



# REGIONE PUGLIA

Deliberazione della Giunta Regionale

N. **1820** del 15/11/2021 del Registro delle Deliberazioni

**Codice CIFRA: RSR/DEL/2021/00041**

**OGGETTO: Approvazione Linee di indirizzo assegnazione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali Agenzie Regionali.**

L'anno 2021 addì 15 del mese di Novembre, in Bari, nella Sala delle adunanze, si è riunita la Giunta Regionale, previo regolare invito nelle persone dei Signori:

<b>Sono presenti:</b>		<b>Sono assenti:</b>	
<b>V.Presidente</b>	<b>Raffaele Piemontese</b>	<b>Presidente</b>	<b>Michele Emiliano</b>
<b>Assessore</b>	<b>Massimo Bray</b>	<b>Assessore</b>	<b>Rosa Barone</b>
<b>Assessore</b>	<b>Alessandro Delli Noci</b>	<b>Assessore</b>	<b>Pietro L. Lopalco</b>
<b>Assessore</b>	<b>Sebastiano G. Leo</b>	<b>Assessore</b>	<b>Anna G. Maraschio</b>
<b>Assessore</b>	<b>Anna Maurodinoia</b>		
<b>Assessore</b>	<b>Donato Pentassuglia</b>		
<b>Assessore</b>	<b>Giovanni F. Stea</b>		

**Assiste alla seduta: il Segretario Generale Dott.ssa Anna Lobosco**



# REGIONE PUGLIA

**SEGRETERIA GENERALE DELLA PRESIDENZA**

**SEZIONE RACCORDO AL SISTEMA REGIONALE**

---

## PROPOSTA DI DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA REGIONALE

---

Codice CIFRA: RSR\_DEL\_2021\_00041

**OGGETTO: Approvazione Linee di indirizzo assegnazione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali Agenzie Regionali.**

Il Presidente, sulla base dell'istruttoria espletata dal funzionario istruttore, confermata dal Dirigente del Servizio Controlli Agenzie, Organismi e Società Partecipate e Certificazione Aziende Sanitarie, dal Dirigente della Sezione Raccordo al Sistema Regionale e dal Segretario Generale della Presidenza riferisce quanto segue.

La Regione Puglia con il Modello organizzativo denominato "*Modello Ambidestro per l'Innovazione della macchina Amministrativa regionale*" (MAIA), approvato con deliberazione di Giunta regionale del 31 luglio 2015 n. 1518, come successivamente modificata ed integrata, ha introdotto un modello caratterizzato da bassi livelli di formalizzazione e standardizzazione delle attività e, al tempo stesso, da livelli significativi di innovazione. Le organizzazioni ambidestre, quale quella regionale, devono saper coniugare efficienza ed innovazione e perseguire simultaneamente strategie di *exploitation* e strategie di *exploration*.

Al fine di rafforzare le capacità di *exploration* della macchina amministrativa regionale sono state trasformate e/o rinominate, compatibilmente con le norme vigenti, alcune Agenzie regionali esistenti, in quelle definite *strategiche*, destinate ad agire in associazione a ciascuno dei Dipartimenti *ratione materiae*, quale motore delle suddette attività di *exploration*.

La dinamicità conferita alle Agenzie Regionali Strategiche è stata attuata attraverso l'adozione di una struttura organizzativa a matrice, al cui vertice è posto un Direttore Generale.

Fermi restando i principi e i criteri ispiratori del Modello MAIA, con la deliberazione della Giunta Regionale del 7 dicembre 2020, n. 1974, "*Approvazione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo "MAIA 2.0"*", si è proceduto a migliorare la funzionalità in termini di efficienza, efficacia ed economicità della Macrostruttura regionale rispetto ai compiti e ai programmi di attività perseguiti dall'Amministrazione e, conseguentemente, ad apprestare le necessarie modifiche, confermando le seguenti Agenzie Regionali strategiche, costituite in vigenza del precedente modello organizzativo (MAIA):

1. L'Agenzia regionale per la Salute ed il Sociale (A.Re.S.S.);
2. L'Agenzia regionale per la Tecnologia e l'Innovazione (A.R.T.I.);
3. L'Agenzia regionale per il Turismo (A.R.E.T.-Pugliapromozione);
4. L'Agenzia regionale per l'agricoltura e le risorse Idriche e Forestali (A.R.I.F.);
5. L'Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio (A.S.S.E.T.);
6. L'Agenzia regionale Politiche attive del lavoro (A.R.P.A.L.);
7. L'Agenzia regionale Prevenzione e protezione dell'ambiente (A.R.P.A.).

le quali si affiancano all'Agenzia regionale per il diritto allo studio universitario (A.Di.S.U.) e all'Agenzia territoriale per il servizio di gestione dei rifiuti (A.G.E.R).

Inoltre, l'art. 10 della succitata Deliberazione di Giunta, prevede l'istituzione del *Management Board* (Consiglio delle Agenzie Regionali), composto dal management delle Agenzie regionali strategiche, dal Segretario Generale della Presidenza, dai Direttori dei Dipartimenti, dall'Avvocato Coordinatore dell'Avvocatura regionale, dalle Autorità di Gestione dei Programmi Operativi e dal Capo di Gabinetto, il cui compito consiste nel "*...supportare il Presidente nelle scelte relative a tematiche di innovazione e cambiamento di interesse strategico regionale, definendo e attribuendo gli obiettivi strategici alle Agenzie regionali, che possono avere una durata pluriennale e possono coinvolgere anche più Agenzie, ognuna per la parte corrispondente al proprio mandato istituzionale.*"

Nelle more del formale insediamento del Management Board, e conseguentemente, dell'attribuzione degli obiettivi strategici annuali alle Agenzie della Regione Puglia, si ritiene opportuno definire una procedura iniziale di assegnazione ai direttori generali dei correlati obiettivi, allegata al presente atto (allegato "A"), volta ad assicurare il rispetto di tempi certi e perentori della fase di programmazione/assegnazione degli obiettivi *in primis*, e, successivamente, della fase di valutazione.

Tutto quanto innanzi premesso e considerato, si propone alla Giunta di adottare conseguente atto deliberativo.

**Verifica ai sensi del D.Lgs. n. 196/2003 e del Regolamento (UE) 2016/679  
Garanzie alla riservatezza**

La pubblicazione dell'atto sul BURP, nonché la pubblicazione all'Albo o sul sito istituzionale, salve le garanzie previste dalla legge 241/1990 in tema di accesso ai documenti amministrativi, avviene nel rispetto della tutela della riservatezza dei cittadini secondo quanto disposto dal Regolamento UE n. 679/2016 in materia di protezione dei dati personali, nonché dal D.Lgs. 196/2003 ss.mm.ii., ed ai sensi del vigente Regolamento regionale 5/2006 per il trattamento dei dati sensibili e giudiziari, in quanto applicabile. Ai fini della pubblicità legale, il presente provvedimento è stato redatto in modo da evitare la diffusione di dati personali identificativi non necessari ovvero il riferimento alle particolari categorie di dati previste dagli articoli 9 e 10 del succitato Regolamento UE.

**Copertura finanziaria di cui al D.Lgs 118/2011 e s.m.i.**

La presente deliberazione non comporta implicazioni, dirette e/o indirette, di natura economico - finanziaria e/o patrimoniale e dalla stessa non deriva alcun onere a carico del Bilancio regionale

Il Presidente relatore, sulla base delle risultanze istruttorie come innanzi illustrate, ai sensi dell'art. 4, comma 4, lettera k) della L.R. n. 7/1997, propone alla Giunta:

1. di approvare le Linee di Indirizzo relative all'assegnazione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali delle Agenzie Regionali, allegate al presente atto per costituirne parte integrante e sostanziale (Allegato "A");
2. di stabilire che l'osservanza delle Linee di Indirizzo investe, per *ratio legis* i Direttori di tutte le Agenzie regionali, comprese anche quelle non strategiche;
3. di stabilire che l'applicazione delle Linee di Indirizzo decorrerà a partire dal corrente anno;
4. di dare mandato alla Segreteria Generale della Presidenza di notificare il presente atto alle Agenzie regionali della Regione Puglia;
5. di disporre la pubblicazione del presente provvedimento per estratto senza allegati sul BURP.

I SOTTOSCRITTI ATTESTANO CHE IL PROCEDIMENTO ISTRUTTORIO AFFIDATO È STATO ESPLETATO NEL RISPETTO DELLA NORMATIVA REGIONALE, NAZIONALE E COMUNITARIA E CHE IL PRESENTE SCHEMA DI PROVVEDIMENTO, DAGLI STESSI PREDISPOSTO AI FINI DELL'ADOZIONE DELL'ATTO FINALE DA PARTE DELLA GIUNTA REGIONALE, È CONFORME ALLE RISULTANZA ISTRUTTORIE.

Il Funzionario Istruttore  
(Angela Saltalamacchia)



SALTALAMACCHIA  
ANGELA  
05.11.2021 09:58:24  
UTC

---

Il Dirigente del Servizio Controlli Agenzie, Organismi  
Società Partecipate e Certificazione Aziende Sanitarie  
(Giuseppe D. Savino)



SAVINO  
GIUSEPPE  
DOMENICO  
05.11.2021  
10:47:14 UTC

---

Il Dirigente della Sezione  
Raccordo al Sistema Regionale  
(Nicola Lopane)



Lopane Nicola  
05.11.2021  
14:02:59  
GMT+01:00

---

Il Segretario Generale della Presidenza  
(Roberto Venneri)



VENNERI ROBERTO  
12.11.2021  
14:30:20 UTC

---

Il Presidente della Giunta Regionale  
(Michele Emiliano)



EMILIANO  
MICHELE  
12.11.2021  
16:10:42 UTC

---

#### **LA GIUNTA**

- UDITA la relazione e la conseguente proposta del Presidente della Giunta Regionale;
- VISTE le sottoscrizioni apposte in calce alla proposta di deliberazione;
- a voti unanimi espressi nei modi di legge;

#### **DELIBERA**

di approvare la relazione del Presidente proponente, che qui si intende integralmente riportata e, per l'effetto:

1. di approvare le Linee di Indirizzo relative all'assegnazione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali delle Agenzie Regionali, allegate al presente atto per costituirne parte integrante e sostanziale (Allegato "A");
2. di stabilire che l'osservanza delle Linee di Indirizzo investe, per *ratio legis* i Direttori di tutte le Agenzie regionali, comprese anche quelle non strategiche;
3. di stabilire che l'applicazione delle Linee di Indirizzo decorrerà a partire dal corrente anno;
4. di dare mandato alla Segreteria Generale della Presidenza di notificare il presente atto alle Agenzie regionali della Regione Puglia;
5. di disporre la pubblicazione del presente provvedimento per estratto senza allegati sul BURP.

**IL SEGRETARIO DELLA GIUNTA**

**IL PRESIDENTE DELLA GIUNTA**

Dalla pagina successiva segue l'Allegato A) le cui pagine sono una numerate in modo consecutivo, a partire dalla pagina 1 dell'Allegato A) fino all'ultima pagina dell'ultimo allegato



**REGIONE  
PUGLIA**

Linee di Indirizzo relative all'assegnazione  
degli obiettivi strategici annuali ai Direttori  
Generali delle Agenzie Regionali



Lopane Nicola  
21.10.2021  
16:12:17  
GMT+01:00

Premessa	3
Pianificazione strategica	4
Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati	5
Sintesi fasi e tempistica	7
Allegati (Report strutturato di valutazione – Scheda di valutazione)	8



La Regione Puglia con il Modello organizzativo denominato “*Modello Ambidestro per l’Innovazione della macchina Amministrativa regionale*” (MAIA), approvato con deliberazione di Giunta regionale del 31 luglio 2015 n. 1518, come successivamente modificata ed integrata, ha introdotto un modello caratterizzato da bassi livelli di formalizzazione e standardizzazione delle attività e, al tempo stesso, da livelli significativi di innovazione. Le organizzazioni ambidestre, quale quella regionale, devono saper coniugare efficienza ed innovazione e perseguire simultaneamente strategie di *exploitation* e strategie di *exploration*.

Al fine di rafforzare le capacità di *exploration* della macchina amministrativa regionale sono state trasformate e/o rinominate, compatibilmente con le norme vigenti, alcune Agenzie Regionali esistenti, in quelle definite *strategiche*, destinate ad agire in associazione a ciascuno dei Dipartimenti *ratione materiae*, quale motore delle suddette attività di *exploration*.

La dinamicità conferita alle Agenzie Regionali Strategiche è stata attuata attraverso l’adozione di una struttura organizzativa a matrice, al cui vertice è posto un Direttore Generale.

Fermi restando i principi e i criteri ispiratori del Modello MAIA, con la deliberazione della Giunta Regionale del 7 dicembre 2020, n. 1974, “*Approvazione Atto di Alta Organizzazione. Modello Organizzativo “MAIA 2.0”*”, si è proceduto a migliorare la funzionalità in termini di efficienza, efficacia ed economicità della Macrostruttura regionale rispetto ai compiti e ai programmi di attività perseguiti dall’Amministrazione e, conseguentemente, ad apprestare le necessarie modifiche, confermando le seguenti Agenzie Regionali strategiche, costituite in vigenza del precedente modello organizzativo (MAIA):

1. L’Agenzia regionale per la Salute ed il Sociale (A.Re.S.S.);
2. L’Agenzia regionale per la Tecnologia e l’Innovazione (A.R.T.I.);
3. L’Agenzia regionale per il Turismo (A.R.E.T.-Pugliapromozione);
4. L’Agenzia regionale per l’agricoltura e le risorse Idriche e Forestali (A.R.I.F.);
5. L’Agenzia regionale Strategica per lo Sviluppo Ecosostenibile del Territorio (A.S.S.E.T.);
6. L’Agenzia regionale Politiche attive del lavoro (A.R.P.A.L.);
7. L’Agenzia regionale Prevenzione e protezione dell’ambiente (A.R.P.A.).

le quali si affiancano all’Agenzia regionale per il diritto allo studio universitari (A.Di.S.U.) e all’Agenzia territoriale per il servizio di gestione dei rifiuti (A.G.E.R).

La Deliberazione della Giunta Regionale n. 1518/2015, così come aggiornata dalla DGR n. 1974/2020, prevede, all’art. 10, l’istituzione del *Management Board* (Consiglio delle Agenzie Regionali), composto dal *management* delle Agenzie Regionali strategiche, dal Segretario Generale della Presidenza, dai Direttori dei

Dipartimenti, dall'Avvocato Coordinatore dell'Avvocatura regionale, dalle Autorità di Gestione dei Programmi Operativi e dal Capo di Gabinetto.

Tale struttura costituisce un collegamento diretto tra il *management* delle Agenzie Regionali strategiche, i Dipartimenti ed il Presidente della Regione, garantendo un livello più efficiente di coordinamento tra Dipartimenti ed Agenzie.

Compito principale del *Management Board* è quello di “... *supportare il Presidente nelle scelte relative a tematiche di innovazione e cambiamento di interesse strategico regionale, definendo e attribuendo gli obiettivi strategici alle Agenzie regionali, che possono avere una durata pluriennale e possono coinvolgere anche più Agenzie, ognuna per la parte corrispondente al proprio mandato istituzionale.*”.

Nelle more dell'istituzione del *Management Board*, e conseguentemente, della relativa attribuzione degli obiettivi strategici annuali ai Direttori Generali delle Agenzie della Regione Puglia (di seguito anche Direttori Generali o DG), si ritiene opportuno definire una procedura temporanea di assegnazione degli stessi, volta ad assicurare la definizione di fasi certe e tempi perentori relativi alle modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance dei Direttori Generali, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato per il periodo di competenza.

Tale procedura sarà applicata, per analogia, ai Direttori Generali di tutte le Agenzie regionali.

In tale contesto la normativa regionale in tema di assegnazione degli obiettivi strategici ai Direttori Generali delle Agenzie regionali deve essere coordinata con la normativa nazionale, ed in particolare con l'art. 19 del D.Lgs. n. 165/2001 e con gli artt. 4, 5 e 10 del D.Lgs. n. 150/2009 e ss.ii.mm.

## **Pianificazione strategica**

### **Fase 1: definizione indirizzi strategici e assegnazione obiettivi**

L'attività di pianificazione strategica prende avvio con l'individuazione degli obiettivi strategici annuali.

A tal fine la Giunta Regionale, con atto formale, sulla base degli indirizzi forniti dal competente Direttore di Dipartimento, assegna al Direttore Generale gli obiettivi strategici annuali da conseguire.

Tale attività deve concludersi entro il 30 novembre dell'anno precedente a quello di riferimento.

L'assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale rappresenta la fase propedeutica all'adozione del Piano della Performance vero e proprio di ciascuna Agenzia. Tale documentazione è prevista dall'art. 5, D.Lgs. n.

150/2009 e a quanto prescritto dall'art. 4, comma 1, lett. b), L.R. n. 1/2011, e dall'art. 4, comma 1, lett. b), D.Lgs. n. 165/2001.

### Fase 2: definizione e adozione del Piano della performance

Gli obiettivi strategici assegnati al Direttore Generale devono essere declinati nel Piano della Performance adottato da ciascuna Agenzia entro il successivo 31 gennaio (art. 10, co. 1, lett. a), D. Lgs. n. 150/2009).

L'Agenzia trasmette annualmente alla Giunta Regionale e al Dipartimento competente *ratione materiae*, entro dieci giorni dall'adozione, il Piano della performance e la successiva Relazione sulla performance.

In conformità a quanto disposto dal comma 5, art. 10, D. Lgs. n. 150/2009, il ritardo nell'adozione del Piano della Performance è idoneo ad incidere negativamente sulla valutazione finale del Direttore Generale, qualora risulti aver concorso al ritardo.

### **Misurazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati**

La valutazione del Direttore Generale viene effettuata direttamente dalla Giunta regionale, anche sulla base degli elementi forniti dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) dell'Ente.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale del Direttore Generale coincide con l'anno solare dal 1° gennaio al 31 dicembre.

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

### Fase 3: misurazione della Performance individuale

La misurazione della performance del Direttore Generale viene effettuata sulla base di quanto espresso dai due documenti di seguito specificati, corredati da una Relazione finale.

Il primo documento, da compilarsi a cura del Direttore Generale interessato, si configura come *Report Strutturato di autovalutazione* (cfr. Allegato 1), attraverso il quale si forniscono all'OIV dell'Agenzia gli elementi di valutazione necessari con riferimento a cinque fattori od aree di intervento politico-gestionale e funzionale, avuto altresì riguardo agli obiettivi previsti dal Piano della Performance o ad esso assegnati dalla Giunta all'atto della nomina o con successiva delibera di indirizzo, nonché, ai sensi dell'art. 9, comma 1 bis, del D.Lgs. n. 150/2009, come novellato dall'art. 7 del D.Lgs. n. 74/2017, avuto riguardo agli obiettivi specifici definiti dal contratto individuale.

I cinque fattori si incentrano su:

- 1) leadership;

- 2) strategia e pianificazione;
- 3) gestione delle risorse;
- 4) processi e gestione del cambiamento;
- 5) risultati della performance-chiave.

Il Report deve essere predisposto subito dopo la valutazione dei dirigenti sotto-ordinati.

Il secondo documento consiste in una *Scheda di valutazione* (cfr. Allegato 2), con riferimento ai cinque fattori sopraindicati ed al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia nel suo complesso, nonché al conseguimento degli specifici obiettivi individuali del DG, sulla base dell'esame preliminare compiuto dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

Tale scheda deve essere validata dall'OIV dell'Agenzia.

Per ogni fattore è previsto un punteggio massimo attribuibile, espresso in centesimi, articolato su tre livelli di giudizio.

Il Report strutturato di autovalutazione e la scheda di valutazione, devono essere corredati da una Relazione annuale sulle attività svolte e i risultati conseguiti, sottoscritta dal Direttore Generale.

Tale attività deve concludersi entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello di riferimento.

#### Fase 4: valutazione della Performance

I precitati documenti devono essere trasmessi, entro il 31 luglio dell'anno successivo a quello di riferimento, alla Segreteria Generale della Presidenza, che ne cura l'istruttoria unitamente ai Direttori di Dipartimento di riferimento.

La Giunta Regionale, sulla base dell'istruttoria espletata dalla Segreteria Generale della Presidenza, procederà, entro il 30 settembre dell'anno successivo a quello di riferimento, alla valutazione del Direttore Generale dell'Agenzia, con proprio atto, al fine dell'attribuzione dell'indennità di risultato per il periodo di competenza.

Nei casi in cui ricorrano gravi motivi o la gestione presenti una situazione di grave disavanzo o in caso di violazioni di legge o di principi di buon andamento e di imparzialità dell'amministrazione, nonché in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi per due anni consecutivi, il Presidente della Regione, su conforme deliberazione della Giunta regionale, risolve il contratto dichiarando la decadenza del Direttore Generale e provvede alla sua sostituzione.

La tabella che segue riepiloga le attività sinora descritte, gli attori coinvolti e le scadenze.

Fasi	Tempi	Responsabilità istruttoria	Soggetti coinvolti	Documento
<b>FASE 1</b>				
Definizione indirizzi strategici e assegnazione obiettivi strategici annuali	30 novembre (anno n-1)	Giunta Regionale / Direttori di Dipartimento	Giunta Regionale / Direttori di Dipartimento / Direttore Generale Agenzia	DGR assegnazione obiettivi
<b>FASE 2</b>				
Definizione e adozione del Piano della performance dell'Agenzia (comprensivo di obiettivi strategici)	31 gennaio (anno n)	Direttore Generale Agenzia / Dirigenti sottordinati	Direttore Generale Agenzia / Dirigenti sottordinati	DDG adozione Piano Performance
<b>FASE 3</b>				
Misurazione della Performance individuale	31 luglio (anno n+1)	OIV dell'Agenzia / Direttore Generale Agenzia	OIV dell'Agenzia / Direttore Generale Agenzia	Report strutturato di autovalutazione Scheda di valutazione Relazione annuale delle attività
<b>FASE 4</b>				
Valutazione della Performance individuale del DG	30 settembre (anno n+1)	Giunta Regionale / Segretario generale della Presidenza / Direttori di Dipartimento	Giunta Regionale / Segretario generale della Presidenza / Direttori di Dipartimento / Direttore Generale	Provvedimento della Giunta Regionale

## Allegato 1 - Report di autovalutazione

### Report di valutazione (da compilarsi a cura del Direttore Generale)

#### DIRETTORE (NOME E COGNOME)

Il presente report è finalizzato all'acquisizione di elementi valutativi da parte della Giunta regionale/Ufficio Presidenza ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato per il periodo di competenza dell'anno 2020 (è preferibile indicare nel report ai fini di riscontro, l'effettivo periodo lavorativo svolto, nel ruolo, nell'ambito dell'anno 2020).

#### 1 – Leadership

Il Direttore Generale descriva con quali azioni e comportamenti ha sviluppato e facilitato l'attuazione delle linee strategiche dell'organizzazione regionale

#### 2 – Strategia e pianificazione

Il Direttore/Segretario Generale descriva se ed in che modo:

- ha dato corso alla propria strategia focalizzandola sui portatori di interesse, con il supporto di adeguate politiche, piani, programmi, obiettivi e processi;
- ha sviluppato i canali interni per comunicare piani ed obiettivi;
- ha ricercato il confronto con le migliori esperienze e performance di organizzazioni di livello paragonabile.

#### 3 – Gestione delle risorse

Il Direttore/Segretario Generale descriva se ed in che modo:

- ha implementato procedure tese ad ottimizzare l'impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie a supporto delle politiche;
- ha provveduto a definire obiettivi e ad implementare in modo appropriato le procedure di valutazione del personale, in termini di contributo di ciascuno ai risultati;
- ha promosso adeguate politiche su salute, sicurezza, imparzialità e pari opportunità senza alcuna discriminazione;
- ha impostato relazioni di collaborazione e sinergie con i partner strategici dell'Ente.

#### 4 – Processi e gestione del cambiamento

Il Direttore/Segretario Generale descriva se ed in che modo:

- ha analizzato i punti di forza e di debolezza delle strutture della propria area;
- ha definito obiettivi di performance nel sistema di gestione;
- ha applicato procedure e metodi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione.

#### 5 – Risultati delle performance-chiave

Il Direttore/Segretario Generale descriva i risultati ottenuti in relazione a:

- obiettivi finanziari e/o gestionali;
- implementazione di processi innovativi;
- grado di utilizzo delle risorse comunitarie (se pertinente);
- piena applicazione dei criteri di trasparenza, cittadinanza attiva e comunicazione istituzionale.

## SCHEMA DI VALUTAZIONE

DIRETTORE (NOME E COGNOME)

**1 – Leadership (max 15 punti)**

Valutare se e in che modo il Direttore Generale:

- ha sviluppato le linee strategiche dell'organizzazione pubblica e ne ha sostenuto l'attuazione attraverso azioni e comportamenti adeguati;
- ha assicurato il proprio personale coinvolgimento nello sviluppo ed attuazione del nuovo modello organizzativo regionale.

Livello di valutazione	
1 (punti 5)	Non si registrano risultati di impatto significativo
2 (punti 10)	Attività ed interventi specifici sono stati parzialmente attuati
3 (punti 15)	Un programma di interventi specifici è stato pienamente realizzato in coerenza con gli indirizzi strategici e con gli obiettivi assegnati

**2 – Strategia e pianificazione (max 25 punti)**

Valutare se e in che modo il Direttore Generale:

- ha dato corso alla propria strategia focalizzandola sui portatori di interesse, con il supporto di politiche, piani, programmi, obiettivi e processi adeguati;
- ha sviluppato i canali interni per comunicare piani e obiettivi;
- ha ricercato il confronto con le migliori esperienze e performance di organizzazioni di livello paragonabile;
- si è adoperato affinché i processi di pianificazione, di programmazione, di controllo e di valutazione si svolgessero nei tempi stabiliti.

Livello di valutazione	
1 (punti 15)	Non si registrano risultati di impatto significativo
2 (punti 20)	Attività ed interventi specifici sono stati parzialmente attuati
3 (punti 25)	Un programma di interventi specifici è stato pienamente realizzato in coerenza con gli indirizzi strategici e con gli obiettivi assegnati

### 3 – Gestione delle risorse (max 25 punti)

Valutare se e in che modo il Direttore Generale:

- ha implementato procedure tese ad ottimizzare l'impiego delle risorse umane, strumentali e finanziarie a supporto delle politiche;
- ha provveduto a definire obiettivi e ad implementare in modo appropriato le procedure di valutazione del personale, in termini di contributo di ciascuno ai risultati;
- ha promosso adeguate politiche su salute, sicurezza, imparzialità e pari opportunità senza alcuna discriminazione;
- ha impostato relazioni di collaborazione e sinergie con i partner strategici dell'Ente.

Livello di valutazione	
1 (punti 15)	Non si registrano risultati di impatto significativo
2 (punti 20)	Attività ed interventi specifici sono stati parzialmente attuati
3 (punti 25)	Un programma di interventi specifici è stato pienamente realizzato in coerenza con gli indirizzi strategici e con gli obiettivi assegnati

### 4 – Processi e gestione del cambiamento (max 10 punti)

Valutare se e in che modo il Direttore Generale:

- ha analizzato i punti di forza e di debolezza delle strutture della propria area;
- ha definito obiettivi di performance nel sistema di gestione;
- ha applicato procedure e metodi di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'organizzazione.

Livello di valutazione	
1 (punti 4)	Non si registrano risultati di impatto significativo
2 (punti 6)	Attività ed interventi specifici sono stati parzialmente attuati
3 (punti 10)	Un programma di interventi specifici è stato pienamente realizzato in coerenza con gli indirizzi strategici e con gli obiettivi assegnati

### 5 – Risultati delle performance-chiave (max 25 punti)

Valutare i risultati che il Direttore Generale ha ottenuto in relazione ad attività-chiave quali:

- obiettivi finanziari e/o gestionali;
- implementazione di processi innovativi;
- grado di utilizzo delle risorse comunitarie (se pertinente);
- piena applicazione dei criteri di trasparenza, dei principi di cittadinanza attiva e promozione della comunicazione istituzionale.

Livello di valutazione	
1 (punti 15)	Non si registrano risultati di impatto significativo
2 (punti 20)	Attività ed interventi specifici sono stati parzialmente attuati
3 (punti 25)	Un programma di interventi specifici è stato pienamente realizzato in coerenza con gli indirizzi strategici e con gli obiettivi assegnati

La documentazione allegata  
è composta da n. 10 fasciate

*ap*