



# **Sistema di Valutazione delle prestazioni dei direttori del ruolo del Consiglio regionale ANNO 2016**

## **1 Finalità e valori di riferimento**

Il sistema di valutazione si pone quale scopo primario l'orientamento della prestazione dei Direttori verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi, come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'Amministrazione, degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che vengono individuati nelle singole Direzioni regionali.

In quest'ottica si intende dare evidenza alla continuità del flusso di programmazione, con l'intento di far emergere e di rendere più trasparenti le caratteristiche di strumentalità che gli obiettivi assegnati ai Direttori necessariamente presentano rispetto al compimento degli indirizzi programmatici generali dell'Ente.

Il presente sistema di valutazione è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei comportamenti agiti e delle conoscenze tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).

I valori cui si ispira il Sistema possono essere così sintetizzati:

- orientamento al risultato, in una logica di superamento del modello dell'adempimento;
- orientamento al miglioramento;
- sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi;
- capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- orientamento al "cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

## 2 Il modello

### 2.1 Principi generali e struttura complessiva

La definizione del modello è volta a garantire, in ogni momento e in ogni aspetto del processo valutativo, un alto grado di univocità, uniformità e omogeneità di trattamento per tutti i Direttori regionali. L'impianto generale è stato tuttavia costruito con modalità non completamente rigide, in cui siano ricavabili dei margini di flessibilità tali da poter rispondere alle molteplici situazioni specifiche, ampliando quindi la possibilità di rappresentazione delle specificità proprie delle singole Direzioni regionali in relazione alle caratteristiche delle diverse tipologie di funzioni esercitate.

Il modello risponde ai seguenti principi:

- **trasparenza:** delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;
- **equità:** omogeneità e uniformità nella valutazione;
- **partecipazione:** del valutato al processo di valutazione e all'individuazione delle azioni di sviluppo;
- **conoscenza diretta:** dell'attività del valutato da parte del valutatore;
- **condivisione degli obiettivi:** tra valutatore e valutato;
- **globalità:** la valutazione è comprensiva di diversi aspetti (risultati, comportamenti);
- **fattibilità:** conoscenza e considerazione del contesto nel quale si agisce e conseguente flessibilità per garantire un'efficace mediazione tra i principi della scienza organizzativa e le esigenze della contingenza;
- **ciclicità:** il processo è continuativo nel tempo e dura costantemente
- **integrazione:** con gli altri sistemi in uso presso l'Ente e in particolare con il Programma Operativo.

Per ogni Direttore regionale vengono individuate due aree di valutazione e relativa ponderazione in analogia a quanto previsto dagli altri sistemi di valutazione in uso presso l'Ente. Alla prima area di valutazione, maggiormente oggettiva, dedicata agli obiettivi è attribuito un peso percentuale pari a 70; alla seconda area di valutazione, più soggettiva, legata alla percezione della qualità della prestazione, è attribuito un peso pari a 30.

Ognuna delle due aree di valutazione si compone poi di diversi fattori di valutazione; vengono stabiliti anche i valori ponderali da applicare ai singoli fattori di valutazione al fine di esplicitare in che modo ciascuno di essi concorre alla valutazione complessiva del Direttore regionale.

La ponderazione del sistema, che è espressa in termini percentuali su base totale 100 è strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.

Le due aree di valutazione e i relativi fattori con indicazione dei pesi sono:

- A. Obiettivi, in numero indicativamente pari a 5 ma comunque non inferiore a 4, aventi una incidenza complessiva pari al 70% sulla valutazione complessiva;
- B. Qualità della prestazione, avente una incidenza pari al 30% sulla valutazione complessiva, così suddivisa:
  - o grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'Amministratore di riferimento;
  - o grado di espressione delle competenze manageriali;
  - o grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti portatori di interessi

## **2.2 L'area degli obiettivi**

La definizione e la valutazione di questa area avvengono da parte dell'organo politico, con il supporto tecnico dell'Organismo interno di valutazione (OIV).

**Gli obiettivi definiti in fase di attuazione del presente sistema devono rispondere ai seguenti requisiti generali:**

- **chiari** nella loro definizione;
- **coerenti** con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Ente;
- **strumentali** agli obiettivi strategici dell'Ente;
- **misurabili** nella loro quantificazione;
- **integrati** con il programma operativo;
- **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
- **significativi**, rilevanti in termini di risorse impegnate, o di numero di soggetti o di strutture coinvolte, o di ricadute sui processi operativi interni, o di impatto economico finanziario, o altro da specificare;
- **nuovi**, i progetti o le azioni devono essere state individuate per l'anno in corso e non devono essere ancora state realizzate al momento della definizione delle schede;
- **innovativi**;
- **sfidanti**, realistici ma non facilmente raggiungibili.

Per rendere il modello il più possibile flessibile e personalizzato sulla realtà operativa delle diverse strutture, possono essere individuati obiettivi collettivi, che interessano due o più direzioni, o obiettivi specifici.

### 2.2.1 La partecipazione ad obiettivi collettivi

Ad ogni Direttore possono essere attribuiti obiettivi collettivi, che coinvolgono più Direzioni, variabili tra le Direzioni e nel tempo.

I Direttori interessati, in accordo tra loro e con gli amministratori di riferimento, procederanno alla descrizione dell'intero obiettivo collettivo ed alla sua scomposizione in obiettivi ed azioni di competenza di ciascuna direzione coinvolta.

Le schede descrittive delle singole parti saranno messe a conoscenza di tutti i Direttori che partecipano al raggiungimento dell'obiettivo collettivo e, l'OIV, in fase di validazione delle schede obiettivo, procederà anche una verifica di coerenza tecnica formale della descrizione di tutte le parti dell'obiettivo.

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi collettivi e la misurazione del grado di raggiungimento dello stesso è unica, ed agisce in egual modo sulla valutazione di tutti i Direttori interessati.

L'obiettivo si articola nel seguente modo:

- **Risultato concreto previsto:** definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si attende di conseguire;
- **Risultati concreti annuali**, con specificazione per ognuno degli indicatori di risultato e delle relative quantificazioni;
- **Piano delle azioni per il 2016** (con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte);
- **Stakeholder interessati e dell'impatto determinato dalla realizzazione dell'obiettivo**
- **Impatto sulle risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi**
- **Criticità** (tipicamente esterne, di contesto) che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato

### 2.2.2 Gli obiettivi specifici

Per ogni Direttore possono essere definiti, infine, obiettivi specifici con caratteristiche di particolare rilevanza, individuati nell'ambito delle funzioni di competenza.

Le attività di gestione ordinaria, come tali non possono essere considerate obiettivi ai fini del Sistema di Valutazione, ma su di esse possono essere individuati obiettivi di miglioramento e di qualità del servizio.

L'OIV provvederà alla validazione di tutti gli obiettivi specifici e dei relativi pesi.

Ogni obiettivo specifico si articola nel seguente modo:

- **Risultato concreto previsto:** definizione sintetica ma chiara e completa del risultato che si attende di conseguire;
- **Risultati concreti annuali**, con specificazione per ognuno degli indicatori di risultato e delle relative quantificazioni;
- **Piano delle azioni per il 2016** (con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte);
- **Stakeholder interessati e dell'impatto determinato dalla realizzazione dell'obiettivo**
- **Impatto sulle risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi**
- **criticità** (tipicamente esterne, di contesto) che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato

Nel caso in cui, fosse necessario suddividere un obiettivo specifico in uno o più "sub-obiettivi", per ognuno di essi è necessario fornire la descrizione generale, la descrizione del risultato atteso annuale, l'indicatore di risultato e la quantificazione.

### 2.2.3 La pesatura degli obiettivi

L'OIV predispone la proposta di pesatura degli obiettivi di ciascun Direttore, e l'eventuale pesatura dei sub-obiettivi da sottoporre agli organi politici, sulla base dei seguenti criteri:

- o impatto sulle risorse della Regione e sull'efficienza dei suoi processi
- o impatto su cittadini e stakeholder e loro coinvolgimento;
- o complessità/rischiosità dell'obiettivo, in considerazione della numerosità e diversificazione degli stakeholder esterni da coinvolgere, del contesto di riferimento (normativo, sociale, economico, ....);
- o azioni per la trasparenza e per la semplificazione collegate all'obiettivo
- o coerenza con gli indirizzi politici desumibili dagli atti di pianificazione e programmazione regionale;

La Giunta e l'Ufficio di Presidenza del Consiglio in fase di approvazione e assegnazione formale degli obiettivi, su proposta dell'OIV, attribuiscono agli obiettivi di ciascun direttore un peso tale per cui la sommatoria dei pesi che, nell'ambito dell'area, deve essere pari a 100 (da rapportarsi poi a 70, incidenza di tale ambito sulla valutazione complessiva).

### 2.3 L'area della qualità della prestazione

Quest'area è valutata dall'organo politico su proposta dell'Amministratore di riferimento; i principali fattori normalmente presi in considerazione sono i seguenti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;

- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altre Strutture Organizzative;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione;
- le capacità relazionali.

In particolare, i macro fattori di valutazione inseriti nel modello sono i seguenti:

- Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento
- Grado di espressione delle competenze manageriali
- Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti portatori di interessi

### 2.3.1 *Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento*

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- l'apprezzamento della coerenza con i valori dell'Amministrazione
- l'apprezzamento della coerenza con i principi di innovazione e miglioramento definiti dalle strategie del vertice politico
- l'apprezzamento della qualità connessa allo sviluppo dei programmi e dell'attività quotidiana

### 2.3.2 *Grado di espressione delle competenze manageriali*

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- l'apprezzamento dell'espressione delle competenze manageriali (comportamenti, conoscenze e capacità ) richieste dalla posizione ricoperta, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati
- l'apprezzamento del contributo al miglioramento del funzionamento della struttura organizzativa

### 2.3.3 *Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi*

Questo macrofattore, cui è assegnato un peso percentuale pari a 10, esprime :

- la capacità di negoziazione
- la capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all' integrazione tra i diversi soggetti
- capacità di elevare la qualità dell'immagine dell'Amministrazione verso l'esterno

### **3 Il processo di valutazione e le sue fasi**

#### **3.1 Definizione, pianificazione e assegnazione degli obiettivi**

Il momento di assegnazione degli obiettivi ai Direttori, che costituisce un momento rilevante del processo di sviluppo delle linee programmatiche generali espresse dagli organi politici, deve essere particolarmente curato al fine di valorizzarne i contenuti.

Gli organi di direzione politico-amministrativa, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali e delle proposte formulate dai Direttori regionali, definiscono, negoziano e assegnano gli obiettivi per l'anno in corso, secondo quanto descritto nel presente Sistema.

Per gli obiettivi collettivi, i Direttori interessati -con il coordinamento del Segretario Generale, ai sensi dell'art. 8 bis della Legge Regionale 23/2008- concordano tra loro e propongono agli Assessori interessati la descrizione complessiva dell'obiettivo e le parti di competenza di ciascuno, al fine di garantire tutto quanto necessario al fine di conseguire l'obiettivo complessivo finale.

Per quanto riguarda gli obiettivi specifici, i Direttori negoziano con gli Amministratori di riferimento la relativa definizione e descrizione. Per la descrizione degli obiettivi così individuati va utilizzata la scheda "Proposta Definizione Obiettivi" (allegata al presente sistema con la lettera A), che dovrà essere compilata in ogni sua parte e firmata per condivisione dal/i Direttore/i proponenti.

L'OIV provvederà quindi all'esame e alla validazione di tutte le schede di "Proposta Definizione Obiettivi", ed alla proposta di pesatura degli obiettivi di ciascuna Direzione.

Ai fini, da un lato, di garantire la partecipazione al processo dei Direttori regionali e, dall'altro, di consentire all'OIV la possibilità di sviluppare una conoscenza più dettagliata delle funzioni e delle attività delle Strutture e di svolgere approfondimenti sulle caratteristiche degli obiettivi proposti, la fase della validazione si attua attraverso colloqui diretti dell'OIV con i singoli Direttori regionali.

L'OIV potrà in questa fase chiedere ai Direttori di rivedere o correggere gli obiettivi proposti qualora la loro definizione non sia coerente con le indicazioni espresse dal presente Sistema.

Al termine dei lavori dell'OIV l'Ufficio di Presidenza provvederà, con propria deliberazione, alla formalizzazione delle schede validate ed alla conseguente formale assegnazione degli obiettivi ai Direttori regionali.

### **3.2 Revisione degli obiettivi in corso d'anno**

Nel caso in cui, **per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Direttore, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo** che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, può essere avviato il processo di revisione.

Tutti i cambiamenti devono essere negoziati tra Direttore/i proponenti ed Amministratore/i di riferimento. Anche in questo caso, per la descrizione degli obiettivi sostitutivi degli obiettivi già assegnati o la descrizione delle modifiche da apportare agli obiettivi già assegnati, va utilizzata la scheda "Proposta Definizione Obiettivi" (allegata al presente sistema con la lettera A), che dovrà essere compilata in ogni sua parte e firmata per condivisione dal/i Direttore/i di riferimento.

Le schede con le proposte di modifica seguono lo stesso iter delle schede di assegnazione: dalla validazione e proposta di pesatura degli obiettivi da parte dell'OIV fino all'approvazione formale da parte dell'Ufficio di Presidenza.

### **3.3 Valutazione finale**

In questa fase gli organi di direzione politico-amministrativa, valutano il raggiungimento degli obiettivi assegnati, secondo l'iter descritto nel presente Sistema.

#### **3.3.1 Applicabilità ai fini della valutazione e dell'erogazione del trattamento accessorio**

Non sono valutabili, e pertanto non percepiscono il trattamento economico accessorio i Direttori regionali il cui incarico non abbia raggiunto almeno i 4 mesi nel corso dell'anno salvo che siano stati collocati a riposo per raggiunti limiti di età.

I Direttori regionali il cui periodo di incarico nel corso dell'anno abbia raggiunto i quattro mesi e non abbia superato i sei mesi, o non abbia raggiunto i 4 mesi per collocamento a riposo per raggiunti limiti di età, percepiscono il trattamento economico accessorio (parametrato sul valore potenziale massimo) in dodicesimi rispetto al periodo effettivo di attività, sulla base dell'applicazione del Sistema di Valutazione che viene unicamente riferito all'area delle capacità e opportunamente riparametrato.

I Direttori regionali il cui periodo di incarico, nel corso dell'anno, abbia superato i sei mesi, percepiscono il trattamento economico accessorio mediante l'applicazione integrale del presente sistema.



### 3.3.2 La procedura per la valutazione

All'inizio dell'anno successivo i Direttori regionali stendono una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente, e per ogni obiettivo assegnato compilano la scheda "rendicontazione obiettivo" (allegato B). La relazione, le schede e l'eventuale documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti deve essere inviata, alla Direzione competenti in materia di valutazione delle risorse umane, entro il 31 gennaio dell'anno successivo.

L'OIV sulla base delle informazioni rese dai Direttori e con l'ausilio dei dati di reporting forniti dalle Strutture competenti in materia di controllo di gestione, assegna una proposta di valutazione tecnica in relazione agli obiettivi assegnati nell'ambito della prima area di valutazione. In questa fase l'OIV può provvedere a verifiche ed approfondimenti e a colloqui diretti con i Direttori regionali.

L'amministratore di riferimento di ogni Direttore, vista la proposta per l'area tecnica espressa dall'OIV, esprime la proposta di valutazione sull'area delle capacità.

Le proposte di valutazione così formulate, riportate sulla scheda di valutazione (allegato C), vengono illustrate al Direttore regionale dall'Amministratore di riferimento nel corso di un colloquio, durante il quale entrambi i soggetti possono esprimere ulteriori considerazioni e osservazioni da registrare sulla scheda. La scheda così compilata viene poi sottoscritta dall'Amministratore come proponente e dal valutato per presa visione.

Le proposte di valutazione così formulate vengono poi presentate dall'Amministratore con competenza in materia di Valutazione del Personale all'attenzione dell'Ufficio di Presidenza che esprimerà formalmente per ogni Direttore la valutazione definitiva.

### 3.3.3 La metodologia di valutazione

La metodologia per la valutazione dei Direttori regionali si fonda su modalità di espressione del valore basata su scala numerica variabile da 0 a 5.

Per gli obiettivi relativi alla **prima area** la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

- **punti 5:** risultato raggiunto al 100%
- **punti 4:** 85% dell'obiettivo ≤ Risultato ≤ 99% dell'obiettivo)
- **punti3:** 70% dell'obiettivo ≤ Risultato ≤ 84% dell'obiettivo)
- **punti2:** 55% dell'obiettivo ≤ Risultato ≤ 69% dell'obiettivo)
- **punti1:** 40% dell'obiettivo ≤ Risultato ≤ 54% dell'obiettivo)
- **punti 0:** risultato < 40% dell'obiettivo

Per il calcolo del grado di raggiungimento complessivo dell'area degli obiettivi, viene utilizzato l'algoritmo seguente:

$$\frac{\begin{aligned} & \text{PesoOB1} \times \text{PercentualeRaggiungimentoOB1} + \\ & \text{PesoOB2} \times \text{PercentualeRaggiungimentoOB2} \\ & + \text{PesoOBn} \times \text{PercentualeRaggiungimentoOBn...} \end{aligned}}{100} \times 70$$

La cifra di 100 posta al denominatore rappresenta la somma dei pesi degli obiettivi e il moltiplicatore 70 serve a riportare il punteggio complessivo all'incidenza dell'area di valutazione obiettivi sulla valutazione complessiva. La cifra risultante sarà arrotondata per eccesso (da -,51) o per difetto (sino a -,50).

Per gli obiettivi relativi alla seconda area la valutazione viene articolata sui seguenti livelli di intensità:

- punti 5: rispondente ottimamente alle aspettative per il ruolo ricoperto
- punti 3: rispondente in modo più che adeguato alle aspettative per il ruolo ricoperto
- Punti 1: rispondente in modo adeguato alle aspettative per il ruolo ricoperto
- Punti 0: non rispondente alle aspettative per il ruolo ricoperto

Per un totale di punti dell'area da 0 a 150

### **3.4 Applicazione del sistema premiante**

Successivamente alla valutazione dei risultati viene applicato il sistema premiante che lega una parte variabile della retribuzione, rappresentata da un trattamento accessorio, al grado di raggiungimento degli obiettivi così come desunto dall'applicazione del sistema di valutazione.

Per i valutati con il sistema integrale il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi e più precisamente sulla base dei valori della tabella seguente:

<b>Punteggio ottenuto</b>	<b>Trattamento accessorio (€)</b>
0 - 165	Zero
166 - 268	7.000,00
269 - 318	13.000,00
319 - 368	17.500,00
369 - 400	20.500,00

401 - 418	23.000,00
419 - 435	25.000,00
436 - 450	26.500,00
451 - 467	28.000,00
468 - 485	29.000,00
486 - 500	30.000,00

Per i Valutati con il sistema riparametrato descritto a pagina 8, il trattamento economico accessorio viene erogato secondo il punteggio assegnato sulla base del sistema di valutazione unicamente riferito all'area delle capacità con riferimento alla tabella seguente:

<b>Punteggio ottenuto</b>	<b>Trattamento accessorio da ripartire in dodicesimi (€)</b>
0-34,99	Zero
35-50,9	3.000,00
51-67,9	6.000,00
68-84,9	12.000,00
85-100,9	18.000,00
101-117,9	24.000,00
118-134,9	27.000,00
135-150	30.000,00

### **3.5 procedura di garanzia**

Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 50/100 del punteggio massimo attribuibile), la stessa, prima della formalizzazione delle decisioni, viene contestata, per iscritto, dall'Amministratore competente o dall'Ufficio di Presidenza ai fini della valutazione al Direttore regionale. Quest'ultimo, acquisita la documentazione e sentito il Direttore interessato, che può in tale sede controdedurre, esprime un parere sulla corretta applicazione del sistema di valutazione.

Gli organi di direzione politico-amministrativa con il supporto dell'OIV e sulla base delle proposte dei singoli Amministratori o dall'Ufficio di Presidenza, formalizzano le valutazioni. Nel caso di valutazione negativa, formalizzata a seguito della procedura di garanzia, vengono stabilite con successivo provvedimento le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato.

## **4 *Gli strumenti a supporto della valutazione***

- le schede di proposta definizione obiettivo (allegato A)
- le schede per la rendicontazione (allegato B)
- le schede di valutazione (allegato C)

## Allegato 1. Scheda proposta obiettivo

### 1 Direzione

Direttore regionale

*(nel caso di obiettivo collettivo indicare anche le direzioni partecipanti)*

### 2 Titolo dell'obiettivo

### 3 Risultato concreto previsto

### 4 Risultati concreti annuali per ognuno specificare gli indicatori e le quantificazioni:

Risultati	Indicatori target	Data conseguimento
<b>2016</b>		
<b>2017</b>		
<b>2018</b>		

*(ampliare la tabella secondo le necessità)*

**5 Piano delle azioni per il 2016 (con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte):**

descrizione azione/risultato intermedio	Direzione/direzioni responsabili	Data inizio	Data fine

**6 Descrizione degli stakeholder interessati e delle caratteristiche dell'impatto della realizzazione dell'obiettivo**

**7 Descrizione dell'impatto sulle risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi**

**8 Evidenziare le maggiori criticità (tipicamente esterne, di contesto) che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato**

**Firme direttori proponenti**

## Allegato 2. Scheda rendicontazione obiettivo

9 Direzione

10 Titolo dell'obiettivo

11 Risultati annuali conseguiti. per ognuno specificare gli indicatori e le quantificazioni(come da scheda approvata dall'Ufficio di Presidenza) :

Risultati	Indicatori target (proposta)	Data conseguimento (proposta)	Indicatori target (risultato)	Data conseguimento (risultato)
<b>2016</b>				
<b>2017</b>				
<b>2018</b>				

12 Illustrare il risultato raggiunto per l'anno 2016 specificando il grado di raggiungimento rispetto agli indicatori e quantificazioni previsti nella scheda approvata dall'Ufficio di Presidenza:

13 Piano delle azioni per il 2016 (con la specificazione delle tempistiche e delle strutture responsabili delle azioni/sottoazioni, sia nel caso di strutture interne alla direzione sia delle altre direzioni coinvolte):

descrizione azione/risultato intermedio	Direzione/direzioni responsabili	Data inizio (proposta)	Data fine (proposta)	Data inizio (risultato)	Data fine (risultato)


**14 Illustrare l'andamento delle singole azioni evidenziando gli eventuali scostamenti dalle previsioni**

**15 Illustrare l'impatto del risultato 2016 su (come da scheda approvata dall'Ufficio di Presidenza):**

- Coinvolgimento stakeholder e caratteristiche dell'impatto delle azioni intraprese per il raggiungimento dell'obiettivo
  
- risorse regionali e sull'efficienza dei suoi processi
  
- criticità che potrebbero mettere a rischio il conseguimento del risultato finale:
  1. Illustrare se e come le criticità previste si siano verificate nel corso del 2016 e in che misura abbiano ostacolato o rallentato il raggiungimento dell'obiettivo
  2. Illustrare se nel corso dell'anno si sono presentate criticità non previste
  3. evidenziare eventuali nuove criticità che possano prospettarsi nel corso degli anni successivi (solo per gli obiettivi pluriennali)

***Firme direttori partecipanti all'obiettivo***

allegato C



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

### *Direttori regionali*

Direzione \_\_\_\_\_

Cognome e Nome \_\_\_\_\_

### *Anno considerato*

Firma dell'Amministratore \_\_\_\_\_

Firma del Direttore regionale \_\_\_\_\_

Data incontro \_\_\_\_\_



## AREA DEGLI OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI	PESO % ATTRIBUITO ALL'OBIETTIVO	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)
--------------------------	---------------------------------------	--------------------------	---

Obiettivo n. ...:

0   1   2   3   4   5

(RIGA DA REPLICARE PER OGNI OBIETTIVO)

**TOTALE**

**TOTALE PUNTI AREA**

**TOTALE PONDERATO  
AREA**

**LEGENDA:**

<b>5</b>	RISULTATO RAGGIUNTO AL 100%
<b>4</b>	85% DELL'OBIETTIVO ≤ RISULTATO ≤ 99% DELL'OBIETTIVO)
<b>3</b>	70% DELL'OBIETTIVO ≤ RISULTATO ≤ 84% DELL'OBIETTIVO)
<b>2</b>	55% DELL'OBIETTIVO ≤ RISULTATO ≤ 69% DELL'OBIETTIVO)
<b>1</b>	40% DELL'OBIETTIVO ≤ RISULTATO ≤ 54% DELL'OBIETTIVO)
<b>0</b>	RISULTATO < 40% DELL'OBIETTIVO

## AREA DELLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI

DESCRIZIONE DEI MACRO-FATTORI	PESO % ATTRIBUITO AI MACRO- FATTORI	PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO (Peso % X Punteggio)				
<i>Grado di coerenza del complesso della qualità dell'attività svolta rispetto agli indirizzi impartiti dall'amministratore di riferimento</i>	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table>	0	1	3	5	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	3	5				
<i>Grado di espressione delle competenze manageriali</i>	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table>	0	1	3	5	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	3	5				
<i>Grado di interazione nelle relazioni istituzionali, nelle relazioni interne e nelle relazioni con i soggetti esterni portatori di interessi</i>	10	<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;">0</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">1</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">3</td> <td style="width: 20px; height: 20px;">5</td> </tr> </table>	0	1	3	5	<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>
0	1	3	5				
<b>TOTALE</b>	<b>30</b>		<input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>				

### LEGENDA

5
3
1
0

- RISPONDENTE OTTIMAMENTE ALLE ASPETTATIVE PER IL RUOLO RICOPERTO
- RISPONDENTE IN MODO PIÙ CHE ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE PER IL RUOLO RICOPERTO
- RISPONDENTE IN MODO ADEGUATO ALLE ASPETTATIVE PER IL RUOLO RICOPERTO
- NON RISPONDENTE ALLE ASPETTATIVE PER IL RUOLO RICOPERTO

## SINTESI DELLA VALUTAZIONE

Riportare i valori espressi nelle valutazioni degli elementi sotto citati

• AREA DEGLI OBIETTIVI	PESO %	<input type="text" value="70"/>	TOTALE	<input type="text"/>
• AREA DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE	PESO %	<input type="text" value="30"/>	TOTALE	<input type="text"/>
VALUTAZIONE COMPLESSIVA	PESO %	<input type="text" value="100"/>	TOTALE	<input type="text"/> (max 500)

### PUNTI DI FORZA

---

---

---

---

### AREE DI MIGLIORAMENTO

---

---

---

---

### EVENTUALI COMMENTI

---

---

---

---

**Osservazioni conclusive dell'Amministratore**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Osservazioni conclusive del Direttore regionale**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---