




X LEGISLATURA

## CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

### UFFICIO DI PRESIDENZA

 **Consiglio Regionale del Veneto**  
N del 19/04/2017 Prot.: 0009546 Titolario 1.7.4  
CRV CRV spc-UPA

P.	A.
X	-
-	X
X	-
X	-
X	-

**Deliberazione n. 26** *Presidente:* **Roberto CIAMBETTI**  
*Vicepresidente:* **Massimo GIORGETTI**  
**Seduta del 18 aprile 2017** *Vicepresidente:* **Bruno PIGOZZO**  
*Consigliere Segretario:* **Antonio GUADAGNINI**  
*Consigliere Segretario:* **Maurizio CONTE**

*Segretario:* **Roberto Valente**  
Segretario generale

**Oggetto:** Piano della performance delle strutture amministrative del Consiglio regionale 2017-2019 e sistema di valutazione delle prestazioni.

**Relatore il Presidente Roberto CIAMBETTI.**

Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 reca misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni. Nella loro sostanza le disposizioni – meglio note “come decreto Brunetta” – ripropongono in forma di legge i principi, i metodi e gli strumenti che da molti decenni ormai le aziende private adottano nei loro sistemi di gestione aderendo volontariamente alla norma ISO UNI EN 9001:2008 sui sistemi di gestione per la qualità.

Il Consiglio regionale che dal 2003 ha avviato le attività per applicare la norma ISO ottenendo la prima certificazione nel 2004, poi rinnovata annualmente e da ultimo fino al 2016, si trova da anni ad applicare in modo concreto le disposizioni imposte per legge nel 2009.

L'articolo 36 della legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, “Autonomia del Consiglio regionale”, stabilisce quanto segue:

*Art. 36 - Valutazione del personale.*

*1. Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione lavorativa del personale, la metodologia e le procedure per la valutazione del personale del Consiglio regionale e gli strumenti volti a premiare il merito sulla base degli esiti della valutazione sono disciplinati dal regolamento interno di organizzazione e amministrazione e dagli atti di organizzazione, nel rispetto dei principi stabiliti in materia dalla normativa vigente.*

*2. La valutazione del personale del Consiglio regionale è effettuata avvalendosi di un organismo indipendente di valutazione, istituito in conformità alla normativa statale in materia.*

*3. L'Ufficio di presidenza può costituire, d'intesa con la Giunta regionale, un comune organismo indipendente per la valutazione del personale dei rispettivi ruoli o, in alternativa, può costituire un autonomo organismo indipendente per la valutazione del personale del Consiglio regionale, composto da uno o tre soggetti esterni all'amministrazione, dotati di elevata professionalità e di pluriennale esperienza in materia di valutazione con particolare riferimento al settore pubblico.*

Con deliberazione n. 20 del 14 marzo 2014 l'Ufficio di presidenza ha approvato il Piano della performance 2014-2016 delle strutture amministrative del Consiglio regionale e il relativo sistema di valutazione delle prestazioni del personale. Quest'ultimo è stato aggiornato da ultimo con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 15 del 2 marzo 2016.

Con la deliberazione n. 66 del 12 ottobre 2016, l'Ufficio di presidenza ha nominato i componenti dell'OIV per il triennio 2016-2018 come segue:

- Agostino Cortesi, professore ordinario di informatica dell'Università Ca' Foscari di Venezia e prorettore ai rapporti con la Regione e le istituzioni politiche ed imprenditoriali dell'Università Ca' Foscari di Venezia, in qualità di coordinatore;
- Maria Stella Righettini, professore associato di analisi e valutazione delle politiche presso l'Università degli Studi di Padova; in qualità di componente;
- Fabrizio Gerli, professore associato di gestione delle risorse umane e organizzazione aziendale in qualità di componente.

In ragione della imminente attuazione della delega al Governo prevista in materia di regolamentazione del sistema di valutazione all'articolo 17, comma 1 lettera r), della legge 124/2015,

*“r) semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità; razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche; sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti; potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti; riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio; coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni; previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione;*

si ritiene opportuno confermare la struttura del sistema di valutazione da ultimo aggiornato con deliberazione n. 88 del 19 dicembre 2016, tenuto conto delle proposte di miglioramento presentate dalle OO.SS. e con gli aggiustamenti elaborati dall'Organismo indipendente di valutazione, anche in ragione delle criticità tecniche dell'attuale procedura informatica con cui è gestito il sistema, come di seguito brevemente descritti:

a) aumento del peso dell'obiettivo personale nella valutazione dei dirigenti, che è reso obbligatorio e deve consistere in un progetto innovativo di realizzazione di una delle direttive o schede di programma approvate dall'Ufficio di presidenza a cui fa capo l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti;

b) misurazione del contributo individuale alla performance organizzativa da parte del personale non dirigente con un peso maggiore per il personale titolare di incarico di alta professionalità o posizione organizzativa in quanto maggiormente incidente nel grado di raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa;

c) valutazione delle competenze riservata al valutatore gerarchico, con redistribuzione del peso precedentemente assegnato alla valutazione delle competenze da parte di altri soggetti a favore dell'obiettivo personale per i dirigenti e del contributo individuale alla performance organizzativa per il restante personale;

d) ampliamento della scala di giudizi nell'ambito della valutazione delle competenze, al fine di permettere una maggiore precisione e flessibilità.

Pertanto, con il presente provvedimento si propone di approvare il Piano della performance 2017-2019 che, sostanzialmente in continuità con il precedente, presenta i seguenti elementi caratterizzanti:

a) differenziazione dei criteri di valutazione e riequilibrio tra la componente valutativa legata agli obiettivi di performance organizzativa e individuale e la componente inerente le competenze possedute ed effettivamente attivate dalla persona valutata;

b) previsione di obiettivi esclusivamente quantitativi e misurabili con certezza, preferibilmente mediante rilevazioni automatiche del sistema informativo;

c) preferenza per obiettivi di struttura in un'ottica di prestazione di squadra;

d) coinvolgimento nella valutazione degli utenti finali dei servizi erogati attraverso la previsione di indicatori di customer satisfaction;

e) valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;

f) valutazione gerarchica della performance individuale dei dirigenti nel presidio del ruolo, articolata secondo parametri quali-quantitativi che tengono conto delle specificità delle diverse figure dirigenziali (manageriali e professionali) presenti nell'Amministrazione del Consiglio;

g) obbligo per il valutatore di indicare, all'atto della valutazione finale, le azioni per il miglioramento delle prestazioni e i suggerimenti per la crescita e lo sviluppo delle competenze personali;

h) nelle more della definizione, con apposita disciplina contrattuale di livello nazionale, delle procedure di conciliazione previste dalla normativa vigente in materia di sistemi di valutazione (articolo 7 d.lgs. 150/2009), previsione di una procedura sperimentale di revisione della valutazione che consenta al valutato di rivolgersi all'OIV per rappresentare le proprie ragioni a sostegno di una revisione della propria valutazione.

Tutto ciò premesso, il Relatore propone di sottoporre all'approvazione dell'Ufficio di presidenza il seguente provvedimento.

#### L'UFFICIO DI PRESIDENZA

- vista la lr 53/2012;
- a voti unanimi e palesi;

#### DELIBERA

- 1) di approvare quale parte integrante e sostanziale del presente atto quanto riportato in premessa;
- 2) di approvare, per le motivazioni indicate in premessa, il Piano della performance 2017/2019 come da allegato, che forma parte integrante del presente provvedimento;
- 3) di demandare al Segretario generale, previo parere favorevole del Comitato di direzione di cui all'articolo 22 della lr 53/2012, l'adozione degli atti per le integrazioni e le modifiche di carattere tecnico al Piano della performance e all'allegato sistema di valutazione di cui al punto 2) che si rendessero necessarie, anche per garantire la coerenza dello stesso con i documenti di programmazione approvati dall'Ufficio di presidenza per l'anno in corso e seguenti, in linea con le determinazioni dell'Organismo indipendente di valutazione;

- 5) di trasmettere la presente deliberazione alla Giunta regionale per gli adempimenti di competenza.
- 6) di pubblicare la presente deliberazione in forma integrale sul BURVET, a cura della Segreteria generale e nella sezione Amministrazione trasparente del sito, a cura della struttura competente come stabilito nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza vigente.

Il Servizio amministrazione bilancio servizi provvederà all'esecuzione.

Letto, confermato e sottoscritto.

IL SEGRETARIO GENERALE

(Roberto Valente)



IL PRESIDENTE

(Roberto Ciambetti)



## PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

Oggetto: **Piano della performance delle strutture amministrative del Consiglio regionale 2017-2019 e sistema di valutazione delle prestazioni.**

Seduta Ufficio di presidenza del **18 APR. 2017**

Struttura proponente: **Segreteria generale e Servizio amministrazione bilancio servizi**

VISTO, se ne propone l'adozione attestando:

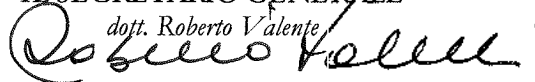
- a) la conformità agli atti, la regolare istruttoria e la compatibilità con la vigente legislazione statale e regionale;
- b) l'acquisizione dell'assenso del Relatore per l'iscrizione all'ordine del giorno.

Venezia,

**18 APR. 2017**

IL SEGRETARIO GENERALE

*dott. Roberto Valente*



IL DIRIGENTE CAPO

*dott.ssa Paola Rappo*



# Consiglio regionale del Veneto

Servizio amministrazione bilancio e servizi

---

Piano della performance delle strutture amministrative del Consiglio regionale 2017-2019 e sistemi di valutazione delle prestazioni

---

In conformità di quanto previsto dagli articoli 33 e 34 del "Regolamento interno per l'amministrazione, la contabilità e i servizi in economia del Consiglio regionale", approvato con deliberazione del Consiglio regionale del Veneto 25 giugno 2008, n. 27 (BUR n. 77/2008) si appone il visto di regolarità contabile attestante le seguenti registrazioni contabili:

ESERCIZIO	E/S	CAPITOLO	ACC/IMP	IMPORTO CORRENTE	IMPORTO 2° ANNO	IMPORTO 3° ANNO	Eventuale Atto di A/I
				Nessuna registrazione	Nessuna registrazione	Nessuna registrazione	

  
Il Dirigente  
Paolo Rappo



# Consiglio regionale del Veneto

## **Piano della performance 2017-2019** **Sistema di misurazione e valutazione della** **performance**

**ai sensi del D.lgs. 150/2009 (articoli 4-10)  
e della lr 53/2012 (articoli 10, 11 e 36)**

*approvato con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 26. del 18 aprile 2017.*



# INDICE

1. PREMESSA .....	1
1.1 Definizioni, acronimi e abbreviazioni .....	1
1.2 Presentazione del documento .....	1
2. AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL CONSIGLIO .....	2
2.1 Statuto e autonomia rafforzata dell'Assemblea legislativa regionale.....	2
2.2 I principi dell'organizzazione del Consiglio.....	2
2.2.1 <i>L'Ufficio di presidenza</i> .....	3
2.2.2 <i>La Segreteria generale</i> .....	3
2.2.3 <i>I servizi consiliari</i> .....	3
2.2.4 <i>Le altre strutture</i> .....	3
3. SISTEMI OPERATIVI DELL'AMMINISTRAZIONE DEL CONSIGLIO .....	3
4. SERVIZI PRODOTTI DALL'AMMINISTRAZIONE DEL CONSIGLIO.....	4
5. ALBERO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	4
6. CRITERI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....	4
7. OBIETTIVI E INDICATORI DELLA PERFORMANCE.....	4
7.1 Obiettivo e indicatore di performance organizzativa generale.....	4
7.1.1 <i>Indicatore unico della performance organizzativa (IUPO)</i> .....	4
7.1.2 <i>Indicatore soddisfazione cliente interno (ISCI)</i> .....	5
7.1.3 <i>Indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE)</i> .....	5
7.2 Obiettivi e indicatori di performance organizzativa delle strutture .....	6
8. SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL CONSIGLIO.....	7
8.1 I principi della legge di autonomia.....	7
8.2 L'Oiv .....	7
8.3 Gli elementi di innovazione del sistema di valutazione adottato .....	7

## 1. PREMESSA

### 1.1 Definizioni, acronimi e abbreviazioni

Al fine di agevolare la comprensione del documento sono illustrati alcuni termini utilizzati, nonché gli acronimi e le abbreviazioni impiegate.

<i>Termine – Acronimo – Abbreviazione</i>	<i>Descrizione – Link al documento</i>
<b>carta dei servizi</b>	Carta dei servizi <a href="http://web.consiglioveneto.it/qualita/carta_servizi.pdf">http://web.consiglioveneto.it/qualita/carta_servizi.pdf</a>
<b>circolare</b>	Circolare esplicativa del Riacc (approvata con deliberazione dell'Ufficio di presidenza n. 201 del 22 dicembre 2008)
<b>Consiglio</b>	Consiglio regionale del Veneto
<b>decreto</b>	D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 ("decreto Brunetta")
<b>legge di autonomia</b>	Legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, "Autonomia del Consiglio regionale" <a href="http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2012/12lr0053.html?numLegge=53&amp;annoLegge=2012&amp;tipoLegge=Alr">http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2012/12lr0053.html?numLegge=53&amp;annoLegge=2012&amp;tipoLegge=Alr</a>
<b>manuale</b>	Manuale della qualità <a href="http://web.consiglioveneto.it/qualita/manuale_qualita.html">http://web.consiglioveneto.it/qualita/manuale_qualita.html</a>
<b>norma Iso</b>	ISO UNI EN 9001:2008
<b>Oiv</b>	Organismo indipendente di valutazione
<b>procedura P06</b>	Procedura del SGQ dedicata a "Pianificare, gestire e controllare le risorse finanziarie" <a href="http://web.consiglioveneto.it/qualita/proc_elencoProcessi.html">http://web.consiglioveneto.it/qualita/proc_elencoProcessi.html</a>
<b>Riacc</b>	Regolamento interno per l'amministrazione, la contabilità e i servizi in economia del Consiglio regionale del Veneto (approvato con la deliberazione del Consiglio regionale n. 27 del 25 giugno 2008) <a href="http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2008/08dc0027.html?numLegge=27&amp;annoLegge=2008&amp;tipoLegge=Alr">http://www.consiglioveneto.it/crvportal/leggi/2008/08dc0027.html?numLegge=27&amp;annoLegge=2008&amp;tipoLegge=Alr</a>
<b>SGQ</b>	sistema di gestione per la qualità <a href="http://web.consiglioveneto.it/qualita/index.html">http://web.consiglioveneto.it/qualita/index.html</a>
<b>Statuto</b>	Statuto della Regione del Veneto (legge statutaria 17 aprile 2012, n. 1) <a href="http://www.consiglioveneto.it/crvportal/pageContainer.jsp?n=3&amp;p=3&amp;c=2&amp;e=9&amp;t=0&amp;">http://www.consiglioveneto.it/crvportal/pageContainer.jsp?n=3&amp;p=3&amp;c=2&amp;e=9&amp;t=0&amp;</a>

### 1.2 Presentazione del documento

Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 reca misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Nella sostanza il decreto ripropone in forma di legge i principi, i metodi e gli strumenti che da molti

decenni le aziende private adottano nei loro sistemi di gestione aderendo volontariamente alla norma ISO UNI EN 9001:2008 sui sistemi di gestione per la qualità.

Il Consiglio regionale del Veneto, dal 2003 applica al proprio sistema di gestione la norma ISO 9001 – con certificazione dal 2004. Il Consiglio da un decennio adotta quindi volontariamente criteri di gestione parzialmente imposti dal decreto. Per questo motivo il presente piano non introduce modifiche o integrazioni al sistema di gestione per la qualità. Nel documento è data evidenza dell’ottemperanza da parte dell’Amministrazione dell’Assemblea legislativa regionale ai principi e alle disposizioni del decreto nelle parti applicabili direttamente alle Regioni.

## 2. AMMINISTRAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEL CONSIGLIO

### 2.1 Statuto e autonomia rafforzata dell’Assemblea legislativa regionale

Il Consiglio ha sempre avuto autonomia organizzativa rispetto alla Giunta regionale. Tale autonomia è stata peraltro considerevolmente rafforzata dal nuovo Statuto del Veneto (legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1) che all’articolo 46 sancisce quanto segue:

*Art. 46 - Autonomia del Consiglio regionale.*

1. Il Consiglio regionale ha autonomia funzionale, organizzativa, amministrativa e contabile, che esercita a norma dello Statuto e del Regolamento, nell’ambito dello stanziamento assegnato in bilancio.
2. Il Consiglio regionale si avvale di proprio personale inserito in uno specifico e separato ruolo organico.
3. Le dotazioni di risorse finanziarie e di personale devono essere in grado di consentire al Consiglio di espletare adeguatamente le funzioni ad esso attribuite, con particolare riferimento all’esercizio della funzione legislativa, della valutazione di impatto della regolazione, dei risultati conseguiti nell’applicazione delle leggi approvate.

L’innovazione sostanziale, rispetto allo Statuto del 1971, sta soprattutto nel comma 2 che, prevedendo un ruolo organico separato, dà autonomia piena all’Amministrazione del CRV. Ruolo separato significa infatti, tra l’altro, anche separate e specifiche disposizioni di organizzazione e gestione del personale, inclusi i sistemi di valutazioni delle prestazioni.

### 2.2 I principi dell’organizzazione del Consiglio

Il successivo articolo 58 stabilisce i principi dell’organizzazione regionale:

*Art. 58 - Principi dell’organizzazione regionale.*

1. L’ordinamento e le attribuzioni delle strutture degli uffici regionali della Giunta e del Consiglio sono stabiliti sulla base della legge regionale. La relativa disciplina si ispira a criteri di flessibilità, coordinamento e programmazione dell’azione amministrativa della Regione.
2. I dirigenti operano per il conseguimento degli obiettivi assegnati e nel rispetto degli indirizzi e delle direttive degli organi regionali.
3. L’organizzazione amministrativa della Regione si articola in una Segreteria generale della programmazione, cui è preposto un dirigente nominato dalla Giunta regionale, e in una Segreteria generale del Consiglio regionale, cui è preposto un dirigente nominato dal Consiglio stesso. L’incarico può essere conferito anche a esperti e professionisti estranei all’amministrazione regionale, con rapporto a tempo determinato, risolto di diritto non oltre i sei mesi successivi alla fine della legislatura, secondo i criteri fissati dalla legge regionale.

L’attuazione delle succitate disposizioni statutarie è avvenuta alla fine del 2012 con la legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53, “Autonomia del consiglio regionale”.

La *legge di autonomia* impone una riforma organizzativa della struttura tecnico-amministrativa mediante la previsione della Segreteria generale quale “*forma organizzativa della struttura amministrativa del Consiglio regionale*” (articolo 15) e la sua articolazione in servizi consiliari, quali strutture organizzative di primo livello che operano a supporto dell’Assemblea legislativa per l’esercizio delle relative funzioni, dotate di autonomia funzionale e gestionale (articolo 18).

### 2.2.1 L'Ufficio di presidenza

L'Ufficio di presidenza del Consiglio è l'organo di indirizzo politico-amministrativo (articolo 10): *l'alta direzione* nella visione organizzativa della norma Iso.

### 2.2.2 La Segreteria generale

Il Segretario generale, per espressa norma regolamentare, partecipa alle riunioni dell'Ufficio di presidenza e quindi svolge la funzione di raccordo tra alta direzione e direzione operativa.

La direzione operativa è costituita dal Comitato di direzione (articolo 22), composto da dirigenti dei servizi consiliari e dal Segretario generale che lo presiede.

Nella visione organizzativa della norma Iso il Segretario generale è il rappresentante della direzione per la qualità.

### 2.2.3 I servizi consiliari

I servizi consiliari sono le strutture organizzative di primo livello in cui si articola la Segreteria generale del Consiglio (articolo 18): hanno pari dignità e pari poteri e sono dotati di autonomia funzionale e gestionale costituendo i centri di responsabilità del Consiglio con attribuzione di risorse e capacità di spesa.

### 2.2.4 Le altre strutture

Uffici e posizioni dirigenziali individuali (articoli 23 e 24) costituiscono le strutture dirigenziali di secondo livello.

Unità operative e di staff (articoli 25 e 26) completano l'organizzazione del Consiglio.

Nel Manuale del SGQ l'organizzazione del Consiglio è descritta e illustrata, anche con grafici, compiutamente.

## 3. SISTEMI OPERATIVI DELL'AMMINISTRAZIONE DEL CONSIGLIO

L'Amministrazione dell'Assemblea legislativa regionale ha adottato un modello di *governance* basato sulla logica della programmazione e del controllo di gestione (*Ciclo integrato di programmazione e controllo*), ossia sulla definizione di obiettivi espliciti – utili per orientare e guidare lo svolgimento della gestione strategica ed operativa – e sull'esigenza di verificarne l'attuazione.

Il processo di programmazione e controllo è disciplinato dalla legge di autonomia (articoli 10 e 11) – e residualmente dal Riacc e dalla relativa circolare – e integrato nel SGQ con la procedura P06.

Tale processo si articola su quattro strumenti:

- 1) Linee guida programmatiche a medio termine (30 mesi);
- 2) Direttive per la gestione;
- 3) Bilancio di previsione finanziario;
- 4) Programma operativo e bilancio gestionale finanziario.

I primi due strumenti costituiscono, con riferimento alla norma Iso, la politica per la qualità dell'Amministrazione del Consiglio.

Fasi, tempi e soggetti della programmazione sono descritti e illustrati, anche con grafici, nella politica della qualità del SGQ ([http://web.consiglioveneto.it/qualita/docs\\_indice.html](http://web.consiglioveneto.it/qualita/docs_indice.html)) e nella P06.

#### **4. SERVIZI PRODOTTI DALL'AMMINISTRAZIONE DEL CONSIGLIO**

L'Amministrazione del Consiglio sulla base dell'organizzazione e dei sistemi operativi di cui ai § 2 e 3 produce i servizi ai clienti interni ed esterni descritti nella Carta dei servizi.

#### **5. ALBERO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Le prestazioni – o performance che dir si preferisca – dell'Amministrazione del Consiglio nel suo complesso e delle singole strutture che la compongono sono quindi date:

- a) dall'attuazione del programma operativo e dalla conseguente gestione del budget;
- b) dalla produzione dei servizi ai clienti interni ed esterni ovvero dalla attuazione della Carta dei servizi;
- c) dalla gestione dei processi normati dal SGQ.

#### **6. CRITERI DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Le prestazioni di cui al § 5 sono misurate mediante:

- a) relazione a consuntivo del programma operativo e della performance (fatto/non fatto; risorse impegnate e spese), complessivamente e struttura per struttura;
- b) customer satisfaction dei clienti interni ed esterni, come prevista dal manuale e dal § 7;
- c) indicatori di processo, come individuati dal manuale e dal § 7.

#### **7. OBIETTIVI E INDICATORI DELLA PERFORMANCE**

##### **7.1 Obiettivo e indicatore di performance organizzativa generale**

L'obiettivo di performance organizzativa generale dell'Amministrazione del Consiglio è la customer satisfaction dei servizi interni ed esterni erogati ai clienti, secondo il SGQ, rilevata mediante rilevazioni continue e indagini conoscitive di customer satisfaction.

##### *7.1.1 Indicatore unico della performance organizzativa (IUPO)*

L'indicatore unico della performance organizzativa generale (IUPO) è composto dall'indicatore soddisfazione cliente interno (ISCI) e dall'indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE), rispettivamente, pesati al 65% e al 35% per dare evidenza del grado di rilevanza relativa:

$IUPO = ISCI \times 65\% + ISCE \times 35\%$
--

La scala di misurazione utilizzata per la rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti prevede sei livelli di giudizio: completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto, insoddisfatto, molto insoddisfatto, completamente insoddisfatto (oltre alla previsione del caso "non so / non utilizzo il servizio").

La misurazione viene effettuata sulla percentuale di clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Ai fini del grado di raggiungimento dell'obiettivo della customer satisfaction complessiva si considerano i seguenti valori:

Valore atteso peggiore se minore al 70 per cento di giudizi nell'area della soddisfazione: obiettivo non raggiunto

Valore atteso migliore pari o maggiore all'85 per cento di giudizi nell'area della soddisfazione: obiettivo completamente raggiunto.

#### 7.1.2 Indicatore soddisfazione cliente interno (ISCI)

La soddisfazione del cliente interno è rilevata mediante la somministrazione di questionari contenenti domande sui servizi descritti nella Carta dei servizi ai consiglieri regionali e al personale delle segreterie (segreterie dei gruppi consiliari, segreterie dell'Ufficio di presidenza, segreterie dei presidenti di commissione consiliare).

Tutte le domande hanno lo stesso peso e riguardano un servizio o un aspetto rilevante di una linea di servizio.

I servizi strategici rispetto ai servizi di supporto sono oggetto di più domande per dare evidenza del grado di rilevanza relativa.

La scala di misurazione utilizzata per la rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti interni prevede sei livelli di giudizio: completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto, insoddisfatto, molto insoddisfatto, completamente insoddisfatto (oltre alla previsione del caso "non so / non utilizzo il servizio").

La misurazione viene effettuata sulla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: Unità operativa organica Qualità e innovazione.

#### 7.1.3 Indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE)

L'indicatore soddisfazione cliente esterno (ISCE) è composto a sua volta da tre sub-indicatori, rispettivamente, pesati al 30%, al 35% e al 35% in ragione dell'importanza relativa attribuita nella formula di determinazione.

$$ISCE = ISCECI \times 30\% + ISCEPI \times 35\% + ISCECIC \times 35\% .$$

La scala di misurazione utilizzata per la rilevazione del grado di soddisfazione dei clienti esterni prevede sei livelli di giudizio: completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto, insoddisfatto, molto insoddisfatto, completamente insoddisfatto (oltre alla previsione del caso "non so / non utilizzo il servizio").

La misurazione viene effettuata sulla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: Unità operativa organica Qualità e innovazione.

#### **Indicatore soddisfazione cliente esterno cittadino internet (ISCECI)**

La soddisfazione del cliente esterno cittadino fruitore dei siti internet è rilevata sia mediante indici che rilevano il gradimento dei siti web istituzionali (a), sia attraverso la somministrazione di un questionario di gradimento espresso liberamente dopo ogni visita ai siti stessi (b), sia un indice che rileva le visualizzazioni organiche delle pagine facebook istituzionali (c).

L'indicatore di soddisfazione del cliente esterno cittadino fruitore dei siti internet istituzionali sarà calcolato come somma ponderata degli indici di cui al punto a) e dell'indice di cui al punto b), come di seguito specificato:

$$\text{ISCECI} = a.i \times 20\% + a.ii \times 20\% + a.iii \times 10\% + b \times 25\% + c \times 25\%.$$

dove:

a) numero visite, visitatori e pagine visitate nell'anno:

i) visite dei siti: almeno 650.000 = valore indice 65; almeno 750.000 = valore indice = 100;

ii) visitatori del siti: almeno 300.000 = valore indice = 65; almeno 375.000 = valore indice = 100;

iii) pagine visitate: almeno 3.000.000 = valore indice = 65; almeno 3.400.000 = valore indice = 100;

c) numero visualizzazioni organiche delle pagine facebook istituzionali: almeno 7.100.000,00 = valore indice 65; almeno 9.100.000,00 = valore indice = 100.

Il valore compreso tra 0 e 100 ottenuto con l'interpolazione lineare con retta non passante per l'origine sarà il valore per ciascuno degli indici i), ii) e iii) da utilizzare nel calcolo dell'ISCECI.

La rilevazione degli indici a) e c) è effettuata da una parte terza a mezzo Google Analytics.

La rilevazione del secondo indice b) è effettuata sulla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione indici a) e c): continua.

Frequenza di rilevazione indice b): annuale

Struttura responsabile della rilevazione: Unità operativa organica Sistema informativo.

#### **Indicatore soddisfazione cliente esterno portatore di interessi (ISCEPI)**

La soddisfazione del cliente esterno portatore di interesse è rilevata mediante la somministrazione di questionari ai partecipanti alle audizioni presso le commissioni consiliari sui servizi descritti nella Carta dei servizi interessanti tali soggetti (informazioni sull'oggetto dell'audizione, qualità dell'accoglienza, cortesia del personale, servizi logistici, etc), in relazione alla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: Unità operativa organica Qualità e innovazione.

#### **Indicatore soddisfazione cliente esterno cittadino fruitore di iniziative istituzionali di natura culturale (ISCECIC)**

La soddisfazione del cliente esterno cittadino fruitore di iniziative culturali è rilevata mediante la somministrazione di questionari basati sulla qualità specifica dell'iniziativa istituzionale di natura culturale organizzate dal Consiglio (visite guidate, mostre, altri eventi simili) in relazione alla percentuale di risposte dei clienti soddisfatti (completamente soddisfatto, molto soddisfatto, soddisfatto).

Frequenza di rilevazione: annuale.

Struttura responsabile della rilevazione: Unità operativa organica Qualità e innovazione.

## **7.2 Obiettivi e indicatori di performance organizzativa delle strutture**

All'obiettivo e all'indicatore di performance generale del CRV si affiancano gli obiettivi e gli indicatori di performance organizzativa delle singole strutture, come individuati nel Sistema per la valutazione del personale del Consiglio.



## 8. SISTEMA PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEL CONSIGLIO

### 8.1 I principi della legge di autonomia

Gli obiettivi e gli indicatori di cui ai § 7.1 e 7.2 integrano il Sistema per la valutazione del personale del Consiglio regionale del Veneto, di cui all'articolo 36 della legge di autonomia:

*Art. 36 - Valutazione del personale.*

1. Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione lavorativa del personale, la metodologia e le procedure per la valutazione del personale del Consiglio regionale e gli strumenti volti a premiare il merito sulla base degli esiti della valutazione sono disciplinati dal regolamento interno di organizzazione e amministrazione e dagli atti di organizzazione, nel rispetto dei principi stabiliti in materia dalla normativa vigente.
2. La valutazione del personale del Consiglio regionale è effettuata avvalendosi di un organismo indipendente di valutazione, istituito in conformità alla normativa statale in materia.
3. L'Ufficio di presidenza può costituire, d'intesa con la Giunta regionale, un comune organismo indipendente per la valutazione del personale dei rispettivi ruoli o, in alternativa, può costituire un autonomo organismo indipendente per la valutazione del personale del Consiglio regionale, composto da uno o tre soggetti esterni all'amministrazione, dotati di elevata professionalità e di pluriennale esperienza in materia di valutazione con particolare riferimento al settore pubblico.

### 8.2 L'Oiv

L'Ufficio di presidenza con la deliberazione n. 66 del 12 ottobre 2017 ha stabilito di costituire per il triennio successivo e comunque fino al termine del ciclo della performance 2018, un proprio Oiv, composto da:

- prof. Agostino Cortesi, coordinatore;
- prof.ssa Maria Stella Righettini, componente;
- prof. Fabrizio Gerli, componente.

L'interazione diretta tra l'OIV, il Segretario generale e il Servizio amministrazione bilancio servizi ha consentito di mettere a punto il sistema di valutazione in una logica di gradualità e miglioramento continuo, secondo le modalità previste dal decreto, in modo da assicurarne la piena operatività anche alla luce della riforma organizzativa determinata dalla legge di autonomia.

Il sistema proposto, oltre alla finalità di premiare il merito, prescritta dalla legge, si propone come obiettivo prioritario la crescita e lo sviluppo delle competenze del personale del Consiglio regionale del Veneto, nella consapevolezza che, come sancito dal comma 1 dell'articolo 14 della legge di autonomia, «il personale in servizio presso organi e strutture del Consiglio regionale rappresenta la risorsa essenziale per l'esercizio delle funzioni istituzionali consiliari, attraverso l'impiego delle peculiari competenze richieste».

### 8.3 Gli elementi caratterizzanti il sistema di valutazione adottato

I principali elementi di innovazione caratterizzanti presentati dal sistema possono essere così sintetizzati:

- a) differenziazione dei criteri di valutazione e riequilibrio tra la componente valutativa legata agli obiettivi di performance organizzativa e individuale e la componente inerente le competenze possedute ed effettivamente attivate dalla persona valutata;
- b) previsione di obiettivi esclusivamente quantitativi e misurabili con certezza, preferibilmente mediante rilevazioni automatiche del sistema informativo;
- c) preferenza per obiettivi di struttura in un'ottica di prestazione di squadra;
- d) coinvolgimento nella valutazione degli utenti finali dei servizi erogati attraverso la previsione di



indicatori di customer satisfaction;

- e) valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- f) valutazione gerarchica della performance individuale dei dirigenti nel presidio del ruolo, articolata secondo parametri quali-quantitativi che tengono conto delle specificità delle diverse figure dirigenziali (manageriali e professionali) presenti nell'Amministrazione del Consiglio;
- g) obbligo per il valutatore di indicare, all'atto della valutazione finale, le azioni per il miglioramento delle prestazioni e i suggerimenti per la crescita e lo sviluppo delle competenze personali;
- h) nelle more della definizione, con apposita disciplina contrattuale di livello nazionale, delle procedure di conciliazione previste dalla normativa vigente in materia di sistemi di valutazione (articolo 7 d.lgs. 150/2009), previsione di una procedura sperimentale di revisione della valutazione che consenta al valutato di rivolgersi all'OIV per rappresentare le proprie ragioni a sostegno di una revisione della propria valutazione.

Il sistema di valutazione del personale adottato è allegato al presente Piano.



X LEGISLATURA

# CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO

## **SISTEMA PER LA VALUTAZIONE**

### **DEL PERSONALE**

### **DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO**

**(articolo 36, legge regionale 31 dicembre 2012, n. 53)**

**APPROVATO CON LA DELIBERAZIONE DELL'UFFICIO DI PRESIDENZA N. 26 DEL 18 APRILE 2017**

## INDICE

<b>PREMESSA</b>	<b>4</b>
1. La valutazione nell'ordinamento del personale dell'Assemblea legislativa	4
2. L'Organismo indipendente di valutazione	4
3. Finalità e obiettivi del sistema di valutazione	4
4. Gli elementi caratterizzanti il sistema di valutazione	5
<b>PARTE I - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI</b>	<b>6</b>
<i>SCHEMA RIASSUNTIVO</i>	6
<i>A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALUTATA SULLA BASE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (350 PUNTI SU 550)</i>	7
A1. OBIETTIVO DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO	7
A2. PRIMO OBIETTIVO DI STRUTTURA	7
A2.1 Sub-obiettivo di puntualità	7
A2.2 Sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati	7
A2.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi	8
A2.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione	8
A3 SECONDO OBIETTIVO DI STRUTTURA	8
A3.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità	8
A3.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità	8
A4 OBIETTIVO PERSONALE DEL DIRIGENTE	10
<i>B. PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTATA CON RIFERIMENTO AD UN SET DI COMPETENZE (100 PUNTI SU 550)</i>	11
<i>C. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NEL PRESIDIO DEL RUOLO (100 PUNTI SU 550)</i>	12
<b>PARTE II - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D TITOLARE DI ALTA PROFESSIONALITA' O DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</b>	<b>14</b>
<i>SCHEMA RIASSUNTIVO</i>	14
<i>A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALUTATA SULLA BASE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA (200 PUNTI SU 550)</i>	15
A1. OBIETTIVO DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO	15
A2. PRIMO OBIETTIVO DI STRUTTURA	15
A2.1 Sub-obiettivo di puntualità	15
A2.2 Sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati	15
A2.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi	16
A2.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione	16
A3 SECONDO OBIETTIVO DI STRUTTURA	16
A3.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità	16
A3.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità	16
A4 OBIETTIVO PERSONALE DEL FUNZIONARIO	17
<i>B. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (90 PUNTI SU 550)</i>	18
B1. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (70 PUNTI SU 100)	18
B2. OBIETTIVO SPECIFICO DI PUNTUALITA' (20 PUNTI SU 100)	18
<i>C. PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTATA CON RIFERIMENTO AD UN SET DI COMPETENZE DI PESO UGUALE (200 PUNTI SU 550)</i>	19
C1. Set di competenze	19
C2. Scala di valutazione	20
<i>D. RICONOSCIMENTO DI PRESTAZIONI DI PARTICOLARE QUALITA'</i>	21
<i>E. AZIONI DI MIGLIORAMENTO</i>	21
<i>F. RIESAME DELLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DA PARTE DELL'OIV</i>	21
<b>PARTE III - VALUTAZIONE DIPENDENTI</b>	<b>22</b>
<i>SCHEMA RIASSUNTIVO</i>	22

<i>A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALUTATA SULLA BASE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA (200 PUNTI SU 500)</i>	23
A1. OBIETTIVO DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO	23
A2. PRIMO OBIETTIVO DI STRUTTURA	23
A2.1 Sub-obiettivo di puntualità	23
A2.2 Sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati	23
A2.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi	24
A2.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione	24
A3 SECONDO OBIETTIVO DI STRUTTURA	24
A3.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità	24
A3.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità	24
<i>B. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (62 SU 550)</i>	26
B1. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (42 PUNTI SU 62)	26
B2. OBIETTIVO SPECIFICO DI PUNTUALITA' (20 PUNTI SU 550)	26
<i>C. PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTATA CON RIFERIMENTO AD UN SET DI COMPETENZE DI PESO UGUALE DISTINTO PER PROFILO (238 PUNTI SU 550)</i>	27
C1. Set di competenze	27
C2. Profili	27
C3. Set di competenze per i diversi profili	28
C4. Scala di valutazione	28
<i>D. RICONOSCIMENTO DI PRESTAZIONI DI PARTICOLARE QUALITA'</i>	29
<i>E. AZIONI DI MIGLIORAMENTO</i>	29
<i>F. RIESAME DELLA VALUTAZIONE DA PARTE DELL'OIV</i>	29
<b>PARTE IV - IL COLLEGAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO</b>	<b>30</b>
1. DIRIGENTI	30
2. PERSONALE DI CATEGORIA D TITOLARE DI ALTA PROFESSIONALITA' O DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	30
3. DIPENDENTI	30
<b>PARTE V - FASI TEMPORALI DELL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE</b>	<b>31</b>
ALLEGATO ALFA – AREE DI COPERTURA SERVIZI	32
ALLEGATO BETA – SET DELLE COMPETENZE OGGETTO DELLA VALUTAZIONE A 360 GRADI	33
ALLEGATO GAMMA – TRADUZIONE IN PUNTEGGI DELLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE	38

## PREMESSA

### 1. LA VALUTAZIONE NELL'ORDINAMENTO DEL PERSONALE DELL'ASSEMBLEA LEGISLATIVA

L'articolo 36 della legge regionale 30 dicembre 2012, n. 53, "Autonomia del Consiglio regionale", stabilisce quanto segue:

Art. 36 - Valutazione del personale.

1. Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione lavorativa del personale, la metodologia e le procedure per la valutazione del personale del Consiglio regionale e gli strumenti volti a premiare il merito sulla base degli esiti della valutazione sono disciplinati dal regolamento interno di organizzazione e amministrazione e dagli atti di organizzazione, nel rispetto dei principi stabiliti in materia dalla normativa vigente.

2. La valutazione del personale del Consiglio regionale è effettuata avvalendosi di un organismo indipendente di valutazione, istituito in conformità alla normativa statale in materia.

3. L'Ufficio di presidenza può costituire, d'intesa con la Giunta regionale, un comune organismo indipendente per la valutazione del personale dei rispettivi ruoli o, in alternativa, può costituire un autonomo organismo indipendente per la valutazione del personale del Consiglio regionale, composto da uno o tre soggetti esterni all'amministrazione, dotati di elevata professionalità e di pluriennale esperienza in materia di valutazione con particolare riferimento al settore pubblico.

### 2. L'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

Con deliberazione n. 66 del 12 ottobre 2016 dell'Ufficio di presidenza è stata rinnovata la composizione dell'OIV nelle persone di:

- Agostino Cortesi, professore ordinario di informatica dell'Università Ca' Foscari di Venezia e prorettore ai rapporti con la Regione e le istituzioni politiche ed imprenditoriali dell'Università Ca' Foscari di Venezia, in qualità di coordinatore;
- Maria Stella Righettini, professore associato di analisi e valutazione delle politiche presso l'Università degli Studi di Padova; in qualità di componente;
- Fabrizio Gerli, professore associato di gestione delle risorse umane e organizzazione aziendale in qualità di componente.

### 3. FINALITÀ E OBIETTIVI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

L'OIV incaricato ha messo a punto il sistema di valutazione descritto nel presente documento.

Il sistema proposto, oltre alla finalità di *premiare il merito*, prescritta dalla norma di legge più sopra riportata, si propone come obiettivo prioritario la crescita e lo sviluppo delle competenze del personale del Consiglio regionale del Veneto, nella consapevolezza che, come sancito dal comma 1 dell'articolo 14 della sopracitata legge di autonomia:

*1. Il personale in servizio presso organi e strutture del Consiglio regionale rappresenta la risorsa essenziale per l'esercizio delle funzioni istituzionali consiliari, attraverso l'impiego delle peculiari competenze richieste.*

#### **4. GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

I principali elementi caratterizzanti presentati dal sistema possono essere così sintetizzati:

- a) differenziazione dei criteri di valutazione e riequilibrio tra la componente valutativa legata agli obiettivi di performance organizzativa e individuale e la componente inerente le competenze possedute ed effettivamente attivate dalla persona valutata;
- b) previsione di obiettivi esclusivamente quantitativi e misurabili con certezza, preferibilmente mediante rilevazioni automatiche del sistema informativo;
- c) preferenza per obiettivi di struttura in un'ottica di prestazione di squadra;
- d) coinvolgimento nella valutazione degli utenti finali dei servizi erogati attraverso la previsione di indicatori di customer satisfaction;
- e) valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
- f) valutazione gerarchica della performance individuale dei dirigenti nel presidio del ruolo, articolata secondo parametri quali-quantitativi che tengono conto delle specificità delle diverse figure dirigenziali (manageriali e professionali) presenti nell'Amministrazione del Consiglio;
- g) obbligo per il valutatore di indicare, all'atto della valutazione finale, le azioni per il miglioramento delle prestazioni e i suggerimenti per la crescita e lo sviluppo delle competenze personali;
- h) nelle more della definizione, con apposita disciplina contrattuale di livello nazionale, delle procedure di conciliazione previste dalla normativa vigente in materia di sistemi di valutazione (articolo 7 d.lgs. 150/2009), previsione di una procedura sperimentale di revisione della valutazione che consenta al valutato di rivolgersi all'OIV per rappresentare le proprie ragioni a sostegno di una revisione della propria valutazione.

**PARTE I - VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

## SCHEMA RIASSUNTIVO

<i>Componente valutativa del sistema</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Sub-obiettivo</i>	<i>Punteggio</i>	
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			<b>350</b>	
	<b>A1</b> <b>Obiettivo CRV – Customer satisfaction</b>		<b>50</b>	
	<b>A2</b> <b>Primo obiettivo di struttura: impiego efficiente delle risorse umane</b>	A2.1 Puntualità		16
		A2.2 Copertura servizi erogati		28
		A2.3 Programmazione congedi		8
		A2.4 Autoformazione		28
<b>A3</b> <b>Secondo obiettivo di struttura: - indicatori sistema gestione qualità; - customer satisfaction servizi erogati dalla struttura</b>			<b>50</b>	
<b>A4</b> <b>Obiettivo personale del dirigente</b>			<b>170</b>	
<b>B</b> <b>Valutazione competenze</b>			<b>100</b>	
		Valutazione gerarchica di primo livello (dirigente capo servizio)	0/25	
		Valutazione gerarchica finale (Segretario generale)	100/75	
<b>C</b> <b>Valutazione della performance individuale nel presidio del ruolo</b>		Valutazione gerarchica finale sulla base di parametri quali-quantitativi	<b>100</b>	
<b>C1</b> <b>Valutazione complessiva della produttività e delle responsabilità assunte nel presidio del ruolo</b>		Valutazione gerarchica sintetica sulla base di un set di parametri	<b>50</b>	
<b>C2</b> <b>Valutazione complessiva della qualità della prestazione resa nel presidio del ruolo</b>		Valutazione gerarchica sintetica motivata	<b>50</b>	

**A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALUTATA SULLA BASE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI (350 PUNTI SU 550)**

**A1. OBIETTIVO DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO**

**Customer satisfaction dei servizi erogati secondo il sistema di gestione per la qualità (misurata con l'indicatore descritto nel Piano della performance vigente).**

Peso: 14,29% della performance (50 punti).

Misurato sulla percentuale di clienti soddisfatti:  
≥ 85% valore migliore; < 70% valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 85%, 50 punti; se ≥ 80% e < 85%, 45 punti; se ≥ 75% e < 80%, 35 punti; se ≥ 70% e < 75%, 20 punti; < 70% 0 punti.

**A2. PRIMO OBIETTIVO DI STRUTTURA**

**Impiego efficiente delle risorse umane.**

Peso totale: 22,86% della performance (80 punti).

Articolato in 5 sub-obiettivi.

**A2.1 Sub-obiettivo di puntualità**

**Percentuale giornate/uomo sul totale giornate/uomo della struttura iniziate, svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite (sia in entrata che in uscita).**

***Non rilevano i permessi ex legge 104/1992 e i permessi sindacali.***

Peso relativo: 20% del peso totale dell'obiettivo (16 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore ≥ 80% giornate/uomo completamente puntuali; valore peggiore < 70% giornate/uomo completamente puntuali.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 80%, 16 punti; se ≥ 75% e < 80%, 9 punti; se ≥ 70% e < 75%, 3 punti; se < 70% 0 punti.

**A2.2 Sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati**

**Percentuale giorni lavorativi su totale giorni in cui l'area di servizio risulta coperta da almeno una persona (incluso il dirigente) dalle ore 9.00 alle ore 17.00.**

Peso relativo: 35% del peso totale (28 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore ≥ 80% giorni con servizio coperto; valore peggiore < 75% giorni con servizio coperto.

Per le strutture che si articolano in più servizi varrà il dato medio.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 80%, 28 punti; se ≥ 75% e < 80%, 20 punti; se < 75%, 0 punti.

*Per l'individuazione delle aree di servizio si rinvia all'allegato Alfa.*



### **A2.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi**

**Percentuale giornate/uomo ferie utilizzate su totale giornate/uomo ferie dovute nell'anno di riferimento.**

Peso relativo: 10% del peso totale (8 punti).

Misurato sulla percentuale di dipendenti che alla fine dell'anno hanno meno di 10 giorni di ferie dell'anno da godere:

valore migliore  $\geq 80\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; valore peggiore  $< 70\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; con arrotondamento all'unità inferiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , 8 punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 80\%$ , 4 punti; se  $< 70\%$ , 0 punti.

### **A2.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione**

**Progettazione e realizzazione di un modulo formativo di una giornata (almeno 360 minuti, anche articolati in più giorni) in aula, con l'impiego di risorse interne, previa approvazione del progetto da parte del Comitato di direzione di cui all'articolo 22 della l.r. 53/2012.**

Peso relativo: 35% del peso totale (28 punti).

Traduzione in punteggio: fatto 28 punti; non fatto 0 punti.

## **A3 SECONDO OBIETTIVO DI STRUTTURA**

**A3.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità**

**Raggiungimento dei risultati attesi nei singoli processi/servizi di cui è responsabile la struttura.**

Peso totale: 14,29% della performance (50 punti).

Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato sulla percentuale di indicatori di processo per i quali è stato conseguito il target sul totale degli indicatori di processo individuati nell'ambito del sistema di gestione per la qualità e validi ai fini della misurazione della performance (come elencati nel Manuale della qualità).

Traduzione in punteggio: se percentuale indicatori raggiunti  $\geq 90\%$ , 50 punti; se  $\geq 80\%$ , 30 punti; se  $\geq 75\%$ , 20 punti; se  $< 75\%$  0 punti.

Tenendo anche conto del percorso di ingresso della Garante nel sistema di qualità – fatta salva naturalmente la determinazione finale della stessa sul punto - in via sperimentale, per il 2017, si applica un indicatore di processo per la valutazione della performance della Struttura di supporto, dato dal rispetto di un limite temporale per il primo intervento della Garante in relazione a una significativa percentuale di istanze rivolte alla medesima, (da valutare successivamente se suddivise o meno per funzione) rispetto alla totalità delle istanze stesse.

**A3.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità**

**Customer satisfaction dei servizi erogati.**

Peso totale: 25% della performance (50 punti).

Customer satisfaction misurata per i servizi erogati dalla struttura, con i tempi e le modalità concertate dalla struttura medesima con l'Ufficio qualità e innovazione, sulla percentuale di clienti soddisfatti:

$\geq 85\%$  valore migliore;  $< 70$  valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 85\%$ , 50 punti; se  $\geq 80\%$ , 30 punti; se  $\geq 70\%$ , 10 punti; se  $< 70\%$  0 punti.

#### **A4 OBIETTIVO PERSONALE DEL DIRIGENTE**

Peso totale: 48,57% della performance (170 punti).

**Deve trattarsi di un progetto innovativo per la realizzazione di una o più delle direttive (o schede del programma operativo) approvate dall'Ufficio di presidenza, o di uno step qualora siano pluriennali, formulato sulla base di un format definito dall'OIV ed è aggiornabile in seguito a modifiche organizzative e di contesto incidenti.**

Validato dall'OIV.

Traduzione in punteggio:

Sono previsti 10 gradi di raggiungimento dell'obiettivo ai quali corrispondono i punti indicati nella seguente tabella:

Grado di raggiungimento	Punti
10	170
9	160
8	140
7	100
6	50
Fino a 5	0

L'assenza dell'obiettivo comporta la mancata assegnazione del relativo punteggio.

**B. PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTATA CON RIFERIMENTO AD UN SET DI COMPETENZE (100 PUNTI SU 550)**

**Effettuata dal dirigente del servizio e dal vertice gerarchico (segretario generale) per ogni singola competenza di cui all'allegato BETA.**

Misurata su una scala di valori da 1 a 10 in base alle valutazioni espresse da:

- a) il dirigente capo del proprio servizio i cui giudizi pesano relativamente per il 25% sul peso totale (25 punti) per i dirigenti di ufficio e le posizioni dirigenziali individuali;
- b) il Segretario generale, i cui giudizi pesano relativamente per il 75% sul peso totale (75 punti), ovvero il 100% sul peso totale (100 punti) qualora non vi sia il capo del servizio consiliare.

**B1 SCALA DI VALUTAZIONE DEL GRADO DI POSSESSO DELLA COMPETENZA**

Ottimo	10
Quasi ottimo	9
Buono	8
Discreto	7
Sufficiente	6
Quasi sufficiente	5
Insufficiente	4
Gravemente insufficiente	3
Quasi nullo	2
Nullo	1

La valutazione si esprimerà compilando una tabella così fatta:

<i>Competenza</i>	<i>Grado di possesso della competenza riconosciuto al dirigente (scala da 1, minimo, a 10, massimo)</i>
A2. Competenze personali e sociali	
C2. Abilità relazionali, cooperazione e spirito di squadra	
...	

Per la traduzione della valutazione in punteggi si rinvia all'allegato Gamma.

C. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE NEL PRESIDIO DEL RUOLO (100 PUNTI SU 550)

**Valutazione gerarchica finale del Segretario generale sulla base di parametri quali-quantitativi**

**C1. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA PRODUTTIVITÀ E DELLE RESPONSABILITÀ ASSUNTE NEL PRESIDIO DEL RUOLO (50 PUNTI SU 550)**

**Valutazione gerarchica sintetica sulla base di un set di parametri considerati significativi in relazione alle diverse figure dirigenziali**

*Parametri applicabili a tutti i dirigenti*

C1.1 – Numero giorni e ore lavorate nell'anno.

*Parametri applicabili ai dirigenti con responsabilità gestionali*

C1.2 – Numero e valore economico delle procedure aperte (“gara europea”) di selezione (“gara europea”) di fornitori concluse nell'anno entro sei mesi dall'indizione e senza contenzioso, nella funzione di responsabile del procedimento.

C1.3 – Numero e valore economico delle procedure negoziate di selezione di fornitori concluse nell'anno senza contenzioso, nella funzione di responsabile del procedimento.

C1.4 – Numero e valore economico degli atti proposti all'approvazione dell'Ufficio di presidenza.

C1.5 – Numero e rilevanza istituzionale e organizzativa degli atti complessi (recanti nuove regolazioni o modifiche significative di regolazioni vigenti di ambiti omogenei di attività del Consiglio regionale) proposti all'Ufficio di presidenza.

C1.6 – Numero e valore economico degli atti proposti all'approvazione del dirigente di servizio o del Segretario generale.

C1.7 – Numero e valore economico degli atti adottati.

*Parametri applicabili ai dirigenti con compiti di assistenza e consulenza agli organi consiliari*

C1.8 – Numero sedute consiliari presenziate fino al termine.

C1.9 – Numero sedute di commissione assistite.

C1.10 – Numero di istruttorie formalizzate con produzione di dossier preliminare in commissione.

C1.11 – Numero di istruttorie formalizzate con produzione di dossier specialistico in commissione.

C1.12 – Numero atti licenziati in commissione (tutti i procedimenti).

C1.13 – Numero sedute di Consiglio assistite.

C1.14 – Numero pdl coordinati dopo l'approvazione dell'Aula.

C1.15 – Numero pareri scritti resi.

C1.16 – Numero report, studi e ricerche pubblicati.

*Parametri applicabili ai dirigenti con funzioni specifiche*

C1.17 – Numero istanze Garante dei diritti della persona istruite personalmente.

C1.18 – Numero e complessità relazioni presentate a seguito di attività ispettive e amministrative.

C1.19 – Numero eventi pubblici (mostre, convegni e simili) curati.

*Parametri applicabili ai dirigenti di Servizio e Ufficio*

C1.20 – Grado di differenziazione delle valutazioni dei propri collaboratori.

## **C2. VALUTAZIONE COMPLESSIVA DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE RESA NEL PRESIDIO DEL RUOLO (50 PUNTI 550)**

### **Valutazione gerarchica sintetica motivata**

Nel giudizio sintetico e motivato il valutatore dovrà indicare gli elementi di particolare qualità riscontrati nella prestazione del dirigente, con riferimenti puntuali alle evidenze oggettive.

Ciascun valutato potrà proporre al valutatore tre affari (progetti, procedimenti, problemi, item, prodotti) gestiti con particolare qualità nel corso dell'anno.

### **D. AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

La scheda di valutazione si conclude obbligatoriamente con l'indicazione delle azioni per il miglioramento delle prestazioni organizzative e personali e con i suggerimenti per lo sviluppo e la crescita delle competenze del dirigente.

### **E. RIESAME DELLA VALUTAZIONE QUALI-QUANTITATIVA DELLA PRESTAZIONE DA PARTE DELL'OIV**

Il dirigente valutato che non accetta la valutazione quali-quantitativa del Segretario generale (§ C1 e § C2) può rivolgersi all'OIV con una propria memoria scritta per richiedere, motivandolo, un riesame della valutazione medesima.

L'OIV, riesaminata la valutazione con le modalità ritenute più opportune, può avvallare la stessa ovvero richiederne la revisione al Segretario generale.

In ogni caso, la determinazione conclusiva del procedimento di valutazione rimane di competenza del Segretario generale.

## PARTE II - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DI CATEGORIA D TITOLARE DI ALTA PROFESSIONALITA' O DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

### SCHEMA RIASSUNTIVO

<i>Componente valutativa del sistema</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Sub-obiettivo</i>	<i>Punteggio</i>	
<b>A</b> <b>Performance organizzativa</b>			<b>200</b>	
	<b>A1</b> <b>Obiettivo CRV – Customer satisfaction</b>		<b>50</b>	
	<b>A2</b> <b>Primo obiettivo di struttura: impiego efficiente delle risorse umane</b>	A2.1 Puntualità		16
		A2.2 Copertura servizi erogati		28
		A2.3 Programmazione congedi		8
		A2.4 Autoformazione		28
	<b>A3</b> <b>Secondo obiettivo di struttura: - indicatori sistema gestione qualità; - customer satisfaction servizi erogati dalla struttura.</b>		<b>50/70</b>	
<b>A4</b> <b>Obiettivo personale</b>		<b>20/0</b>		
<b>B</b> <b>Contributo individuale alla performance organizzativa</b>			<b>90</b>	
	<b>B.1 Contributo individuale alla performance organizzativa</b>		70	
	<b>B.2</b> <b>Obiettivo specifico di puntualità</b>		20	
<b>C</b> <b>Valutazione competenze</b>			<b>210</b>	
		Valutazione vertice gerarchico	182/210	
		Valutazione altri dirigenti	28/0	
<b>D</b> <b>Riconoscimento prestazione di particolare qualità</b>			<b>50</b>	

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALUTATA SULLA BASE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA (200 PUNTI SU 550)

### **A1. OBIETTIVO DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO**

**Customer satisfaction dei servizi erogati secondo il sistema di gestione per la qualità (misurata con l'indicatore descritto nel Piano della performance vigente).**

Peso: 25% della performance (50 punti).

Misurato sulla percentuale di clienti soddisfatti:  
≥ 85% valore migliore; < 70 valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 85%, 50 punti; se ≥ 80% e < 85%, 45 punti; se ≥ 75% e < 80%, 35 punti; se ≥ 70% e < 75%, 20 punti; < 70% 0 punti.

### **A2. PRIMO OBIETTIVO DI STRUTTURA**

**Impiego efficiente delle risorse umane.**

Peso totale: 40% della performance (80 punti).

Articolato in 5 sub-obiettivi.

#### **A2.1 Sub-obiettivo di puntualità**

**Percentuale giornate/uomo sul totale giornate/uomo della struttura iniziate, svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite (sia in entrata che in uscita).**

***Non rilevano i permessi ex legge 104/1992 e i permessi sindacali.***

Peso relativo: 20% del peso totale dell'obiettivo (16 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore ≥ 80% giornate/uomo completamente puntuali; valore peggiore < 70% giornate/uomo completamente puntuali.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 80%, 16 punti; se ≥ 75% e < 80%, 9 punti; se ≥ 70% e < 75%, 3 punti; se < 70% 0 punti.

#### **A2.2 Sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati**

**Percentuale giorni lavorativi su totale giorni in cui l'area di servizio risulta coperta da almeno una persona (incluso il dirigente) dalle ore 9.00 alle ore 17.00.**

Peso relativo: 35% del peso totale (28 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore ≥ 80% giorni con servizio coperto; valore peggiore < 75% giorni con servizio coperto.

Per le strutture che si articolano in più servizi varrà il dato medio.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 80%, 28 punti; se ≥ 75% e < 80%, 20 punti; se < 75%, 0 punti.

*Per l'individuazione delle aree di servizio si rinvia all'allegato Alfa.*



### **A2.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi**

**Percentuale giornate/uomo ferie utilizzate su totale giornate/uomo ferie dovute nell'anno di riferimento.**

Peso relativo: 10% del peso totale (8 punti).

Misurato sulla percentuale di dipendenti che alla fine dell'anno hanno meno di 10 giorni di ferie dell'anno da godere:

valore migliore  $\geq 80\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; valore peggiore  $< 70\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; con arrotondamento all'unità inferiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , 8 punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 80\%$ , 4 punti; se  $< 70\%$ , 0 punti.

### **A2.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione**

**Progettazione e realizzazione di un modulo formativo di una giornata (almeno 360 minuti, anche articolati in più giorni) in aula, con l'impiego di risorse interne, previa approvazione del progetto da parte del Comitato di direzione di cui all'articolo 22 della l.r. 53/2012.**

Peso relativo: 35% del peso totale (28 punti).

Traduzione in punteggio: fatto 28 punti; non fatto 0 punti.

## **A3 SECONDO OBIETTIVO DI STRUTTURA**

**A3.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità**

**Raggiungimento dei risultati attesi nei singoli processi/servizi di cui è responsabile la struttura.**

Peso totale: 25% della performance (50 punti).

Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato sulla percentuale di indicatori di processo per i quali è stato conseguito il target sul totale degli indicatori di processo individuati nell'ambito del sistema di gestione per la qualità e validi ai fini della misurazione della performance (come elencati nel Manuale della qualità).

Traduzione in punteggio: se percentuale indicatori raggiunti  $\geq 90\%$ , 50 punti; se  $\geq 80\%$ , 30 punti; se  $\geq 75\%$ , 20 punti; se  $< 75\%$ , 0 punti.

Traduzione in punteggio qualora l'obiettivo A4 non sia stato attivato: se percentuale indicatori raggiunti $\geq 90\%$ , 70 punti; se $\geq 80\%$ , 40 punti; se $\geq 75\%$ , 10 punti; se $< 75\%$ , 0 punti.
---

Tenendo anche conto del percorso di ingresso della Garante nel sistema di qualità – fatta salva naturalmente la determinazione finale della stessa sul punto - in via sperimentale, per il 2017, si applica un indicatore di processo per la valutazione della performance della Struttura di supporto, dato dal rispetto di un limite temporale per il primo intervento della Garante in relazione a una significativa percentuale di istanze rivolte alla medesima, (da valutare successivamente se suddivise o meno per funzione) rispetto alla totalità delle istanze stesse.

**A3.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità**

**Customer satisfaction dei servizi erogati.**

Peso totale: 25% della performance (50 punti).

Customer satisfaction misurata per i servizi erogati dalla struttura, con i tempi e le modalità concertate dalla struttura medesima con l'Ufficio qualità e innovazione, sulla percentuale di clienti soddisfatti:

≥ 85 valore migliore; < 70% valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 85%, 50 punti; se ≥ 80%, 30 punti; se ≥ 70%, 10 punti; se < 70% 0 punti.

Traduzione in punteggio qualora l'obiettivo A4 non sia presente:

se ≥ 85%, 70 punti; se ≥ 80%, 40 punti; se ≥ 70%, 15 punti; se < 70%, 0 punti.

#### **A4 OBIETTIVO PERSONALE DEL FUNZIONARIO**

**Esclusivamente di natura finanziaria od organizzativa, con impatti misurabili sull'efficienza.**

Peso totale: 10% della performance (20 punti).

Misurato sulla base di indicatori quantitativi di efficienza.

Se non è formulato l'obiettivo A3 vale il 35% (70 punti).

Traduzione in punteggio:

se obiettivo raggiunto completamente (scala 5), 20 punti; se obiettivo raggiunto quasi completamente (scala 4), 15 punti; se obiettivo raggiunto parzialmente (scala 3), 7 punti; se obiettivo mancato (scale 2 e 1), 0 punti.

B. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (90 PUNTI SU 550)

**B1. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (70 PUNTI SU 100)**

**Valutazione sintetica da parte del valutatore gerarchico sul grado di incidenza dell'attività e dei comportamenti del valutato rispetto risultato raggiunto per gli indicatori di performance.**

Peso relativo: 80% del peso (80 punti).

Traduzione in punteggio:

Giudizio:	Punteggio:
Eccellente	70
Buono	60
Adeguito	50
Migliorabile	40
Inadeguato	0

**B2. OBIETTIVO SPECIFICO DI PUNTUALITA' (20 PUNTI SU 100)**

**Percentuale giornate/uomo sul totale giornate/uomo lavorate svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite (sia in entrata che in uscita). *Non rilevano i permessi legge 104/1992 e i permessi sindacali.***

Peso relativo: 20% del peso (20 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore  $\geq 80\%$  giornate/uomo completamente puntuali; valore peggiore  $< 70\%$  giornate/uomo completamente puntuali.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , 20 punti; se  $\geq 75\%$  e  $< 80\%$ , 15 punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 75\%$ , 10 punti; se  $< 70\%$  0 punti.

C. PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTATA CON RIFERIMENTO AD UN SET DI COMPETENZE DI PESO UGUALE (200 PUNTI SU 550)

**Effettuata dai propri dirigenti di ufficio e dal proprio vertice gerarchico per ogni singola competenza di cui al seguente § C1.**

Misurata in base alla scala di valori di cui al seguente § C2 in base alle valutazioni espresse da:

- a) il dirigente capo del servizio consiliare (o il Segretario generale, ove manca il dirigente capo servizio), il cui giudizio pesa relativamente per l'86,67% sul peso totale (182 punti) – pesa per il 100% sul peso totale (210 punti) in assenza del dirigente di Ufficio;
- b) il dirigente dell'Ufficio al quale il valutato è assegnato, i cui giudizi pesano relativamente per il 13,33% sul peso totale (28 punti).

La valutazione del dirigente capo del servizio consiliare (o del Segretario generale ove manca il dirigente capo servizio) è effettuata sentiti gli altri dirigenti assegnati alla sua struttura.

**C1. SET DI COMPETENZE**

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1– AFFIDABILITÀ E DISPONIBILITÀ | (adattamento delle prestazioni, anche in termini di utilizzo degli orari nella fascia di flessibilità, alle esigenze istituzionali e organizzative degli organi e delle strutture servite)              |
| 2– COMPORTAMENTO                | (riconoscibilità e cortesia, decoro dell'abbigliamento e dell'atteggiamento, cura dell'aspetto fisico)  |
| 3 – SVILUPPO COMPETENZE         | (attenzione e tensione per l'aggiornamento e l'autoformazione, disponibilità a trasferire informazioni, conoscenze e competenze ai colleghi)  |
| 4– TEAMSHIP                     | (spirito di squadra e capacità di lavorare in gruppo con correttezza e disponibilità, supporto ai colleghi in difficoltà, apertura al confronto e tolleranza verso gli errori ed i difetti degli altri) |
| 5 – AUTONOMIA                   | (livello di indipendenza nel produrre o suggerire soluzioni idonee alle problematiche che si presentano entro i limiti del proprio ruolo)   |
| 6 – FLESSIBILITÀ                | (disponibilità ad adattare provvisoriamente le proprie mansioni e a modificare il proprio ruolo in caso di necessità)   |

**C2. SCALA DI VALUTAZIONE**

Ottimo	10
Quasi ottimo	9
Buono	8
Discreto	7
Sufficiente	6
Quasi sufficiente	5
Insufficiente	4
Gravemente insufficiente	3
Quasi nullo	2
Nullo	1

La valutazione si esprimerà compilando una tabella così fatta:

<i>Competenza</i>	<i>Grado di possesso della competenza riconosciuto al dirigente (scala da 1, minimo, a 10, massimo)</i>
1– AFFIDABILITÀ E DISPONIBILITÀ	
2– COMPORTAMENTO	
...	

Per la traduzione della valutazione in punteggi si rinvia all'allegato Gamma.

#### D. RICONOSCIMENTO DI PRESTAZIONI DI PARTICOLARE QUALITÀ

Giudizio sintetico del dirigente capo del servizio consiliare (o il Segretario generale per i dipendenti non assegnati ai servizi consiliari) in ordine a particolari elementi di qualità rilevati nelle prestazioni del dipendente e di significativi gradi di sviluppo e crescita delle sue competenze.

Punteggio massimo attribuibile: 50 punti.

Criteri di attribuzione: in relazione agli elementi di eccellenza, particolare qualità, sviluppo e crescita delle competenze: fino a 50 punti.

Il giudizio deve essere motivato e supportato da evidenze quali-quantitative.

Ciascun dirigente capo servizio (o il Segretario generale per i dipendenti non assegnati ai servizi consiliari) potrà comunque attribuire il riconoscimento a non più del dieci per cento (arrotondato all'unità per eccesso) del personale titolare di posizione organizzativa o alta professionalità valutato.

#### E. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

La scheda di valutazione si conclude obbligatoriamente con l'indicazione delle azioni per il miglioramento delle prestazioni personali e con i suggerimenti per lo sviluppo e la crescita delle competenze del dipendente.

#### F. RIESAME DELLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DA PARTE DELL'OIV

Il valutato che non accetta la valutazione gerarchica relativa al § D può rivolgersi all'OIV con una propria memoria scritta per richiedere, motivandolo, il riconoscimento di prestazioni di particolare qualità.

L'OIV può richiedere la revisione della valutazione al dirigente competente.

In ogni caso, la determinazione conclusiva del procedimento di valutazione rimane di competenza del dirigente capo servizio.

## PARTE III - VALUTAZIONE DIPENDENTI

### SCHEMA RIASSUNTIVO

<i>Componente valutativa del sistema</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Sub-obiettivo</i>	<i>Punteggio</i>	
<b>A</b> Performance organizzativa			<b>200</b>	
	<b>A1</b> Obiettivo CRV – Customer satisfaction		<b>50</b>	
	<b>A2</b> Primo obiettivo di struttura: impiego efficiente delle risorse umane	A2.1 Puntualità		16
		A2.2 Copertura servizi erogati		28
		A2.3 Programmazione congedi		8
		A2.4 Autoformazione		28
<b>A3</b> Secondo obiettivo di struttura: - indicatori sistema gestione qualità; - customer satisfaction servizi erogati dalla struttura		<b>70</b>		
<b>B</b> Contributo individuale alla performance organizzativa			<b>62</b>	
	<b>B.1</b> Contributo individuale alla performance organizzativa		42	
	<b>B.2</b> Obiettivo specifico di puntualità		20	
<b>C</b> Valutazione competenze			<b>238</b>	
		<b>Valutazione vertice gerarchico</b>	210/238	
		<b>Valutazione altri dirigenti</b>	28/0	
<b>D</b> Riconoscimento prestazione di particolare qualità			<b>50</b>	

A. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA VALUTATA SULLA BASE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA (200 PUNTI SU 500)

### **A1. OBIETTIVO DEL CONSIGLIO REGIONALE DEL VENETO**

**Customer satisfaction dei servizi erogati secondo il sistema di gestione per la qualità (misurata con l'indicatore descritto nel Piano della performance vigente).**

Peso: 25% della performance (50 punti).

Misurato sulla percentuale di clienti soddisfatti:  
≥ 85% valore migliore; < 70% valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 85%, 50 punti; se ≥ 80% e < 85%, 45 punti; se ≥ 75% e < 80%, 35 punti; se ≥ 70% e < 75%, 20 punti; < 70% 0 punti.

### **A2. PRIMO OBIETTIVO DI STRUTTURA**

**Impiego efficiente delle risorse umane.**

Peso totale: 40% della performance (80 punti).

Articolato in 5 sub-obiettivi.

#### **A2.1 Sub-obiettivo di puntualità**

**Percentuale giornate/uomo sul totale giornate/uomo della struttura iniziate, svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite (sia in entrata che in uscita).**

***Non rilevano i permessi ex legge 104/1992 e i permessi sindacali.***

Peso relativo: 20% del peso totale dell'obiettivo (16 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore ≥ 80% giornate/uomo completamente puntuali; valore peggiore < 70% giornate/uomo completamente puntuali.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 80%, 16 punti; se ≥ 75% e < 80%, 9 punti; se ≥ 70% e < 75%, 3 punti; se < 70% 0 punti.

#### **A2.2 Sub-obiettivo di copertura aree servizi erogati**

**Percentuale giorni lavorativi su totale giorni in cui l'area di servizio risulta coperta da almeno una persona (incluso il dirigente) dalle ore 9.00 alle ore 17.00.**

Peso relativo: 35% del peso totale (28 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore ≥ 80% giorni con servizio coperto; valore peggiore < 75% giorni con servizio coperto.

Per le strutture che si articolano in più servizi varrà il dato medio.

Traduzione in punteggio:

se ≥ 80%, 28 punti; se ≥ 75% e < 80%, 20 punti; se < 75%, 0 punti.

*Per l'individuazione delle aree di servizio si rinvia all'allegato Alfa.*



### **A2.3 Sub-obiettivo di efficiente programmazione dei congedi**

**Percentuale giornate/uomo ferie utilizzate su totale giornate/uomo ferie dovute nell'anno di riferimento.**

Peso relativo: 10% del peso totale (8 punti).

Misurato sulla percentuale di dipendenti che alla fine dell'anno hanno meno di 10 giorni di ferie dell'anno da godere:

valore migliore  $\geq 80\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; valore peggiore  $< 70\%$  dipendenti con meno di 10 giorni di ferie non godute; con arrotondamento all'unità inferiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , 8 punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 80\%$ , 4 punti; se  $< 70\%$ , 0 punti.

### **A2.4 Sub-obiettivo di autoproduzione aggiornamento e formazione**

**Progettazione e realizzazione di un modulo formativo di una giornata (almeno 360 minuti, anche articolati in più giorni) in aula, con l'impiego di risorse interne, previa approvazione del progetto da parte del Comitato di direzione di cui all'articolo 22 della l.r. 53/2012.**

Peso relativo: 35% del peso totale (28 punti).

Traduzione in punteggio: fatto 28 punti; non fatto 0 punti.

## **A3 SECONDO OBIETTIVO DI STRUTTURA**

**A3.1 Per le strutture proprietarie (o comproprietarie) di processi/servizi normati dal sistema di gestione per la qualità**

**Raggiungimento dei risultati attesi nei singoli processi/servizi di cui è responsabile la struttura.**

Peso totale: 35% della performance (70 punti).

Il raggiungimento dell'obiettivo è misurato sulla percentuale di indicatori di processo per i quali è stato conseguito il target sul totale degli indicatori di processo individuati nell'ambito del sistema di gestione per la qualità e validi ai fini della misurazione della performance (come elencati nel Manuale della qualità).

Traduzione in punteggio: se percentuale indicatori raggiunti  $\geq 90\%$ , 70 punti; se  $\geq 80\%$ , 40 punti; se  $\geq 75\%$ , 10 punti; se  $< 75\%$  0 punti.

Tenendo anche conto del percorso di ingresso della Garante nel sistema di qualità – fatta salva naturalmente la determinazione finale della stessa sul punto - in via sperimentale, per il 2017, si applica un indicatore di processo per la valutazione della performance della Struttura di supporto, dato dal rispetto di un limite temporale per il primo intervento della Garante in relazione a una significativa percentuale di istanze rivolte alla medesima, (da valutare successivamente se suddivise o meno per funzione) rispetto alla totalità delle istanze stesse.

**A3.2 Per le strutture che non sono incluse con i loro processi/servizi nel sistema di gestione per la qualità**

**Customer satisfaction dei servizi erogati.**

Peso totale: 35% della performance (70 punti).

Customer satisfaction misurata per i servizi erogati dalla struttura, con i tempi e le modalità concertate dalla struttura medesima con l'Ufficio qualità e innovazione, sulla percentuale di clienti soddisfatti:

$\geq 85$  valore migliore;  $< 70\%$  valore peggiore.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 85\%$ , 70 punti; se  $\geq 80\%$ , 40 punti; se  $\geq 70\%$ , 15 punti; se  $< 70\%$ , 0 punti.

B. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (62 SU 550)

**B1. CONTRIBUTO INDIVIDUALE ALLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (42 PUNTI SU 62)**

**Valutazione sintetica da parte del valutatore gerarchico sul grado di incidenza dell'attività e dei comportamenti del valutato rispetto risultato raggiunto per gli indicatori di performance.**

Peso relativo: 67,74% del peso (42 punti).

Traduzione in punteggio:

Giudizio:	Punteggio:
Eccellente	42
Buono	35
Adeguito	28
Migliorabile	21
Inadeguato	0

**B2. OBIETTIVO SPECIFICO DI PUNTUALITA' (20 PUNTI SU 550)**

**Percentuale giornate/uomo sul totale giornate/uomo lavorate svolte e concluse entro i limiti delle fasce orarie consentite (sia in entrata che in uscita). *Non rilevano i permessi legge 104/1992 e i permessi sindacali.***

Peso relativo: 32,26% del peso (20 punti).

Misurato esclusivamente sulla base delle timbrature:

valore migliore  $\geq 80\%$  giornate/uomo completamente puntuali; valore peggiore  $\geq 70\%$  giornate/uomo completamente puntuali.

Traduzione in punteggio:

se  $\geq 80\%$ , 20 punti; se  $\geq 75\%$  e  $< 80\%$ , 15 punti; se  $\geq 70\%$  e  $< 75\%$ , 10 punti; se  $< 70\%$  0 punti.

C. PERFORMANCE INDIVIDUALE VALUTATA CON RIFERIMENTO AD UN SET DI COMPETENZE DI PESO UGUALE DISTINTO PER PROFILO (238 PUNTI SU 550)

**Effettuata dal proprio dirigente d'Ufficio e dal proprio vertice gerarchico per ogni singola competenza di cui ai seguenti § C1, C2 e C3.**

Misurata in base alla scala di valori di cui al seguente § C4 in base alle valutazioni espresse da:

- a) il dirigente capo del servizio consiliare (o il Segretario generale, ove manca il dirigente capo servizio, il cui giudizio pesa relativamente per il 88,24% sul peso totale (210 punti) – pesa per il 100% sul peso totale (238 punti) ove nel servizio non vi sia altro personale dirigenziale;
- b) il dirigente dell'Ufficio al quale il valutato è assegnato, i cui giudizi pesano relativamente per il 11,76% sul peso totale (28 punti).

La valutazione del dirigente capo del servizio consiliare (o del Segretario generale ove manca il dirigente capo servizio) è effettuata sentiti gli altri dirigenti assegnati alla sua struttura.

### **C1. SET DI COMPETENZE**

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1– AFFIDABILITÀ E DISPONIBILITÀ | (adattamento delle prestazioni, anche in termini di utilizzo degli orari nella fascia di flessibilità, alle esigenze istituzionali e organizzative degli organi e delle strutture servite)              |
| 2– COMPORTAMENTO                | (riconoscibilità e cortesia, decoro dell'abbigliamento e dell'atteggiamento, cura dell'aspetto fisico)  |
| 3 – SVILUPPO COMPETENZE         | (attenzione e tensione per l'aggiornamento e l'autoformazione, disponibilità a trasferire informazioni, conoscenze e competenze ai colleghi)  |
| 4– TEAMSHIP                     | (spirito di squadra e capacità di lavorare in gruppo con correttezza e disponibilità, supporto ai colleghi in difficoltà, apertura al confronto e tolleranza verso gli errori ed i difetti degli altri) |
| 5 – AUTONOMIA                   | (livello di indipendenza nel produrre o suggerire soluzioni idonee alle problematiche che si presentano entro i limiti del proprio ruolo)   |
| 6 – FLESSIBILITÀ                | (disponibilità ad adattare provvisoriamente le proprie mansioni e a modificare il proprio ruolo in caso di necessità)   |

### **C2. PROFILI**

- A – Personale uffici e staff tecnici
- B – Personale ausiliario
- C – Personale uffici e staff amministrativi
- D – Personale uffici e staff supporto-assistenza-consulenza organi

### C3. SET DI COMPETENZE PER I DIVERSI PROFILI

<i>Profilo</i>	<i>Set di competenze attribuite</i>
A – Personale uffici e staff tecnici	1– affidabilità e disponibilità 3 – sviluppo competenze 5 – autonomia
B – Personale ausiliario	1– affidabilità e disponibilità 2 – comportamento 6 – flessibilità
C – Personale uffici e staff amministrativi	3 – sviluppo competenze 4 – teamship 5 – autonomia
D – Personale uffici e staff supporto-assistenza-consulenza organi	1– affidabilità e disponibilità 2 – comportamento 6 – flessibilità

### C4. SCALA DI VALUTAZIONE

Ottimo	10
Quasi ottimo	9
Buono	8
Discreto	7
Sufficiente	6
Quasi sufficiente	5
Insufficiente	4
Gravemente insufficiente	3
Quasi nullo	2
Nulla	1

La valutazione si esprimerà compilando una tabella così fatta:

<i>Competenza</i>	<i>Grado di possesso della competenza riconosciuto al dirigente (scala da 1, minimo, a 10, massimo)</i>
1– affidabilità e disponibilità	
3 – sviluppo competenze	
...	

Per la traduzione della valutazione in punteggi si rinvia all'allegato Gamma.

#### D. RICONOSCIMENTO DI PRESTAZIONI DI PARTICOLARE QUALITA'

Giudizio sintetico del dirigente capo del servizio consiliare (o il Segretario generale per i dipendenti non assegnati a servizi consiliari) in ordine a particolari elementi di qualità rilevati nelle prestazioni del dipendente e di significativi gradi di sviluppo e crescita delle sue competenze.

Punteggio massimo attribuibile: 50 punti.

Criteri di attribuzione: in relazione agli elementi di eccellenza, particolare qualità, sviluppo e crescita delle competenze: fino a 50 punti.

Il giudizio deve essere motivato e supportato da evidenze quali-quantitative.

Ciascun dirigente capo servizio (o il Segretario generale per i dipendenti non assegnati a servizi consiliari) potrà comunque attribuire il riconoscimento a non più del dieci per cento (arrotondato all'unità per eccesso) del personale non titolare di posizione organizzativa o alta professionalità valutato.

#### E. AZIONI DI MIGLIORAMENTO

La scheda di valutazione si conclude obbligatoriamente con l'indicazione delle azioni per il miglioramento delle prestazioni personali e con i suggerimenti per lo sviluppo e la crescita delle competenze del dipendente.

#### F. RIESAME DELLA VALUTAZIONE DA PARTE DELL'OIV

Il valutato che non accetta la valutazione gerarchica relativa al § D può rivolgersi all'OIV con una propria memoria scritta per richiedere, motivandolo, il riconoscimento di prestazioni di particolare qualità.

L'OIV può richiedere la revisione della valutazione al dirigente competente.

In ogni caso, la determinazione conclusiva del procedimento di valutazione rimane di competenza del dirigente capo servizio.

## PARTE IV - IL COLLEGAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE CON IL SISTEMA RETRIBUTIVO

### 1. DIRIGENTI

La retribuzione di risultato, come determinata a seguito della contrattazione, è erogata, in relazione al punteggio effettivamente conseguito, con il seguente sistema di distribuzione per fasce di punteggio.

FASCIA 1	FASCIA 2	FASCIA 3	FASCIA 4	FASCIA 5	FASCIA 6
≥ 490 punti	≥ 475 punti	≥ 450 punti	≥ 375 punti	≥ 300 punti	< 300 punti
100%	95%	85%	70%	50%	0%

### 2. PERSONALE DI CATEGORIA D TITOLARE DI ALTA PROFESSIONALITA' O DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La retribuzione di risultato è così determinata, ai sensi dei vigenti CCNL:

- per le alte professionalità (articolo 10 CCNL 22 gennaio 2004): da un minimo del 10 per cento ad un massimo del 30 per cento della retribuzione di posizione attribuita;
- per le posizioni organizzative (articolo 10 CCNL 31 marzo 1999): da un minimo del 10 per cento ad un massimo del 25 per cento della retribuzione di posizione attribuita.

Tali importi sono definiti nell'ambito della contrattazione decentrata.

La retribuzione di risultato, come determinata a seguito della contrattazione, è erogata, in relazione al punteggio effettivamente conseguito, con il seguente sistema di distribuzione per fasce di punteggio (fatto 100 il massimo della retribuzione determinata in sede di contrattazione entro i range dei CCNL (10-30 per cento per le alte professionalità; 10-25 per cento per le posizioni organizzative).

FASCIA 1	FASCIA 2	FASCIA 3	FASCIA 4	FASCIA 5	FASCIA 6
≥ 475 punti	≥ 450 punti	≥ 400 punti	≥ 350 punti	≥ 300 punti	< 300 punti
100%	95%	85%	70%	50%	0

### 3. DIPENDENTI

La retribuzione di risultato, come determinata a seguito della contrattazione, è erogata, in relazione al punteggio effettivamente conseguito, con il seguente sistema di distribuzione per fasce di punteggio.

FASCIA 1	FASCIA 2	FASCIA 3	FASCIA 4	FASCIA 5	FASCIA 6
≥ 475 punti	≥ 450 punti	≥ 400 punti	≥ 350 punti	≥ 300 punti	< 300 punti
100%	95%	85%	70%	50%	0

## PARTE V - FASI TEMPORALI DELL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

<i>Fase - Azione</i>	<i>Scadenza annuale</i>	<i>Responsabilità</i>
1. Definizione obiettivi e sottoscrizione schede di valutazione dirigenti	1° marzo	Segretario generale
2. Definizione obiettivi e sottoscrizione schede di valutazione dipendenti	30 aprile	Dirigenti
3. Attuazione e misurazione obiettivi e performance	In continuo	dirigenti – dipendenti
7. Valutazione gerarchica dipendenti	1-15 febbraio anno successivo	Dirigenti
8. Valutazione gerarchica dirigenti	15-28 febbraio anno successivo	Segretario generale
9. Validazione valutazione	15 marzo anno successivo	OIV
11. Validazione della relazione sulla performance	31 marzo anno successivo	OIV
10. Approvazione della relazione sulla performance	15 aprile anno successivo	Ufficio di presidenza
12. Pagamento retribuzione di risultato	aprile/maggio anno successivo	Uffici personale Giunta e Consiglio



## ALLEGATO ALFA – AREE DI COPERTURA SERVIZI

### A2.2 SUB-OBIETTIVO DI COPERTURA SERVIZI EROGATI

Percentuale giorni lavorativi su totale giorni in cui il servizio risulta coperto da almeno una persona (incluso il dirigente) dalle ore 9.00 alle ore 17.00.

#### AREE DI SERVIZIO DI CUI MISURARE IL GRADO DI COPERTURA

##### *Area dei servizi istituzionali*

- 1 Segreteria generale
- 2 Servizio affari giuridici e legislativi
- 3 Servizio rapporti ed attività istituzionali
- 4 Servizio vigilanza settore socio-sanitario

##### *Area dei servizi gestionali di supporto*

- 5 Servizio amministrazione bilancio servizi
- 6 Servizio affari generali (con esclusione del personale a supporto del Garante dei diritti della persona)
- 7 Servizio per la comunicazione (con esclusione del personale a supporto del Corecom)

##### *Area dei servizi ai cittadini*

- 8 Corecom
- 9 Garante diritti della persona

ALLEGATO BETA – SET DELLE COMPETENZE OGGETTO DELLA VALUTAZIONE A 360 GRADI

Competenza	Descrizione
<p>A1</p> <p>COMPETENZE COGNITIVE</p>	<p><b>Analisi:</b> capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause.</p> <p><b>Sintesi:</b> capacità di concentrare in pochi concetti e/ o in frasi essenziali temi complessi e argomenti disparati tramite la ricerca e definizione degli aspetti chiave.</p> <p><b>Definizione e soluzione dei problemi:</b> orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse.</p>
<p><i>Ha acutezza di intelletto e profondità di pensiero. Sa definire i problemi e risolverli in modo soddisfacente, migliorando la situazione di partenza. Si esprime con chiarezza. Sa essere sintetico quando serve.</i></p>	
<p>A2</p> <p>COMPETENZE ED EXPERTISE TECNICHE E PROFESSIONALI</p>	<p><b>Ampiezza e profondità delle conoscenze:</b> conoscenza diffusa e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività.</p> <p><b>Padronanza delle tecniche:</b> capacità di ricondurre le problematiche concrete al quadro normativo e regolatorio di riferimento; abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione.</p> <p><b>Autosviluppo:</b> capacità di mantenere costantemente aggiornate ed affinare le proprie competenze tecniche e professionali; capacità di acquisire nuove competenze estendendo il proprio ambito di expertise.</p>
<p><i>Conosce bene il suo mestiere. Ha esperienza tecnica e professionale. Si tiene aggiornato. Impara sempre cose nuove.</i></p>	

<p>B1 MANAGERIALITÀ E COMPETENZE GESTIONALI</p>	<p><b>Organizzazione e programmazione</b> : capacità di assegnare e coordinare efficacemente le attività, le risorse disponibili e il tempo di esecuzione e di fornire istruzioni necessarie alla realizzazione di un obiettivo comune.</p> <p><b>Gestione delle risorse umane:</b> capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.</p> <p><b>Valorizzazione, delega e sviluppo delle persone:</b> capacità di supportare i collaboratori esprimendo aspettative positive, fornendo feedback nel corso del lavoro e valutazioni chiare al termine di esso; capacità di delegare fornendo appropriati strumenti e supporto; capacità di creare occasioni di apprendimento, formazione e sviluppo; di riconoscere e premiare con equità il merito; capacità di impartire, se necessario, sanzioni con equità e ragionevolezza.</p>
<p><i>Sa organizzare e programmare il lavoro proprio e dei propri collaboratori senza perdere e far perdere tempo. Indica con chiarezza i risultati da ottenere. Da istruzioni chiare. Fornisce informazioni precise e suggerimenti per lavorare meglio. Rimprovera e premia quando serve.</i></p>	
<p>B2 ORIENTAMENTO AL RISULTATO</p>	<p><b>Tensione alla qualità e al miglioramento continuo:</b> capacità di indirizzare costantemente le proprie e altrui attività verso alti standard di qualità e di eccellenza nel lavoro.</p> <p><b>Controllo:</b> capacità di individuare e costruire misure ed indicatori per verificare le relazioni, le attività svolte, le prestazioni e i risultati propri e della struttura affidata per garantire la rispondenza tra le attese e gli avvenimenti.</p>
<p><i>Sa distinguere forma e sostanza. Non si accontenta delle routine e cerca di migliorare il proprio lavoro e quello dei collaboratori, confrontandosi con le novità e con le eccellenze. Sa misurare i risultati ottenuti.</i></p>	
<p>B3 LEADERSHIP, GUIDA</p>	<p><b>Capacità di coinvolgimento:</b> capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, collaboratori, colleghi di pari livello, superiori ed interlocutori esterni.</p> <p><b>Consapevolezza:</b> capacità di leggere ed interpretare la struttura formale ed informale dell'organizzazione, cogliendone le problematiche organizzative, il clima e la cultura, e di porsi con efficacia in relazione a tali temi.</p> <p><b>Gestione del conflitto:</b> capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture, e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.</p> <p><b>Negoziazione:</b> orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato in competizione con altre persone o gruppi.</p>
<p><i>Sa guidare e difendere la propria squadra. Sa esercitare la propria responsabilità e autorità nei confronti dei propri collaboratori. Ha influenza negli altri dirigenti e nei vertici del Consiglio regionale. Sa quando è ora e opportuno affrontare i conflitti. E' abile nell'ottenere quello che serve al proprio lavoro e a quello della propria squadra.</i></p>	

<p>C1</p> <p>COMPETENZE PERSONALI E SOCIALI</p>	<p><b>Tenacia:</b> capacità di mantenere la focalizzazione sull'obiettivo del lavoro, anche nelle situazioni ambigue o sfavorevoli.</p> <p><b>Flessibilità:</b> capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato.</p> <p><b>Intuito:</b> capacità di cogliere i segnali e di anticipare i cambiamenti impostando azioni preventive e proattive.</p> <p><b>Approccio costruttivo:</b> abilità di cogliere ed evidenziare gli aspetti positivi in ogni situazione, e di manifestare fiducia in sé e negli altri per diffondere un atteggiamento proattivo</p> <p><b>Autocontrollo:</b> capacità di manifestare opinioni, sentimenti ed emozioni conservandone il dominio e mantenendole entro i limiti voluti.</p> <p><b>Gestione dello stress:</b> capacità di affrontare le situazioni stressanti orientando se stesso e il gruppo verso una percezione di stimolo e non di blocco, senza perdere lucidità.</p> <p><b>Autovalutazione:</b> consapevolezza di sé e capacità di valutare i propri comportamenti.</p>
<p><i>Non perde il controllo nelle situazioni difficili e stressanti. E' svelto a capire l'evolversi delle situazioni e ad adeguarvisi. Sa adattarsi agli imprevisti. Non perde l'ottimismo e sa incoraggiare gli altri. E' consapevole delle sue capacità e dei suoi limiti.</i></p>	
<p>C2</p> <p>ABILITÀ RELAZIONALI, COOPERAZIONE E SPIRITO DI SQUADRA</p>	<p><b>Efficacia interpersonale:</b> capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale.</p> <p><b>Networking:</b> capacità di costruire e facilitare reti di collaborazione informale.</p> <p><b>Gestione dei gruppi e delle riunioni:</b> capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti.</p> <p><b>Sensibilità al clima:</b> capacità di creare un clima di benessere organizzativo e di soddisfazione personale dei collaboratori e tra i pari.</p>
<p><i>E' capace nelle relazioni con gli altri. Capisce al volo quello che pensa l'interlocutore. Sa coordinare un gruppo. Sa tenere una riunione. Si interessa sinceramente dei propri collaboratori.</i></p>	

<p>C3 ASCOLTO ED EMPATIA</p>	<p><b>Ascolto:</b> capacità di ascoltare e comprendere realmente le ragioni e i punti di vista di collaboratori e pari. Include la capacità di leggere i problemi relazionali complessi che emergono nel contesto organizzativo tra gruppi e tra ruoli</p> <p><b>Supporto e aiuto:</b> capacità di fornire risposte adeguate in supporto a situazioni di difficoltà o a richieste esplicite o implicite che emergono nella struttura, nel rispetto dei reciproci ruoli.</p> <p><b>Monitoraggio della soddisfazione del cliente:</b> capacità di ascoltare, cogliere e comprendere le aspettative dei clienti/utenti; capacità di verificare con continuità la soddisfazione dei clienti/utenti in ordine ai servizi erogati dalla struttura affidatagli, attraverso l'utilizzo di metodologie idonee.</p> <p><b>Supporto del cliente/utente:</b> capacità di rassicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l'assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.</p>
<p><i>Sa ascoltare senza interrompere continuamente. Capisce quello che provano e vogliono gli altri. E' bravo nel capire cosa si aspettano i consiglieri e cosa bisogna fare in generale per far apprezzare la propria struttura e la propria squadra. Non si tira indietro quando qualcuno ha bisogno di aiuto.</i></p>	

<p>D1 PROMOZIONE DELLA LEGALITÀ E DELLA CAPACITÀ DECISIONALE</p>	<p><b>Gestione delle criticità:</b> capacità di identificare, valutare ed eventualmente eliminare situazioni critiche che possano minare la qualità, la legalità e la sicurezza delle prestazioni; capacità di apprendere dagli errori.</p> <p><b>Decisione:</b> capacità di generare/comprendere alternative di fronte a situazioni incerte, complesse e in carenza di informazioni, e di scegliere con ponderatezza, lucidità, tempestività.</p> <p><b>Assertività:</b> capacità di esprimere e proporre il proprio punto di vista, le soluzioni, le decisioni e le motivazioni a supporto con chiarezza e fermezza, senza passività né aggressività; vale anche come capacità di dire di no con fermezza nel caso di richieste infondate o inopportune.</p>
<p><i>Decide con autonomia, sicurezza e tempestività, assumendosi le proprie responsabilità. Una volta che ha deciso difende bene la propria posizione, senza timore di dispiacere a superiori e al vertice politico. Ha un senso sostanziale dei propri doveri. Sa conciliare obiettivi e risultati politico-istituzionali con il rispetto formale e sostanziale della legalità.</i></p>	
<p>D2 INNOVAZIONE E CREATIVITÀ</p>	<p><b>Analisi e miglioramento dei processi:</b> tensione continua al cambiamento di processi, servizi, organizzazione della propria struttura e dell'organizzazione in generale.</p> <p><b>Nuove tecnologie:</b> capacità di mantenersi costantemente aggiornato sulle nuove tecnologie e di cogliere le possibili integrazioni nei processi di propria responsabilità.</p> <p><b>Promozione del cambiamento:</b> capacità di diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.</p> <p><b>Creatività:</b> capacità di ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p>
<p><i>Considera il cambiamento una necessità e un'opportunità. E' curioso delle novità. Sa trovare soluzioni originali ai problemi. Ha fantasia e gli piace immaginare come potrebbe essere il futuro del proprio lavoro e di quello degli altri.</i></p>	

ALLEGATO GAMMA – TRADUZIONE IN PUNTEGGI DELLA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE

Media	Punteggio
Se media $\geq$ 9,9	Si ottiene il 100% dei punti
Se media $\geq$ 9,0	Si ottiene il 90% dei punti
Se media $\geq$ 8,0	Si ottiene l'80% dei punti
Se media $\geq$ 7,0	Si ottiene il 70% dei punti
Se media $\geq$ 6,0	Si ottiene il 60% dei punti
Se media $\geq$ 5,0	Si ottiene il 30% dei punti
Se media $\geq$ 4,0	Si ottiene il 15% dei punti
Se media $<$ 4,0	Si ottiene lo 0% dei punti

E' escluso dal calcolo della media il dieci per cento, arrotondato all'unità superiore, rispettivamente delle valutazioni migliori e delle valutazioni peggiori (Nota esplicativa dell'OIV: si applica nel caso in cui ci siano più di dieci valutazioni da valutatori diversi sulla stessa competenza).