee e dare un senso di fiducia e autorevolezza. Utilizzare strumenti e tecnologie di comunicazione a distanza	<ol style="list-style-type: none"> 1.0 Partecipa volentieri a riunioni e/o meeting e si relaziona con gli altri con apertura, rispetto ed assertività 2.0 Argomenta efficacemente le proprie idee e posizioni 3.0 Accoglie fraintendimenti ed eccezioni come una opportunità per precisare meglio il suo pensiero 4.0 Sa tenere un discorso di fronte a numerosi e diversificati interlocutori 5.0 Adotta un registro di comunicazione coerente con il contesto e comprensibile agli altri. 6.0 Utilizza anche nuovi strumenti e tecnologie per comunicare a distanza
CC-17	Relazionale	Integrazione	Interagire e collaborare in modo sistematico, aperto e costruttivo con i diversi ruoli coinvolti nei processi e nei diversi contesti Promuovere azioni tese all'integrazione e alla collaborazione con le altre funzioni per un risultato comune. Sviluppare e gestire una complessa rete di relazioni interne e/o esterne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crea integrazione fra i diversi ruoli e in contesti differenti 2. Si avvicina in maniera costruttiva ogni qualvolta è chiamato a collaborare con persone di altre funzioni/organizzazioni 3. Colloca la propria azione all'interno di un sistema organizzativo ampio 4. Sostiene il consolidamento delle reti esistenti e ne identifica di nuove 5. Agisce in modo consapevole per costruire relazioni utili nel presente e/o nel futuro; 6. Conosce ed utilizza gli strumenti che la tecnologia mette a disposizione per sostenere processi di integrazione e lavoro cooperativo
CC-18	Relazionale	Negoziazione	Sviluppare strategie relazionali-comunicative efficaci ed utili ad individuare soluzioni condivisibili per il raggiungimento di obiettivi comuni. Valorizzare i punti di concordanza piuttosto che quelli di divisione	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cerca il confronto ed è attento all'ascolto delle parti 2. Individua punti di convergenza e costruisce un accordo orientato agli obiettivi comuni 3. Media fra i propri ed altrui interessi mantenendo una relazione equilibrata 4. Propone possibili soluzioni alternative 5. Ha chiari i propri obiettivi ed i possibili margini di trattativa 6. Gestisce e supera possibili momenti di tensione nella trattativa con equilibrio e senza aggressività



Sistema di Misurazione e Valutazione ATER Matera - Allegato A

CC-19	Relazionale	Orientamento agli utenti/clienti	Mantenere con gli utenti/clienti, rapporti positivi, attivando comportamenti volti a rilevare e soddisfare bisogni in coerenza con gli obiettivi dell'ente. Essere proattivi nella lettura delle necessità dei propri utenti/clienti (anche interni) e manifestare costante attenzione al monitoraggio dei livelli di soddisfazione espressi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilisce rapporti positivi ed approfondisce le esigenze degli utenti/clienti 2. Riconosce bisogni ed esigenze dei vari interlocutori ed adegua le proprie azioni per la soddisfazione dei bisogni rilevati 3. Opera tenendo conto di vincoli e risorse 4. Integra le esigenze organizzative con quelle degli utenti, componendo i bisogni delle persone con i vincoli dell'organizzazione; 5. Riesce a calarsi nel punto di vista dell'interlocutore e osservare la situazione con una prospettiva differente 6. Agisce senza pregiudizio anche con approcci e culture differenti dalla propria.
CC-20	Relazionale	Anticipazione e gestione del conflitto	Prevenire l'insorgere di tensioni interpersonali, affrontare e gestire con equilibrio eventuali incomprensioni e conflitti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fa emergere produttivamente conflitti latenti e dà feedback per risolverli. 2. Affronta in modo collaborativo i conflitti che si manifestano 3. Trova soluzioni adeguate mantenendo/recuperando un buon clima di lavoro 4. E' assertivo quando espone il proprio punto di vista rispettando quello dell'interlocutore 5. Affronta le divergenze appena si manifestano, evitando che i problemi si accumulino 6. Esplora le radici del conflitto per identificare tutte le cause e identifica le possibili soluzioni
CC-21	Personale	Gestione dello stress	Affrontare con atteggiamento equilibrato situazioni di lavoro difficili e stressanti (quali elevati carichi di lavoro, mancanza di tempo e scadenze pressanti, incertezza, mancanza di direttive, carenze organizzative, tensioni interpersonali, difficoltà relazionali, ...) Mantenere le reazioni in misura non esagerata rispetto allo stimolo ricevuto e non lasciare prevalere la sfera emotiva su quella relazionale. Gestire situazioni incerte, controllando l'ansia e cercando sempre nuove opportunità.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riconosce i fattori che nel contesto lavorativo possono determinare stress e si attiva per contenerli 2. Mantiene la concentrazione e la focalizzazione sulle attività da fare, anche in momenti di stress e difficoltà 3. Tollerare le condizioni di incertezza e mette in pratica strategie che permettano di mantenere un equilibrio personale e professionale. 4. Ricorre al sostegno del responsabile e/o del gruppo di lavoro, qualora si venga a trovare in condizioni stressanti 5. Conosce la differenza fra Distress ed Eustress e pratica comportamenti efficaci per ridurre il primo e potenziare il secondo 6. Opera costantemente per ricercare l'equilibrio fra i carichi di lavoro e le capacità e risorse proprie;
CC-22	Personale	Energia e motivazione	Motivare se stesso e gli altri sviluppando entusiasmo e spirito di appartenenza sia in situazioni di eccezionalità che in momenti di routine. Dimostrare dinamismo e passione per il proprio lavoro restando, comunque, concreti e focalizzati sugli obiettivi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha entusiasmo per il proprio lavoro 2. Trasmette entusiasmo e positività ai colleghi/collaboratori 3. Incoraggia colleghi/collaboratori nei momenti di difficoltà 4. Sa essere elemento trainante evitando di comprimere lo spazio dei colleghi/collaboratori 5. Celebra il raggiungimento dei risultati propri e del gruppo di lavoro 6. Agisce in modo che ogni collega/collaboratore senta il proprio lavoro importante
CC-23	Personale	Autoefficacia personale	Conoscere i propri punti di forza e di debolezza ed essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Avere fiducia nelle proprie capacità necessarie per raggiungere obiettivi anche particolarmente sfidanti. Essere resilienti	<ol style="list-style-type: none"> 1. E' consapevole delle proprie competenze, dei propri punti di forza e delle aree di miglioramento 2. Affronta anche le situazioni più complesse, fiducioso nelle proprie risorse (tecniche, psicologiche e comportamentali) 3. Si assume la responsabilità di errori, analizza le proprie performance ed impara dagli insuccessi 4. Non generalizza successi o insuccessi ma le contestualizza attribuendole alle giuste cause. 5. Possiede una forte automotivazione e autostima in relazione allo svolgimento delle proprie attività. 6. Non si lascia abbattere dalle difficoltà ma, al contrario, le utilizza per rilanciare la propria attività
CC-24	Personale	Consapevolezza organizzativa e del proprio ruolo	Condividere missione e valori della pubblica amministrazione e dell'ente di appartenenza Riconoscere l'organizzazione come parte della propria identità professionale ed agire comportamenti coerenti con le strategie e gli obiettivi dell'ente. Interpretare correttamente le relazioni organizzative interne ed esterne promuovendo l'immagine dell'ente	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rappresenta in maniera consapevole e positiva l'immagine dell'Ente nelle sue relazioni esterne; 2. Ha senso dell'Istituzione e del ruolo pubblico e lo trasmette a colleghi/collaboratori 3. Condivide e diffonde le informazioni in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Ente; 4. Cura una rete di contatti esterni all'Ente e coglie le opportunità di network nel contesto in cui opera; 5. Agisce con integrità e trasparenza in ogni circostanza 6. Si identifica nell'organizzazione ed è leale verso l'ente per la quale manifesta elevata fiducia
CC-25	Personale	Autocontrollo	Mantenere il controllo delle proprie emozioni e reazioni in situazioni di lavoro, ostili e stressanti. Essere capaci di mantenere un atteggiamento sereno ed equilibrato. Affermare il proprio punto di vista senza prevaricare gli altri né essere prevaricato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Riconosce le emozioni proprie e altrui ed agisce mettendo in campo tutte le proprie competenze emotive 2. E' consapevole dei propri punti di debolezza e si attiva per superarli 3. Comprende le resistenze e i meccanismi di difesa propri ed altrui; 4. Considera il carico emotivo che le relazioni e gli eventi potrebbero comportare alle persone coinvolte; 5. Si mette nella prospettiva dell'altro, cercando di capire sia le cause delle sue emozioni sia come esse influenzino il suo comportamento; 6. Agisce consapevole delle emozioni che i suoi comportamenti potrebbero stimolare
CC-26	Personale	Sviluppo professionale	Mantenere e sviluppare con responsabilità le proprie competenze in linea con i cambiamenti del contesto e con l'evoluzione del proprio ruolo Condividere e trasmettere conoscenze e capacità, sia nella routine lavorativa che in momenti di passaggio organizzativo Investire spontaneamente nell'aggiornamento, nello sviluppo e nella diffusione delle proprie competenze, utilizzandole per il miglioramento reale dei processi e dell'organizzazione, superando con tenacia le resistenze interne e supportando un ambiente orientato all'innovazione.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica e approfondisce le conoscenze e capacità necessarie per l'evoluzione del proprio ruolo 2. Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'ente o autonomamente ricercate 3. Si pone in una logica di autoapprendimento identificando degli obiettivi di sviluppo, selezionando strategie per raggiungerli, monitorando i progressi e capitalizzando l'apprendimento 4. Trasmette le competenze possedute ai colleghi 5. Identifica, rende trasmissibili e ripetibili le migliori soluzioni individuate per accrescere l'efficacia e l'efficienza dei processi e dei servizi; 6. Migliora il suo operato e l'organizzazione, imparando dall'esperienza e dallo scambio di esperienze;



Sistema di Misurazione e Valutazione ATER Matera - Allegato A

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



Capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni

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

Il criterio con il quale verrà valutata la capacità di valutazione e di differenziazione delle valutazioni è di seguito descritto; ad esso è attribuito un peso del 5% di quello complessivo (30%) della performance di ruolo dei valutatori.

Esso si applica esclusivamente per i valutatori che siano responsabili di uffici/strutture, con almeno 5 valutati. Al di sotto di tale soglia la performance di ruolo dei valutatori fa riferimento, per l'intero peso del 30%, al set di fattori di valutazione degli obiettivi di ruolo come stabiliti per l'anno di riferimento.

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

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

Dove:

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

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

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

Dove:

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



Box 1.

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

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

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

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

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

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

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

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



Sistema di Misurazione e Valutazione ATER Matera - Allegato C

Obblighi di legge incidenti sulla valutazione della performance dei dirigenti

OBBLIGO	PRESCRIZIONE NORMATIVA	FONTE
1. Emanazione del provvedimento amministrativo entro i termini massimi previsti	La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale , nonché di responsabilità disciplinare e amministrativo-contabile del dirigente e del funzionario inadempiente.	L. 241/1990 Art. 2 comma 9
2. Esercizio dell'azione disciplinare	Il mancato esercizio o la decadenza dell'azione disciplinare, dovuti all'omissione o al ritardo, senza giustificato motivo, degli atti del procedimento disciplinare o a valutazioni sull'insussistenza dell'illecito disciplinare irragionevoli o manifestamente infondate, in relazione a condotte aventi oggettiva e palese rilevanza disciplinare, comporta, per i soggetti responsabili aventi qualifica dirigenziale, l'applicazione della sanzione disciplinare della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione in proporzione alla gravità dell'infrazione non perseguita, fino ad un massimo di tre mesi in relazione alle infrazioni sanzionabili con il licenziamento, ed altresì la mancata attribuzione della retribuzione di risultato per un importo pari a quello spettante per il doppio del periodo della durata della sospensione.	D.Lgs. 165/2001 Art. 55 sexies comma 3
3. Attuazione delle disposizioni del Codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. 82/2005)	1-bis. (...) le amministrazioni pubbliche nella redazione del piano di performance di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, dettano disposizioni per l'attuazione delle disposizioni del presente Codice. 1-ter. I dirigenti rispondono dell'osservanza ed attuazione delle disposizioni di cui al presente Codice ai sensi e nei limiti degli articoli 21 e 55 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ferme restando le eventuali responsabilità penali, civili e contabili previste dalle norme vigenti. L'attuazione delle disposizioni del presente Codice è comunque rilevante ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti.	D.Lgs. 82/2005 Art. 12 commi 1 bis e 1 ter
4. Pubblicazione dati ed informazioni, accesso civico	1. L'inadempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente e il rifiuto, il differimento e la limitazione dell'accesso civico, al di fuori delle ipotesi previste dall'articolo 5-bis, costituiscono elemento di valutazione della responsabilità dirigenziale, eventuale causa di responsabilità per danno all'immagine dell'amministrazione e sono comunque valutati ai fini della corresponsione della retribuzione di risultato e del trattamento accessorio collegato alla performance individuale dei responsabili.	D.Lgs. 33/2013 Art. 46 comma 1

<p>5. Trasparenza</p>	<p>1. L'organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. (1)</p>	<p>D.Lgs. 33/2013 Art. 44 comma 1</p>
<p>6. Adozione del Piano della Performance.</p>	<p>5. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai dirigenti che risultano avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti, e l'amministrazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati</p>	<p>D.Lgs. 150/2009 Art. 10 comma 5</p>
<p>7. Rilascio certificazioni delle somme dovute per somministrazioni, forniture ed appalti mediante piattaforma elettronica</p>	<p>5. Il mancato adempimento da parte delle pubbliche amministrazioni debitorie alle disposizioni di cui al precedente comma rileva ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale dei dirigenti responsabili e comporta responsabilità dirigenziale e disciplinare ai sensi degli articoli 21 e 55, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni.</p>	<p>D.L. 35/2013 convertito dalla L. 34/2013 Art. 7 comma 5</p>



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Categoria		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA					
Parametro 1 - Grado raggiungimento obiettivi strategici					
Descrizione obiettivo	% di raggiungimento ob strategico (a)	Peso dell'Ob attribuito dall'ufficio (b)	Punteggio (a)x(b)	Totale punteggio del parametro di valutazione	Peso del parametro di valutazione
				<i>Σ dei Punteggi</i>	<i>X%</i>

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

Parametro 2 - Indicatori "salute organizzativa" (solo per i dirigenti e i D.G. es.: tasso assenteismo, tempi medi pagamenti, tempi medi procedimenti, ecc.)		
Descrizione	Scala di valutazione (da 0 a 10) 0 = insufficiente - 10 = eccellente	Peso del parametro di valutazione
		<i>Y%</i>

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

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



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Categoria		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE			
Performance operativa - Peso 70%			
Parametro a) - Grado raggiungimento obiettivi strategici di struttura (di norma non più di tre individuati nel documento di programmazione della performance)			
Descrizione obiettivo	Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
	Xa%		
Parametro b) - Grado raggiungimento obiettivi organizzativi e finanziari (definiti dal Comitato di Coordinamento)			
1. Descrizione obiettivi organizzativi	Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
	Xb1%		
2. Descrizione obiettivi finanziari	Peso Parametro	Scala di valutazione	Giudizio sintetico
	Xb2%		
Parametro c) - Grado conseguimento obiettivi operativi della direzione (risultato minimo 70%, altrimenti decurtazione premio del 50%)			
Grado raggiungimento % obiettivi		Decurtazione premio finale del 50%	
		SI/NO	
Valutazione performance operativa		Media aritmetica ponderata delle medie aritmetiche semplici delle valutazioni di ciascun parametro	



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Categoria		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE				
Performance di ruolo - Peso 30%				
Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"				
Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 4 secondo griding)	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Ralizzativa				
Relazionale				
Personale				
Grado di differenziazione delle valutazioni individuali		Peso 5%	Punti Assegnati	LIVELLO

Valutazione performance di ruolo	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni (riportata in decimi)</i>
---	---

Valutazione complessiva	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance</i>	Fascia di merito	
--------------------------------	---	-------------------------	--

Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Categoria		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE		
Performance operativa - Peso 30%		
Grado di raggiungimento obiettivi assegnati (max 3)		
Descrizione obiettivo	Scala di valutazione	Giudizio sintetico

Valutazione performance operativa	<i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i>
--	--

Performance di ruolo - Peso 70%				
Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"				
Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione (da 1 a 4 secondo griding)	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Ralizzativa				
Relazionale				
Personale				

Valutazione performance di ruolo	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni (riportata in decimi)</i>
---	---

Valutazione complessiva	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance</i>	Fascia di merito	
--------------------------------	---	-------------------------	--

Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore



REGIONE BASILICATA

Nominativo			
Categoria		Matricola	
Direzione			
Ufficio			

Anno

PERFORMANCE INDIVIDUALE		
Performance operativa - Peso 30%		
Grado raggiungimento obiettivi/attività assegnati		
Descrizione obiettivo	Scala di valutazione	Giudizio sintetico

Valutazione performance operativa	<i>Media aritmetica semplice delle valutazioni</i>
--	--

Performance di ruolo - Peso 70%				
Comportamenti organizzativi in relazione agli "obiettivi di ruolo"				
Area di competenza	Fattore di valutazione	Peso	Valutazione	Motivazione sintetica
Cognitiva				
Ralizzativa				
Relazionale				
Personale				

Valutazione performance di ruolo	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni (riportata in decimi)</i>
---	---

Valutazione complessiva	<i>Media aritmetica ponderata delle valutazioni di ciascuna performance</i>	Fascia di merito	
--------------------------------	---	-------------------------	--

Osservazioni del Valutatore:

Osservazioni del Valutato:

Data

Firma Valutato

Firma Valutatore