

**Relazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Toscana  
sui risultati conseguiti nel 2014 dai Direttori Generali e dall'Avvocato  
Generale della Regione Toscana e dai vertici amministrativi degli enti  
dipendenti della Regione**

**Membri Organismo Indipendente di Valutazione**

Prof.ssa Sabina Nuti  
Prof. Giovanni Valotti  
Avv. Marco Lovo

*Luglio 2015*

## INDICE DELLA RELAZIONE

<i>Premessa e riflessioni di fine incarico .....</i>	<i>pag. 3</i>
<b>Sezione 1 – Risultati 2014 dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale.....</b>	<b>pag. 6</b>
<b>1.1 Introduzione.....</b>	<b>pag. 7</b>
<b>1.2 La proposta dell'OIV per la valutazione dei risultati 2014 dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale.....</b>	<b>pag 8</b>
<b>Sezione 2 – Risultati 2014 dei Vertici Amministrativi degli enti dipendenti.....</b>	<b>pag. 13</b>
<b>2.1 Introduzione.....</b>	<b>pag. 14</b>
<b>2.2 La proposta dell'OIV per la valutazione dei risultati 2014 dei vertici amministrativi degli enti dipendenti.....</b>	<b>pag. 17</b>
<b>ALLEGATO.....</b>	<b>pag. 22</b>

## **Premessa e riflessioni di fine incarico**

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) è stato istituito ai sensi dell'articolo 20 della legge regionale 8 gennaio 2009, n. 1 (Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale) mediante un rinvio al Regolamento di attuazione della stessa: il D.P.G.R. 24 marzo 2010, n. 33/R (Regolamento di attuazione della Legge Regionale 8 gennaio 2009, n. 1), all'articolo 28 decies, istituisce infatti tale organismo (unico per il personale della Giunta Regionale e degli enti dipendenti), mentre l'articolo 28 undecies ne disciplina, fra l'altro, la durata, prevedendo che la stessa consenta l'avvio e la conclusione di non più di tre cicli di valutazione con un'unica possibilità di rinnovo (modifica apportata con il Decreto del Presidente della Giunta Regionale 22 dicembre 2014, n. 80/R).

Con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 244 del 29/12/2011 l'OIV è stato, conseguentemente, costituito a fare data dal 01/01/2012 nelle persone di:

- Professoressa Sabina Nuti;
- Professor Giovanni Valotti;
- Dottor Stefano Franchi.

Successivamente, con Decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 1 del 03/01/2014 si è provveduto a sostituire il Dr. Stefano Franchi (dimissionario) incaricando al suo posto l'Avvocato Marco Lovo.

Con la presente relazione si conclude il mandato dei componenti dell'attuale *OIV*.

Riteniamo quindi utile svolgere alcune considerazioni in merito ai risultati conseguiti nello svolgimento della nostra attività e formulare alcuni suggerimenti per il miglioramento del processo di valutazione dei risultati nei prossimi anni.

Il lavoro dell'*OIV* nel triennio si è concentrato nella promozione di un sistema più strutturato ed affidabile di programmazione degli obiettivi, valutazione dei risultati e, di conseguenza, valutazione ed incentivazione dei dirigenti della Regione.

Si è molto enfatizzato, in fase di insediamento e di impostazione generale dei lavori, l'importanza di focalizzare l'attenzione sull'effetto finale delle politiche attivate, attraverso una progressiva focalizzazione sui cosiddetti *outcome* dell'azione regionale.

Ciò avendo riscontrato che gran parte del processo di programmazione era concentrato sulla definizione ex ante di procedimenti amministrativi, piani e regolamenti, ma con una minore attenzione riservata agli indicatori quantitativi di risultato (efficacia, efficienza ed economicità) e soprattutto senza alcun concreto tentativo di misurazione dell'impatto dell'azione regionale sui bisogni degli utenti e lo sviluppo dei territori.

Un secondo aspetto importante evidenziato, è stato l'esigenza di migliorare il collegamento tra il momento di elaborazione degli indirizzi politici, ovvero della definizione delle scelte fondamentali e delle priorità della Regione, e l'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti, a partire dai Direttori Generali. Questo al fine di attribuire ai risultati attesi dai dirigenti, ed alla collegata valutazione degli stessi, un valore sostanziale, evitando così il rischio di scollamento tra le scelte strategiche e la gestione operativa dell'ente.

Un terzo importante aspetto, dal quale ha preso le mosse l'azione dell'OIV, è stata la constatazione di un sostanziale appiattimento delle valutazioni dei dirigenti, non in grado di rendere effettivamente conto delle differenze di impegno, competenze e risultati prodotti, inevitabilmente presenti in un gruppo numeroso e composito di persone con ruoli di responsabilità.

A questo, inevitabilmente, si accompagnava una percentuale di raggiungimento degli obiettivi sempre uniformemente prossima al 100%, rendendo di fatto poco credibile il processo di valutazione, quanto in meno in termini di reale significatività degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

Da ultimo, ma non meno rilevante, non adeguatamente sviluppato è apparso, sin dall'inizio, il sistema di misurazione e di controllo attivato dalla Regione.

La mancanza di indicatori quantitativi strutturati e delle collegate serie storiche, l'assenza di pratiche sistematiche di comparazione con realtà simili, la scarsa definizione di procedure standardizzate di verifica e controllo dei risultati effettivamente conseguiti, sono tutti aspetti che hanno reso più difficile sia l'impostazione del sistema di valutazione dei risultati che la concreta efficacia dello stesso.

Su tutti i piani sopra indicati si è lavorato nel corso del mandato dell'OIV, anche confrontandosi con prassi e visioni differenti sedimentate nella Regione, ma nel complesso con spirito collaborativo e costruttivo da parte delle strutture tecniche preposte e della maggior parte dei dirigenti.

Possiamo quindi dire che alla fine del triennio sono registrabili passi avanti visibili e significativi, come testimonia anche questa relazione sui risultati del 2014.

Al tempo stesso, tuttavia, è importante sottolineare che la situazione in essere non appare ancora pienamente soddisfacente e importanti ulteriori aree di miglioramento sono sicuramente possibili.

Da questo punto di vista, l'insediamento di una nuova amministrazione può costituire un'opportunità molto importante.

E' proprio in fase di avvio di mandato, infatti, che si possono definire scelte di impostazione generale capaci di determinare un definitivo salto di qualità di tutto il sistema.

Sarà quindi importante, a parere dell'OIV ed al fine di capitalizzare e migliorare tutto il lavoro svolto nel passato triennio, focalizzarsi sui seguenti aspetti:

- elaborare indirizzi puntuali per la dirigenza, collegati ad indicatori misurabili dell'*outcome*, o impatto finale, dell'attività;
- tradurre questi indirizzi, anche attraverso strutturati momenti di confronto, in obiettivi di gestione per i dirigenti, associando agli obiettivi stessi ancora una volta indicatori misurabili di raggiungimento;
- potenziare il sistema informativo ed il sistema di controllo, nonché le strutture dedicate, a supporto dell'azione regionale e della valutazione della dirigenza;
- attivare modalità di valutazione in grado di assicurare un'adeguata differenziazione nella valutazione dei dirigenti, in relazione all'effettiva capacità

degli stessi di produrre risultati significativi per l'ente, oltre che in relazione alle competenze manageriali dimostrate.

Confidando che questi suggerimenti possano essere recepiti e risultare utili per migliorare la qualità dell'azione regionale, ci preme in chiusura ringraziare l'Amministrazione per la fiducia accordataci e i dirigenti per l'apertura al confronto e lo spirito di collaborazione dimostrati.

**SEZIONE 1**  
**RISULTATI 2014 DEI DIRETTORI GENERALI E**  
**DELL'AVVOCATO GENERALE**

## 1.1 Introduzione

In conformità a quanto previsto dalla disciplina vigente sul sistema di misurazione e valutazione della *performance*, veniamo adesso ad illustrare i risultati conseguiti nel 2014 dai Direttori Generali e dall'Avvocato Generale della Regione Toscana e dai vertici amministrativi degli enti dipendenti della Regione.

Gli obiettivi 2014 dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale sono stati definiti con la delibera della Giunta Regionale n. 77 del 10/02/2014 che ha approvato il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO). Inoltre, nel mese di Luglio, unitamente all'approvazione del monitoraggio intermedio circa l'andamento delle attività connesse agli obiettivi strategici relative al primo semestre dell'anno, con la delibera di Giunta Regionale n. 631/2014 si è approvata una parziale rimodulazione degli obiettivi: entrambe queste attività sono state precedute da un incontro con l'OIV in cui sono state nuovamente ribadite le indicazioni metodologiche da seguire per definire obiettivi sfidanti e significativi (si veda, in proposito, la sintesi dell'incontro svoltosi in data 15/07/2014 tra l'OIV ed i Direttori Generali e l'Avvocato Generale della Giunta).

A partire dallo scorso mese di gennaio, parallelamente alla predisposizione del monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici prefissati con il PQPO 2014, è stato avviato un processo di esame e confronto tra l'Organismo Indipendente di Valutazione e le Direzioni Generali della Giunta sui risultati del monitoraggio. Tale processo ha avuto il suo momento di sintesi nell'incontro svoltosi in data 12/02/2015 tra l'OIV ed i Direttori Generali e l'Avvocato Generale e nel quale si è discusso ed analizzato criticamente il monitoraggio finale circa il conseguimento degli obiettivi 2014 redatto con l'ausilio dello staff centrale della Presidenza.

Come già detto, con la delibera della Giunta Regionale n. 265/2015 è stato approvato il monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici che assicura l'erogazione a tutto il personale della cosiddetta "prestazione organizzativa" (fattore 1), che per i Direttori Generali e l'Avvocato Generale è pari al 10% dell'importo complessivo del premio di risultato distribuibile ai Direttori Generali e l'Avvocato Generale.

L'Organismo Indipendente di Valutazione, visto il processo descritto, la documentazione messa a disposizione ed una volta effettuati gli opportuni riscontri e considerazioni procede quindi a formulare una proposta complessiva per la valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale della Giunta Regionale attualmente in carica (per quanto concerne la Direzione Generale Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze sono accomunati nella valutazione sia il DG Alessandro Cavalieri – cessato a fare data dal 31/10/2015 – sia il DG Enrico Favi – nominato a partire dal 01/11/2015).

La presente relazione verrà trasmessa alla Giunta Regionale per i conseguenti adempimenti.

## **1.2 La proposta dell'OIV per la valutazione dei risultati 2014 dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale**

La reportistica e la documentazione esaminata in relazione al processo di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale è rappresentata:

- dalla scheda obiettivi, una per ogni Direttore Generale, in cui viene dettagliato in modo analitico il valore conseguito dagli indicatori collegati agli obiettivi e, conseguentemente, il grado di raggiungimento degli stessi;
- dalla scheda contenente la consuntivazione degli indicatori trasversali, una per ogni Direttore Generale, in riferimento alla relativa quota di pertinenza;
- dalla relazione a consuntivo dei Direttori Generali, in cui gli stessi illustrano i risultati conseguiti a fine anno (analiticamente riportati nella "scheda obiettivi"), descrivendo gli elementi di contesto nel quale questi sono maturati e, eventualmente, in cui sono descritti gli ulteriori risultati raggiunti che qualificano il loro operato;
- dal livello medio di conseguimento degli obiettivi individuali da parte del personale dirigente delle singole Direzioni Generali;
- dal monitoraggio finale 2014 sul conseguimento degli obiettivi strategici prefissati nel Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa, adottato con la delibera della Giunta Regionale n. 265/2015, e contenente la nota metodologica riportante l'esplicitazione dei criteri attraverso i quali sono stati calcolati i valori risultanti dalle schede obiettivo.

Dopo avere analizzato la documentazione di cui sopra l'OIV, per la formulazione della proposta di valutazione quali-quantitativa dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, ha assunto gli esiti del monitoraggio messo a punto dalle Direzioni Generali in collaborazione con lo staff centrale della Presidenza; ciò, in considerazione del fatto che i criteri utilizzati per calcolare i valori risultanti dalle schede obiettivo sono stati determinati mutuandoli da quelli esplicitati a seguito dell'incontro svoltosi il 12 febbraio scorso (vedi sopra) e con riferimento a quanto definito dall'organismo nella propria Relazione sui risultati conseguiti nel 2013 dai Direttori Generali e dall'Avvocato Generale.

Una volta assunti i risultati raggiunti dai Direttori Generali e dall'Avvocato Generale provenienti dal monitoraggio, l'OIV ha provveduto a convertire le percentuali di conseguimento degli obiettivi in punteggi secondo una "scala di conversione" (già utilizzata per la proposta di valutazione 2013) che ha consentito di associare alle varie percentuali di conseguimento un punteggio nell'ambito dell'intervallo utilizzabile (da 0 a 7), fermo restando l'associazione di 0 per percentuali di conseguimento inferiori al 40%, di un punteggio tra 0,1 e 3 per percentuali di conseguimento inferiori al 65% e di 7 per percentuali di conseguimento del 100% (come previsto nella delibera della G.R. n. 689 del 05/08/2013). Rispetto alla tabella di pagina 10 si vedano le colonne "Totale pesato" e "Punteggi obiettivi".

L'OIV, inoltre, ha espresso una valutazione qualitativa attribuendo un punteggio sulle competenze e comportamenti organizzativi adottati dai Direttori Generali e dall'Avvocato Generale nella conduzione della Direzione e nel conseguimento dei risultati attesi (si veda la colonna "punteggio competenze" della tabella di sintesi di cui a pagina 10), sempre entro l'intervallo utilizzabile (da 0 a 7), avendo a riferimento la "scala" di cui di seguito (tratta dalla delibera della Giunta Regionale n. 518/2011):



SCALA VALUTAZIONE COMPORTAMENTO AGITO							
0	1	2	3	4	5	6	7
	Modesto livello agito delle competenze incluse rispetto alle attese dell'organizzazione		Sufficiente livello agito complessivo delle competenze rispetto alle attese dell'organizzazione		Livello agito pieno consolidato e durevole delle competenze che si identifica come elemento qualificante rispetto alle attese dell'organizzazione		Ottimo livello agito delle competenze che costituisce una piena soddisfazione rispetto alle attese dell'organizzazione

In particolare, in linea con le indicazioni già espresse dall'Oiv negli anni precedenti, l'organismo ha ritenuto di considerare la valutazione espressa dai dipendenti nell'ambito dell'indagine di clima organizzativo da un lato e dall'altro di analizzare come i Direttori Generali e l'Avvocato Generale hanno svolto il loro ruolo direttivo nel processo di definizione degli obiettivi dei loro collaboratori stessi. La valutazione quindi è stata basata sui seguenti criteri:

- a) esiti derivanti dall'indagine di clima organizzativo condotta a fine 2013 (contenuti nella delibera della Giunta Regionale n. 629 del 28/07/2014 che ha approvato la Relazione sulla Qualità della Prestazione 2013) – media delle percezioni da parte dei dipendenti delle Direzioni Generali relativamente alle varie dimensioni indagate;
- b) percentuale di incidenza dell'applicazione dei criteri individuati dall'OIV (contenuti nella Relazione predisposta dallo stesso organismo lo scorso anno) sul conseguimento finale dei risultati 2014 dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, come espressione della qualità degli indicatori individuati e dei target fissati rispetto alle indicazioni rilasciate dall'organismo nel triennio;
- c) gap esistente tra la percentuale media di avanzamento degli obiettivi dirigenziali riscontrati entro la Direzione Generale e la percentuale di avanzamento finale degli obiettivi individuali dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale, come risultante dalla presente proposta di valutazione. La scelta di tali criteri è stata effettuata al fine di rendere maggiormente oggettivo il processo di valutazione, sempre più appropriata la scelta degli obiettivi e più coerente la valutazione espressa con le indicazioni fornite dall'OIV.

Nelle due tabelle a seguire si vedano le informazioni a disposizione e le modalità di applicazione dei criteri elencati.

PROPOSTA DI VALUTAZIONE OIV DG REGIONALI 2014 – CRITERI PER ATTRIBUZIONE PUNTEGGIO COMPETENZE			
Direzione Generale	(a) Media percezioni comparto su dimensioni indagine di clima	(b) Percentuale di incidenza in seguito a rivalutazione indicatori pppo 2014 su criteri OIV	(c) Differenza % avanzamento 2014 obiettivi individuali DG e % media avanzamento obiettivi 2014 dirigenti della Direzione
Avvocatura	4,58	7,17%	-13,82%
Competitività e Sviluppo Competenze	4,09	3,38%	-12,43%
Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale	4,17	5,18%	-10,25%
Governo del Territorio	3,85	4,00%	-7,62%
Organizzazione	4,18	4,39%	-14,62%
Politiche Ambientali Energia	3,98	1,30%	-0,84%
Politiche Mobilità Infrastrutture	4,52	1,76%	-6,06%
Presidenza	4,02	0,00%	-8,19%
<b>Media</b>	<b>4,17</b>	<b>3,40%</b>	<b>-9,23%</b>

**punteggio associato al criterio (a):** 5 punti per medie inferiori al 4,00, 6 punti per medie superiori al 4,00 e 7 punti per la media più alta (4,58)

**punteggio associato al criterio (b):** 5 punti per percentuali > del 3,40%, 6 punti per percentuali <= del 3,40% e > del 0% e 7 punti per l'unica percentuale pari allo 0%

**punteggio associato al criterio (c):** 5 punti per percentuali < del -10%, 6 punti per percentuali >= del -10% e < del -5% e 7 punti per l'unica percentuale >= del -5%. Le percentuali sono precedute dal segno meno in quanto l'avanzamento degli obiettivi individuali dei Direttori Generali è sempre inferiore alla media dell'avanzamento degli obiettivi dei dirigenti della Direzione

PROPOSTA DI VALUTAZIONE OIV DG REGIONALI 2014 – ATTRIBUZIONE PUNTEGGIO COMPETENZE SECONDO I CRITERI INDIVIDUATI				
Direzione Generale	punteggio competenze su criterio (a)	punteggio competenze su criterio (b)	punteggio competenze su criterio (c)	MEDIA
Avvocatura	7	5	5	5,67
Competitività e Sviluppo Competenze	6	6	5	5,67
Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale	6	5	5	5,33
Governo del Territorio	5	5	6	5,33
Organizzazione	6	5	5	5,33
Politiche Ambientali Energia	5	6	7	6,00
Politiche Mobilità Infrastrutture	6	6	6	6,00
Presidenza	6	7	6	6,33

Per quanto concerne, inoltre, gli esiti dell'indagine di clima organizzativo, effettuata a fine 2013 congiuntamente con SDA Bocconi e su impulso dello stesso OIV, vale la pena sottolineare come, partendo dall'analisi degli stessi, sia stato seguito un processo partecipativo di approfondimento che ha condotto, tra l'altro, a prevedere per il 2015 il rilascio di un giudizio qualitativo del personale coordinato circa la capacità di indirizzo e coordinamento del Direttore generale/dirigente, tramite la compilazione di un questionario di rilevazione c.d. dal basso; questionario (si veda l'allegato 1), che l'organismo ha contribuito a predisporre coerentemente con quanto previsto dalla delibera della Giunta Regionale n. 257 del 16/03/2015 (con cui si è approvato il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2015) e del quale se ne consiglia l'utilizzazione.

Al termine dell'intero processo valutativo descritto in precedenza si rappresenta, nella tabella a seguire, un riepilogo della proposta di valutazione dell'organismo per quanto concerne il conseguimento degli obiettivi individuali e degli obiettivi trasversali, il totale pesato, i punteggi attribuiti agli obiettivi ed alle competenze, la fascia di merito e la corrispondente quota di premialità spettante a carico di ogni Direttore Generale e

dell'Avvocato Generale. Malgrado il percorso di miglioramento riscontrato in questi tre anni nella capacità di definizione degli obiettivi significativi e adeguatamente misurabili, l'Oiv riscontra ancora difficoltà nel processo di negoziazione tra l'Organo Politico e la dirigenza che incide significativamente nel grado di sfidabilità degli obiettivi stessi. La dirigenza, senza un'adeguata controparte con cui discutere i risultati attesi e senza stimoli derivanti dal benchmarking, spesso non disponibile o non adeguatamente considerato, tende inesorabilmente a definire obiettivi allineati alla programmazione delle attività basata sulle risorse disponibili e da realizzare con un impegno "normale". Questa impostazione del processo di definizione degli obiettivi determina assai spesso che i risultati raggiunti saranno allineati perfettamente agli obiettivi con percentuali di raggiungimento nella maggior parte dei casi del 100%. Data quindi questa problematica di fondo si invita la Giunta Regionale a considerare anche ulteriori elementi di valutazione specifica individuabili dalla Giunta Regionale, quali, ad esempio la gestione di problematiche specifiche e non routinarie, di cui l'OIV non ha elementi adeguati per esprimere un giudizio.

Al fine di dare maggiore incisività al sistema di valutazione, anche sotto il profilo dei richiamati rapporti tra organi politici e dirigenza, si ritiene altresì opportuno suggerire una semplificazione e chiarificazione del sistema, in modo da renderlo maggiormente accessibile e "leggibile" anche a chi non ne è direttamente coinvolto.

DG	Direttore	PROPOSTA DI VALUTAZIONE OIV					SINTESI VALUTATIVA	FASCIA DI MERITO	PERCENTUALE QUOTA 90% SU MAX PREMIO SPETTANTE	QUOTA PREMIALITA' OBIETTIVI PQPO 2014	QUOTA DI PREMIALITA' TOTALE 2014
		Obiettivi individuali	Obiettivi trasversali	Totale pesato	Punteggio obiettivi	Punteggio competenze					
Avvocatura	Lucia Bora	87,27%	73,70%	85,23%	5,3	6,0	5,4	4	70,00%	10,00%	73,00%
Competitività del sistema regionale e sviluppo delle competenze	Alessandro Cavalieri/Enrico Favi	86,16%	76,91%	84,77%	5,2	6,0	5,4	4	70,00%	10,00%	73,00%
Diritti di cittadinanza e coesione sociale	Valtere Giovannini	92,98%	47,61%	86,17%	5,4	5,0	5,3	4	70,00%	10,00%	73,00%
Governo del territorio	Maria Sargentini	82,69%	71,10%	80,95%	4,8	5,0	4,8	5	60,00%	10,00%	64,00%
Organizzazione	Carla Donati	86,68%	53,49%	81,70%	4,9	5,0	4,9	5	60,00%	10,00%	64,00%
Politiche ambientali, energia e cambiamenti climatici	Edo Bernini	91,11%	48,80%	84,76%	5,2	6,0	5,4	4	70,00%	10,00%	73,00%
Politiche mobilità, infrastrutture e trasporto pubblico locale	Enrico Becattini	95,00%	44,34%	87,40%	5,5	6,0	5,6	4	70,00%	10,00%	73,00%
Presidenza	Antonio Davide Barretta	94,11%	54,45%	88,16%	5,6	6,0	5,7	4	70,00%	10,00%	73,00%
<b>MEDIA</b>		<b>89,50%</b>		<b>84,90%</b>					<b>67,50%</b>		<b>70,75%</b>
<b>DEVIANZA STANDARD</b>		<b>4%</b>		<b>3%</b>					<b>5%</b>		<b>4%</b>

Si rammenta che la percentuale massima del premio di risultato spettante ai Direttori Generali ed all'Avvocato Generale è pari al 20% della retribuzione annua. Il 10% di tale importo viene erogato se il livello di contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente (fattore 1) risulta adeguato (percentuale di conseguimento degli obiettivi posti con il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa superiore al 70%). Il restante 90% viene erogato proporzionalmente alla valutazione operata sul conseguimento degli obiettivi assegnati (fattore 2) e sulle competenze e comportamenti organizzativi adottati nella conduzione della Direzione Generale e nel conseguimento dei risultati attesi (fattore 3). Tale quota è distribuita in funzione del punteggio (da 0 a 7) ottenuto sulla sintesi valutativa individuale dove il fattore 2 incide pro-quota per l'80% (entro il fattore 2 il conseguimento degli obiettivi strategici assegnati alla DG pesa per il 85% ed il conseguimento degli obiettivi trasversali pesa per il 15%), mentre il fattore 3 incide pro-quota per il 20%

**SEZIONE 2**  
**RISULTATI 2014 DEI VERTICI AMMINISTRATIVI DEGLI**  
**ENTI DIPENDENTI**

## 2.1 Introduzione

Con la delibera della Giunta Regionale n. 727 del 29/08/2011 sono stati individuati gli enti dipendenti per i quali, salve eventuali successive modifiche e integrazioni, l'Organismo Indipendente di Valutazione provvede a svolgere le funzioni attribuite, ovvero:

- A.P.E.T.;
- A.R.P.A.T.;
- A.R.D.S.U.;
- A.R.S.;
- A.R.T.E.A.;
- Consorzio LaMMA;
- Ente Parco Regionale Alpi Apuane;
- Ente Parco Regionale della Maremma;
- Ente Parco Regionale Migliarino – San Rossore – Massaciuccoli;
- I.R.P.E.T.

Il precedente elenco si è arricchito, a fare data dall'esercizio 2013, di ulteriori due enti costituiti, rispettivamente, con le Leggi Regionali n. 23 del 28 maggio 2012 e n. 80 del 27 dicembre 2012, ovvero:

- Autorità Portuale Regionale;
- Ente Terre Regionali Toscane.

Con la delibera della Giunta Regionale n. 727/2011 viene, inoltre, disposto che l'OIV proponga annualmente, oltre alle valutazioni dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale della Giunta Regionale, anche le valutazioni dei vertici amministrativi degli enti dipendenti, sulla base dei risultati dagli stessi raggiunti. Ciò anche al fine dell'eventuale corresponsione della quota di risultato spettante agli stessi determinata come di seguito:

- fino al 20 per cento del compenso annuo spettante per lo svolgimento delle funzioni da parte dei Direttori di A.P.E.T., A.R.D.S.U., A.R.P.A.T., A.R.T.E.A., I.R.P.E.T. e A.R.S.;
- fino al 10 per cento del compenso annuo spettante per lo svolgimento delle funzioni da parte dei Direttori degli Enti Parco;
- non superiore a quella spettante ai Dirigenti responsabili di area di coordinamento per lo svolgimento delle funzioni da parte dell'Amministratore Unico del Consorzio LaMMA;
- non superiore a quella spettante ai Dirigenti responsabili di area/settore di riferimento per lo svolgimento delle funzioni da parte del Direttore di Ente Terre Regionali Toscane;
- non superiore a quella spettante ai Dirigenti responsabili di settore che svolgono solo parti omogenee di un complesso di competenze per lo svolgimento delle funzioni da parte del Segretario Generale dell'Autorità Portuale Regionale.

Gli obiettivi 2014 dei vertici amministrativi degli enti dipendenti sono stati definiti entro i rispettivi Piani della Qualità della Prestazione Organizzativa (PQPO), approvati come segue:

- con delibera della Giunta Esecutiva n. 3 del 31/01/2014 (PQPO Ente Parco Regionale Alpi Apuane);
- con delibera della Giunta Regionale n. 78 del 10/02/2014 (PQPO A.P.E.T.);

- con delibera della Giunta Regionale n. 79 del 10/02/2014 (PQPO A.R.P.A.T.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 80 del 10/02/2014 (PQPO A.R.S.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 81 del 10/02/2014 (PQPO A.R.T.E.A.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 82 del 10/02/2014 (PQPO Autorità Portuale Regionale);
- con delibera della Giunta Regionale n. 83 del 10/02/2014 (PQPO Ente Terre Regionali Toscane);
- con delibera della Giunta Regionale n. 84 del 10/02/2014 (PQPO I.R.P.E.T.);
- con delibera del Consiglio Direttivo n. 12 del 25/02/2014 (PQPO Ente Parco Regionale della Maremma);
- con delibera del Consiglio Direttivo n. 8 del 10/03/2014 (PQPO Ente Parco Regionale Migliarino – San Rossore – Massaciuccoli);
- con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 15 del 26/03/2014 (PQPO A.R.D.S.U.);
- con decreto dell'Amministratore Unico n. 16 del 02/04/2014 e con delibera dell'Assemblea dei Soci del Consorzio del 20/05/2014 (PQPO Consorzio LaMMA).

Inoltre, nel mese di Luglio e previo riscontro con l'OIV stesso (si veda, in proposito, la sintesi dell'incontro svoltosi in data 15/07/2014 tra l'OIV, i vertici amministrativi degli enti dipendenti ed i Direttori Generali della Giunta di riferimento), si è provveduto, come segue, all'approvazione del monitoraggio intermedio circa l'andamento delle attività connesse agli obiettivi strategici relative al primo semestre dell'anno e all'eventuale rimodulazione degli obiettivi medesimi:

- con delibera della Giunta Regionale n. 660 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione A.P.E.T.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 661 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione A.R.P.A.T.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 662 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio A.R.S.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 663 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione Autorità Portuale Regionale);
- con delibera della Giunta Regionale n. 664 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione Ente Terre Regionali Toscane);
- con delibera della Giunta Regionale n. 665 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio I.R.P.E.T.);
- con delibera della Giunta Regionale n. 666 del 04/08/2014 (monitoraggio intermedio A.R.T.E.A.);
- con delibera del Presidente dell'Ente Parco n. 10 del 08/08/2014 e con delibere del Consiglio Direttivo n. 47 e 52 del 07/10/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione Ente Parco Regionale della Maremma);
- con delibere della Giunta Esecutiva n. 10 e 11 del 13/08/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione Ente Parco Regionale Alpi Apuane);
- con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 63 del 03/11/2014 (monitoraggio intermedio e rimodulazione A.R.D.S.U.).

Non risulta che i documenti di monitoraggio intermedio presentati dal Consorzio LaMMA siano stati approvati, mentre l'Ente Parco Regionale Migliarino – San Rossore – Massaciuccoli non risulta che abbia fatto pervenire alcuna documentazione inerente al monitoraggio intermedio.

A partire dallo scorso mese di gennaio, parallelamente alla predisposizione del monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici prefissati con il PQPO 2014, è stato avviato un processo di esame e confronto tra le Direzioni Generali della Giunta ed i vertici amministrativi degli enti dipendenti sui risultati del monitoraggio a cui in parte ha partecipato anche l'OIV. Tale processo ha avuto il suo momento di sintesi nell'incontro svoltosi in data 12/02/2015 tra l'OIV, le Direzioni Generali di riferimento ed i Direttori Generali, l'Amministratore Unico ed il Segretario Generale degli enti dipendenti e nel quale si è discusso ed analizzato criticamente il monitoraggio finale circa il conseguimento degli obiettivi 2014 redatto dagli stessi vertici amministrativi degli enti.

Con le seguenti delibere, poi, è stato approvato da parte della Giunta Regionale il monitoraggio finale sul conseguimento degli obiettivi strategici degli enti per i quali la Giunta ha approvato il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2014:

- delibera n. 265 del 16/03/2015 (monitoraggio finale A.R.T.E.A.);
- delibera n. 266 del 16/03/2015 (monitoraggio finale A.R.S.);
- delibera n. 267 del 16/03/2015 (monitoraggio finale I.R.P.E.T.);
- delibera n. 268 del 16/03/2015 (monitoraggio finale Autorità Portuale Regionale);
- delibera n. 269 del 16/03/2015 (monitoraggio finale A.P.E.T.);
- delibera n. 270 del 16/03/2015 (monitoraggio finale A.R.P.A.T.);
- delibera n. 271 del 16/03/2015 (monitoraggio finale Ente Terre Regionali Toscane).

L'Organismo Indipendente di Valutazione, visto il processo descritto, la documentazione messa a disposizione ed una volta effettuati gli opportuni riscontri e considerazioni procede quindi a formulare una proposta complessiva per la valutazione dei vertici amministrativi degli enti dipendenti attualmente in carica.

La presente relazione verrà trasmessa per i conseguenti adempimenti:

- alla Giunta Regionale per la valutazione dei Direttori di A.P.E.T., A.R.P.A.T., A.R.S., A.R.T.E.A., Ente Terre Regionali Toscane e I.R.P.E.T. e per la valutazione del Segretario dell'Autorità Portuale Regionale;
- al Consiglio di Amministrazione dell'azienda per la valutazione del Direttore di A.R.D.S.U.;
- all'Assemblea dei soci per la valutazione dell'Amministratore Unico del Consorzio LaMMA;
- al Presidente e alla Giunta Esecutiva dell'ente per la valutazione del Direttore dell'Ente Parco Regionale Alpi Apuane;
- al Presidente dell'ente per la valutazione del Direttore dell'Ente Parco Regionale della Maremma e dell'Ente Parco Regionale Migliarino San Rossore Massaciuccoli.



## **2.2 La proposta dell'OIV per la valutazione dei risultati 2014 dei vertici amministrativi degli enti dipendenti**

La reportistica e la documentazione esaminata in relazione al processo di valutazione dei vertici amministrativi degli enti dipendenti è rappresentata:

- dalla scheda obiettivi, una per ogni Direttore Generale, Amministratore Unico e Segretario Generale, in cui viene dettagliato in modo analitico il valore conseguito dagli indicatori collegati agli obiettivi e, conseguentemente, il grado di raggiungimento degli stessi, e contenente la nota metodologica riportante l'esplicitazione dei criteri attraverso i quali sono stati calcolati i valori risultanti dalle schede obiettivo;
- dalla relazione a consuntivo dei vertici amministrativi, in cui gli stessi illustrano i risultati conseguiti a fine anno (analiticamente riportati nella "scheda obiettivi"), descrivendo gli elementi di contesto nel quale questi sono maturati e, eventualmente, in cui sono descritti gli ulteriori risultati raggiunti che qualificano il loro operato;
- dai monitoraggi finali 2014 sul conseguimento degli obiettivi strategici prefissati nei Piani della Qualità della Prestazione Organizzativa, anche adottati con le delibere riportate nell'introduzione.

Dopo avere analizzato la documentazione di cui sopra l'OIV, per la formulazione della proposta di valutazione quali-quantitativa dei vertici amministrativi degli enti dipendenti, ha assunto gli esiti del monitoraggio messo a punto dagli enti medesimi sotto la supervisione delle Direzioni Generali di riferimento ed in collaborazione con lo staff centrale della Presidenza; ciò, in considerazione del fatto che i criteri utilizzati per calcolare i valori risultanti dalle schede obiettivo sono stati determinati mutuandoli da quelli esplicitati a seguito dell'incontro svoltosi il 12 febbraio scorso (vedi sopra) e con riferimento a quanto definito dall'organismo nella propria Relazione sui risultati conseguiti nel 2013 dai vertici amministrativi degli enti dipendenti.

Si è provveduto, altresì e coerentemente con quanto fatto entro la proposta di valutazione per il 2013, nell'ambito del processo di valutazione di tipo qualitativo, all'applicazione di un fattore correttivo del 5% sulla media complessiva di conseguimento degli obiettivi individuali per ognuna delle seguenti casistiche verificate entro il piano degli obiettivi:

- 1) mancata esplicitazione dei valori iniziali degli indicatori su tutti gli obiettivi – la ratio dell'intervento è insita nell'impossibilità di valutare pienamente la performance registrata, non potendo confrontare il valore finale dell'indicatore risultante dal monitoraggio con quello di partenza;
- 2) presenza di adempimenti obbligatori previsti per legge (tranne quelli di carattere finanziario) – la ratio dell'intervento è data dal fatto che la valutazione sui risultati conseguiti dai vertici amministrativi degli enti dipendenti non può essere collegata ad attività di carattere obbligatorio a cui si è, comunque, tenuti al compimento;
- 3) riproposizione di obiettivi/indicatori già rilevati come completamente conseguiti nel precedente piano degli obiettivi – la ratio dell'intervento è legata all'ottica di continuo miglioramento e "sfidabilità" che permea l'intero ciclo della performance e che non si realizza con il mantenimento di un livello, seppure massimo, di

- conseguimento degli obiettivi, ma attraverso la proposizione ed il conseguimento di nuovi target da conseguire;
- 4) rendicontazione, al termine del monitoraggio finale, di obiettivi completamente conseguiti per una percentuale pari almeno al 75% rispetto al complesso degli obiettivi compresi nel piano – la ratio dell'intervento è volta a verificare, complessivamente, quanto un piano sia stato "sfidante" per il vertice amministrativo, assumendo una bassa "sfidabilità" nel caso in cui gli obiettivi completamente conseguiti (al 100%) siano almeno i 3/4 di tutti quelli presenti nel piano;
  - 5) presenza di un numero, di una consistenza e di una significatività complessiva degli obiettivi/indicatori individuati per la valutazione del vertice amministrativo non completamente soddisfacente, anche in relazione alla dimensione ed alla mission dell'ente dipendente – la ratio dell'intervento è volta a verificare la focalizzazione del ruolo dei vertici amministrativi degli enti sul "core business" dei medesimi e sulle conseguenti modalità di perseguimento dello stesso;
  - 6) non perfetta coerenza tra gli obiettivi/indicatori individuati nel Piano della Qualità approvato ad inizio anno con la rendicontazione finale effettuata – la ratio dell'intervento risiede nella verifica relativamente alla coerenza del percorso seguito nella gestione del ciclo della performance, dalla predisposizione del Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa, al suo monitoraggio intermedio (con eventuali rimodulazioni di obiettivi/indicatori) e fino al suo monitoraggio finale.

Al termine dell'intero processo valutativo descritto in precedenza si rappresenta, nella tabella a seguire, un riepilogo della situazione rilevata dall'organismo per quanto concerne il conseguimento degli obiettivi individuali di ogni Direttore Generale, Amministratore Unico e Segretario Generale, con le osservazioni di sintesi formulate relativamente all'applicazione dei fattori correttivi di cui all'elenco che precede. In proposito, l'OIV rileva, generalmente, un elevato livello medio di conseguimento degli obiettivi, specie se rapportato a quanto riscontrato per le Direzioni Generali della Giunta Regionale: la causa di ciò è da addebitarsi alla modalità non ancora soddisfacente con cui vengono definiti gli obiettivi degli enti dipendenti, stante la difficoltà riscontrata, almeno su alcuni enti, di esercitare sugli stessi una governance forte e che conduce, in parte, alla determinazione di obiettivi autoreferenziali e facilmente raggiungibili.

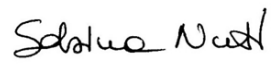
Per questo motivo e vista la mancanza di ulteriori elementi oggettivi su cui valutare l'operato dei vertici amministrativi degli enti dipendenti, l'organismo ritiene di evidenziare, da un lato, la necessità di rendere più omogenee le modalità di valutazione dei vari enti, conformandole a quelle previste per i direttori regionali, e dall'altro di individuare criteri che possano consentire di adattare la valutazione espressa alla dimensione dell'ente di riferimento, alla sua complessità sia organizzativa che funzionale, all'eventuale gestione di problematiche puntuali e non routinarie e al peso specifico assunto dal conseguimento dei vari obiettivi programmati nel contesto dell'intera governance regionale

<u>ENTE DIPENDENTE</u>	<u>Vertice amministrativo</u>	<u>OIV – CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2014 VERTICI AMMINISTRATIVI ENTI DIPENDENTI</u>			
		Obiettivi individuali	Fattore correttivo	Percentuale risultante	Osservazioni di sintesi su eventuali correttivi apportati al monitoraggio finale 2014
A.P.E.T.	Direttore Stefano Giovannelli	79,53%		79,53%	non è stato apportato alcun correttivo
A.R.P.A.T.	Direttore Giovanni Barca	83,75%	5,00%	78,75%	Applicato il fattore correttivo 4. Dall'analisi del piano risulta che al termine della fase di rendicontazione finale gli obiettivi completamente conseguiti sono pari a 6 su 8 (75%) - non adeguata sfidabilità del piano
A.R.S.	Direttore Francesco Cipriani	85,14%	5,00%	80,14%	Applicato il fattore correttivo 5. Presenza preponderante di indicatori procedurali e non quantitativi (5 su 8) e mancata esplicitazione dei valori iniziali degli indicatori (con conseguente impossibilità di confrontare la performance relativa all'anno precedente) – non soddisfacente consistenza e significatività degli indicatori individuati e non adeguata focalizzazione sul "core business" dell'ente e sulle conseguenti modalità di perseguimento dello stesso
A.R.T.E.A.	Direttore Giovanni Vignozzi	86,92%	5,00%	81,92%	Applicato il fattore correttivo 3. Riproposizione di 2 indicatori sostanzialmente già rilevati come completamente conseguiti nel piano degli obiettivi 2013 (numero richieste espletate entro 3 giorni/numero richieste totali e aggiornamenti realizzati anno/totali da effettuare) – non adeguato miglioramento e sfidabilità attraverso la proposizione ed il conseguimento di target sempre nuovi da realizzare
Autorità Portuale Regionale	Segretario Fabrizio Morelli	72,92%		72,92%	non è stato apportato alcun correttivo
Ente Terre Regionali Toscane	Direttore Claudio Del Re	81,18%	5,00%	76,18%	Applicato il fattore correttivo 5. Mancata esplicitazione dei valori iniziali del 75% degli indicatori (con conseguente impossibilità, per gli stessi, di confrontare la performance relativa all'anno precedente) e non coerente definizione dei valori target di alcuni indicatori (ad es. 30% per le ispezioni ed interventi presso le sedi territoriali degli enti e 30% per il rapporto con i settori della R.T. preposti alla fornitura dei servizi di supporto) – non soddisfacente consistenza e significatività degli indicatori individuati e non adeguata focalizzazione sul "core business" dell'ente e sulle conseguenti modalità di perseguimento dello stesso
I.R.P.E.T.	Direttore Stefano Casini	80,00%		80,00%	non è stato apportato alcun correttivo
<i>Media enti di cui la G.R. approva il PQPO ed il monitoraggio finale</i>		<i>81,35%</i>		<i>78,49%</i>	
<i>Devianza standard</i>		<i>5%</i>		<i>3%</i>	

<u>ENTE DIPENDENTE</u>	<u>Vertice amministrativo</u>	<u>OIV – CONSEGUIMENTO OBIETTIVI 2014 VERTICI AMMINISTRATIVI ENTI DIPENDENTI</u>			
		Obiettivi individuali	Fattore correttivo	Percentuale risultante	Osservazioni di sintesi su eventuali correttivi apportati al monitoraggio finale 2014
A.R.D.S.U.	Direttore Paolo Vicini/Francesco Piarulli (dal 12/10/2014)	84,81%	5,00%	79,81%	Applicato il fattore correttivo 5. 31 indicatori risultano essere troppi per valutare la performance del vertice dell'ente. Inoltre si rileva la massiccia presenza di indicatori procedurali e non quantitativi (21 su 31) per i quali non sono stati esplicitati i valori iniziali degli stessi (con conseguente impossibilità di confrontare la performance relativa all'anno precedente) – non soddisfacente consistenza e significatività degli indicatori individuati e non adeguata focalizzazione sul “core business” dell'ente e sulle conseguenti modalità di perseguimento dello stesso
Consorzio LaMMA	Amministratore Unico Bernardo Gozzini	92,33%	5,00%	87,33%	Applicato il fattore correttivo 3. Riproposizione di 1 indicatore sostanzialmente già rilevato come completamente conseguito nel piano degli obiettivi 2013 (bollettini meteorologici emessi giornalmente) – non adeguato miglioramento e sfidabilità attraverso la proposizione ed il conseguimento di target sempre nuovi da realizzare
Parco Alpi Apuane	Direttore Antonio Bartelletti	95,71%	10,00%	85,71%	Applicato il fattore correttivo 4. Dall'analisi del piano risulta che al termine della fase di rendicontazione finale gli obiettivi completamente conseguiti sono pari a 6 su 7 (86%) - non adeguata sfidabilità del piano. Applicato, inoltre, il fattore correttivo 6. Gli obiettivi/indicatori oggetto del monitoraggio finale sono diminuiti considerevolmente (8 obiettivi/indicatori eliminati su 15) rispetto a quelli che sono stati oggetto del monitoraggio intermedio – non adeguata coerenza del percorso seguito nella gestione del ciclo della performance (predisposizione pqpo – monitoraggio intermedio – monitoraggio finale)
Parco Maremma	Direttore Enrico Giunta	70,50%		70,50%	non è stato apportato alcun correttivo
Parco Migliarino San Rossore Massaciuccoli	Direttore Andrea Gennai	Non risulta pervenuta alcuna relazione/documentazione a consuntivo			
<i>Media enti di cui la G.R. Non approva il PQPO ed il monitoraggio finale</i>		85,84%		80,84%	
<i>Devianza standard</i>		11%		8%	

Luglio 2015

---



F.to Prof.ssa Sabina Nuti



F.to Professor Giovanni Valotti



F.to Avvocato Marco Lovo

## Allegato

### QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DEL GIUDIZIO QUALITATIVO DEL PERSONALE COORDINATO CIRCA LA CAPACITA' DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO DEL DIRETTORE GENERALE/DIRIGENTE

Giudizio qualitativo rilasciato dall'utenza interna (Dirigenti/Personale assegnato) sulla base del livello di soddisfazione	Punteggio associato al giudizio
<i>Completamente in accordo</i>	7
<i>In accordo</i>	6
<i>Abbastanza in accordo</i>	5
<i>Neutrale</i>	4
<i>Abbastanza in disaccordo</i>	3
<i>In disaccordo</i>	2
<i>Completamente in disaccordo</i>	1

Fattori di rilevazione	Punteggio assegnato
1. <i>Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna</i>	
2. <i>Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa</i>	
3. <i>Promuove la collaborazione tra il personale della propria unità organizzativa e le altre Direzioni regionali</i>	
4. <i>E' capace di gestire i conflitti tra il personale</i>	
5. <i>Sviluppa l'autonomia decisionale dei propri collaboratori mediante lo strumento della delega</i>	
6. <i>Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro</i>	
7. <i>Assegna obiettivi e definisce priorità d'intervento tenendo conto delle competenze professionali del personale assegnato per massimizzare il risultato complessivo</i>	
8. <i>Assicura la condivisione preventiva della programmazione mediante efficaci processi di comunicazione interna</i>	
9. <i>Organizza riunioni sistematiche con il personale per la discussione dei piani di lavoro e verifica dei risultati conseguiti</i>	
10. <i>Accoglie suggerimenti per la semplificazione dei processi amministrativi e facilita l'introduzione di innovazioni tecnologiche ed organizzative</i>	
11. <i>Fornisce un riscontro sistematico della qualità del lavoro e dei risultati conseguiti dal personale con cui collabora</i>	
12. <i>E' di esempio ai propri collaboratori relativamente all'utilizzazione appropriata delle risorse disponibili per la minimizzazione degli sprechi e la massimizzazione dei risultati</i>	
<b>Indice medio di soddisfazione</b>	
<b>Percentuale di conseguimento complessiva dell'obiettivo</b>	

<b>Punteggio indice medio di soddisfazione</b>	<b>Conversione nella percentuale di conseguimento dell'obiettivo</b>
<b>7</b>	<b>100,00%</b>
6,9	98,80%
6,8	97,60%
6,7	96,41%
6,6	95,21%
6,5	94,01%
6,4	92,81%
6,3	91,62%
6,2	90,42%
6,1	89,22%
6	88,02%
5,9	86,83%
5,8	85,63%
5,7	84,43%
5,6	83,23%
5,5	82,04%
5,4	80,84%
5,3	79,64%
5,2	78,44%
5,1	77,24%
5	76,05%
4,9	74,85%
4,8	73,65%
4,7	72,45%
4,6	71,26%
4,5	70,06%
4,4	68,86%
4,3	67,66%
4,2	66,47%
4,1	65,27%
<b>4</b>	<b>64,07%</b>
3,9	61,93%
3,8	59,80%
3,7	57,66%
3,6	55,53%
3,5	53,39%
3,4	51,26%
3,3	49,12%
3,2	46,98%
3,1	44,85%
3	42,71%
2,9	40,58%
2,8	38,44%
2,7	36,31%
2,6	34,17%
2,5	32,04%
2,4	29,90%
2,3	27,76%
2,2	25,63%
2,1	23,49%
2	21,36%
1,9	19,22%
1,8	17,09%
1,7	14,95%
1,6	12,81%
1,5	10,68%
1,4	8,54%
1,3	6,41%
1,2	4,27%
1,1	2,14%
<b>1</b>	<b>0,00%</b>

**GIUDIZIO QUALITATIVO DEL PERSONALE COORDINATO CIRCA LA  
CAPACITA' DI INDIRIZZO E COORDINAMENTO DEL DIRETTORE  
GENERALE/DIRIGENTE**

**Nota metodologica e per la compilazione del questionario di rilevazione**

Il questionario, la cui introduzione è stata prevista con la DGR n. 257/2015 (che ha approvato il Piano della Qualità della Prestazione Organizzativa 2015), è lo strumento con il quale sarà monitorata, per l'anno 2015 la capacità di indirizzo e coordinamento dei Direttori Generali, dell'Avvocato Generale e del personale dirigente (compresi i Responsabili di Area di coordinamento). Pertanto, sarà chiamato a compilare il questionario tutto il personale (dirigente e non) direttamente assegnato alle suddette figure.

La compilazione del questionario avverrà, inoltre, su base volontaria e garantendo l'anonimato dei rispondenti.

Il questionario è composto da 12 affermazioni (fattori di rilevazione) riguardanti la capacità di indirizzo e coordinamento dei Direttori Generali/Dirigenti (es. *"Mantiene costantemente informato il personale in relazione all'evoluzione normativa e organizzativa interna ed esterna"*, *"Assicura un'equa distribuzione dei carichi di lavoro"*, ecc.) alle quali i rispondenti saranno chiamati a esprimere il loro livello di accordo/disaccordo sulla base di una scala likert a 7 valori, già utilizzata, a fine 2013, per l'indagine di clima organizzativo.

L'indicatore non verrà calcolato (ed il questionario non sarà, quindi, implementato) per tutti coloro che, durante il periodo oggetto di rilevazione, siano risultati assegnatari, al massimo, di due unità di personale. Tale condizione risulta, al 15/05/2015, verificata per due Dirigenti<sup>1</sup> che tuttavia ad oggi non risultano assegnatari dell'indicatore in questione.

**Compilazione e rilevazione conseguimento dell'obiettivo**

Come detto, saranno chiamati a compilare il questionario il personale del comparto ed i dirigenti<sup>2</sup>, questi potranno indicare, per ogni fattore di rilevazione, un unico livello di soddisfazione percepita tramite attribuzione di un punteggio da 1 a 7. L'indice medio di soddisfazione è ricavato dalla media aritmetica dei punteggi attribuiti ai vari fattori di rilevazione.

Il questionario di rilevazione, per essere considerato valido, dovrà essere compilato in ogni sua parte.

La percentuale di conseguimento complessiva dell'obiettivo è ricavata tramite conversione dell'indice medio di soddisfazione attraverso l'utilizzo di una "scala di conversione" di cui alla tabella allegata al questionario. Con tale "scala di conversione", redatta utilizzando il metodo dell'interpolazione lineare, è stato possibile ripartire proporzionalmente le percentuali di conseguimento dell'obiettivo (da 0% a 100%) a seconda dei vari punteggi raggiungibili dall'indice medio di soddisfazione (intervallo da 1 a 7), associando al livello di soddisfazione *"neutrale"* (pari a 4 punti), una percentuale di

---

1 M. Bonanzinga - Settore Rete dati agrometeo-climatici e A. Fignani - Settore Impatti sulle risorse naturali delle attività estrattive e minerarie.

2 Il personale del comparto esprime le proprie valutazioni con riferimento ai Responsabili delle strutture alle quali risulta assegnato (siano essi Responsabili di Settore, di Area di coordinamento o Direttori Generali). I Dirigenti, invece, esprimono le proprie valutazioni con riferimento al Responsabile della struttura direttamente sovraordinata (Responsabile di Area di coordinamento o Direttore Generale)



conseguimento che, nell'ipotesi teorica che questo fosse l'unico obiettivo assegnato, consenta di accedere almeno alla prima fascia di merito che permette di ottenere una quota di premialità<sup>3</sup>.

Il personale potrà compilare il questionario con riferimento al responsabile della struttura presso la quale risulta aver esercitato almeno 60 gg di presenza effettiva in servizio.

Qualora il numero di questionari di rilevazione completati non risulti pari, almeno, al 50% degli aventi titolo alla compilazione si assumerà un livello di soddisfazione pari a 4 che corrisponde ad un giudizio qualitativo "*neutrale*" ed al quale verrà associata la percentuale di conseguimento corrispondente (vedi tabella con scala di conversione allegata).

---

3 La VI fascia di merito con riferimento al sistema di valutazione dei Direttori Generali e dell'Avvocato Generale