



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

*Direzione Generale delle Risorse Umane e Affari Generali*

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE  
DELLE AREE FUNZIONALI**

ALLEGATO 2 AL SISTEMA DI  
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE

## A. PREMESSA

Le disposizioni del decreto legislativo 150/2009, finalizzate alla ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico ed alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, prevedono dal 1° gennaio 2011 la valutazione delle prestazioni di tutto il personale, compreso quello delle aree funzionali. Si ritiene che per una ottimale, articolata e completa performance organizzativa non vada trascurato, in un moderno sistema di valutazione dei comportamenti, la promozione delle pari opportunità che deve permeare ogni logica ed ogni modello organizzativo della p.a.

Il presente Sistema di valutazione prende le mosse dalle previsioni del citato decreto, senza trascurare l'esperienza maturata nell'amministrazione a seguito del CCNL del 14 settembre 2007.

Invero, il legislatore ha ancora una volta sottolineato l'importanza del confronto informativo con le parti sociali attribuendo comunque alla contrattazione integrativa un imprescindibile ruolo, per l'attuazione dei principi di merito, premialità e selettività. Si tratta di una nuova perimetrazione della attività di misurazione delle performance del personale che dunque certamente sarà oggetto di attento monitoraggio già da quest'anno.

Come indicato nel *Sistema di misurazione e valutazione della performance*, la modulistica verrà definita successivamente.

Il Sistema prevede la partecipazione del valutato ad ogni fase del procedimento che è improntato ai seguenti criteri generali:

- a. **collegamento alle direttive programmatiche** sull'azione amministrativa con l'impiego di **piani di lavoro** sui quali è applicato il personale interessato alla realizzazione degli obiettivi ministeriali;
- b. valutazione dei risultati conseguiti sugli obiettivi (c.d. **performance operativa**) e riscontro delle modalità osservate nello svolgimento delle varie attività lavorative (cioè nei **comportamenti organizzativi**);
- c. riferimento al **lavoro di gruppo**, con possibilità, nelle situazioni non riconducibili a tale tipologia di organizzazione del lavoro, di considerare eccezionalmente anche la figura del singolo funzionario che, senza essere responsabile di una "squadra", è comunque incaricato di realizzare gli obiettivi della struttura presso la quale presta servizio. Infatti, il Sistema è improntato su un'organizzazione basata sulla trasparenza e conoscenza delle informazioni che va assicurata a tutti gli attori: valutatori e valutati, per la cui performance va tenuto conto di una serie di elementi quali capacità professionali, leadership, lavoro di squadra.
- d. **livelli diversificati di valutazione**. Si distingue infatti tra il capo team, cioè il capo sezione/area/UO/gruppo formalizzato, e i componenti del gruppo, cioè il personale addetto alla sezione/area/UO/gruppo formalizzato, con la **riconduzione della responsabilità della valutazione in ogni caso al dirigente**;
- e. possibilità di **contraddittorio** nel caso in cui il soggetto valutato non ritenga soddisfacente l'esito della valutazione ;
- f. **trasparenza dell'intero ciclo** nelle diverse fasi di assegnazione degli obiettivi/attività che saranno oggetto di valutazione, delle verifiche intermedie e finale, di riscontro dei comportamenti organizzativi, di attribuzione del punteggio complessivo.

La procedura si snoda nel rispetto delle disposizioni indicate all'art. 9 del d.lgs. 150/2009 e, in particolare, al comma 2, data l'attuale struttura organizzativa del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

### A.1. soggetti valutati

Tutto il personale delle aree funzionali, degli uffici centrali e territoriali del Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

### A.2. cosa valutare

Sono oggetto di valutazione le **performance operative**, intese come i risultati conseguiti dal soggetto valutato sugli obiettivi individuali o di gruppo, nonché i **comportamenti organizzativi**, che riguardano invece le modalità seguite nella realizzazione dei compiti affidati.

## B. CICLO DELLA VALUTAZIONE: FASI E MODALITA'

Nell'ambito del *ciclo della performance* che prevede la programmazione, la misurazione e la valutazione proprio della performance organizzativa del Ministero e degli uffici che lo compongono (c.d. piano della performance) si inserisce il processo valutativo del personale delle aree funzionali e di quello dei dirigenti.

L'assegnazione al personale degli obiettivi e dei compiti deve dunque derivare quanto più possibile dagli obiettivi delle direttive rilasciate ai diversi livelli. Le direttive devono infatti fornire gli indicatori di risultato ai quali fare riferimento per la valutazione e per le verifiche *medio tempore* della performance individuale che va pertanto attentamente monitorata con cadenze prestabilite sulla base del benchmark fissato.

Il ciclo della valutazione si compone delle fasi di **assegnazione del lavoro, monitoraggio degli stati di avanzamento, verifica finale, valutazione e attribuzione del punteggio.**

### B.1. FASE DELL'ASSEGNAZIONE DEL LAVORO (modulistica in progress)

In questa fase vengono poste le basi dell'intero processo, con l'individuazione degli obiettivi/attività sui quali verterà la valutazione, delle modalità di carattere operativo, delle risorse da dedicare, dei tempi di realizzazione.

Fermo restando che la individuazione degli obiettivi spetta al solo dirigente, è comunque previsto un confronto tra valutatore e soggetto valutato sulle varie fasi dell'iter di attuazione che si sviluppa dall'affidamento dell'incarico fino alla verifica del conseguimento del risultato.

Nell'assegnazione al personale degli obiettivi/attività vanno impiegati i piani di lavoro, operativi e individuali, previsti per la incentivazione della produttività di cui all'accordo collettivo integrativo del 29 aprile 2009.

#### • Piano operativo

- il piano operativo è utilizzato per l'assegnazione dell'obiettivo/attività al gruppo di lavoro. Contiene quindi i dati anagrafici e professionali del responsabile del team, dei componenti del gruppo di lavoro e l'indicazione dell'attività istituzionale cui il gruppo è dedicato correntemente;
- vanno specificati gli obiettivi e le attività per le quali è effettuata la valutazione. Per rendere possibile la comparazione di obiettivi/attività diverse ma assimilabili per modalità di misurazione, a ciascuno degli obiettivi/attività soggetti a valutazione deve essere associato un codice che identifica il tipo di misuratore cui fare ricorso (es. codice A - misuratore quantitativo → numero pratiche da lavorare). Le tipologie di misuratore sono indicate nell'allegato 1 del presente sistema denominato "Misuratori dell'attività";
- per il risultato atteso, il codice prescelto è quindi associato al risultato concretamente atteso per ciascuna attività/obiettivo soggetti a valutazione. Nel caso dell'esempio al punto precedente: 100 pratiche di quel tipo;
- il riquadro contenente il piano di lavoro deve quindi essere sottoscritto dal dirigente e dal responsabile del gruppo, al termine di una fase partecipata nel corso della quale dirigente e responsabile verificano insieme, per le attività da valutare, le modalità da seguire e il personale coinvolto;
- l'organizzazione prevista dai provvedimenti attualmente in vigore per le Direzioni del lavoro può richiedere un collegamento tra diversi piani operativi, alla cui realizzazione collaborano figure professionali che hanno responsabilità differenziate. Pertanto, i piani operativi sono rilasciati per il responsabile del SIL/SPL e per il responsabile dell'UO, enucleando eventualmente anche la posizione del referente di linea, allorché le caratteristiche dimensionali della struttura consentano lo sviluppo di attività di gruppo a livelli differenziati di responsabilità.

#### B.1.b. Piano individuale

- il piano individuale è invece impiegato per l'assegnazione dei compiti al componente del gruppo, nell'ambito degli obiettivi/attività assegnati al gruppo stesso di cui fa parte;
- contiene i riferimenti al piano operativo cui è collegato e al quale deve fare riferimento sia per la descrizione dell'attività istituzionale attribuita al gruppo, sia per l'indicazione degli obiettivi/attività

soggetti a valutazione; contiene altresì la descrizione dei compiti richiesti al componente del gruppo/unità/team al cui obiettivo deve contribuire;

- il piano è compilato, nella parte relativa all'assegnazione dei compiti, dal capo team che lo sottoscrive unitamente al soggetto interessato.

## • B.2. FASE DEI MONITORAGGI INTERMEDI

La tracciabilità del percorso contribuisce a garantire oggettivamente la valutazione sin dal momento della sottoscrizione dei piani di lavoro fino alla verifica dei risultati. La procedura non deve in ogni caso costituire un appesantimento dell'attività d'ufficio, per cui vanno utilizzati gli strumenti di semplificazione e di trasmissione immediata, per la circolarizzazione delle informazioni e delle comunicazioni.

- Devono essere effettuati monitoraggi periodici sullo stato di avanzamento delle attività. Possono essere a tal fine previsti incontri tra il dirigente ed il responsabile del team e, nel caso in cui la situazione lo richieda, tali incontri, a richiesta degli interessati, sono allargati anche ai componenti del gruppo. Il capo gruppo/unità/team non potrà essere valutato positivamente sui propri comportamenti organizzativi laddove ometta di inoltrare al dirigente la richiesta di incontro presentata da uno o più componenti;
- prima dell'incontro con il dirigente, il capo gruppo/unità/team è tenuto a verificare lo stato di avanzamento dell'attività con i componenti per fornirne apposito report;
- gli eventuali incontri devono espletarsi senza intralcio all'attività istituzionale, con procedure semplici possibilmente attraverso lo scambio di @-mail.

## B.3. FASE DELLA VALUTAZIONE

### Capo team:

- un'apposita sezione della scheda "piano operativo" verrà utilizzata per la verifica dei risultati raggiunti e per il riscontro dei comportamenti organizzativi tenuti dal responsabile del gruppo;
- il calcolo avviene, per ciascuno degli obiettivi assegnati, sulla base dei risultati raggiunti in rapporto agli intervalli di realizzazione previsti ( $\geq 90$ ;  $\geq 75$ ;  $\geq 60$ ); al di sotto del terzo intervallo non viene attribuito alcun punteggio. Il punteggio massimo conseguibile sugli obiettivi/attività assegnati è pari a 60 punti su 100. Può eccezionalmente verificarsi che vi sia, agli atti d'ufficio, documentazione idonea a comprovare il mancato apporto sull'attività da parte del responsabile; in tal caso non sarà attribuito alcun punteggio ma tale circostanza dovrà essere evidenziata nell'apposito campo "note";
- il riscontro dei comportamenti organizzativi tenuti dal funzionario avviene verificando le modalità seguite nell'espletamento delle attività istituzionali correnti e degli obiettivi assegnati per la valutazione. Il punteggio massimo conseguibile su ciascuno dei quattro comportamenti organizzativi previsti dal sistema è pari a 10 punti, per complessivi max 40 punti;
- La valutazione sui singoli comportamenti deve essere motivata anche avvalendosi, ove possibile, degli atti d'ufficio;
- il punteggio totale (max 100) consiste nella somma dei punteggi riconosciuti sugli obiettivi/attività (max 60) e sui comportamenti organizzativi (max 40). Al termine di questa fase della procedura la scheda è sottoscritta dal dirigente e dal valutato, al quale è rilasciata copia con la motivazione.

### Componente del gruppo:

- un'apposita sezione della scheda "piano individuale" sarà utilizzata per la verifica dei risultati raggiunti e per il riscontro dei comportamenti organizzativi del componente viene";
- la parte relativa alla performance operativa dovrà far riferimento alla verifica dei risultati raggiunti dal gruppo. Nel caso in cui vi sia, agli atti d'ufficio, documentazione idonea a comprovare la mancata partecipazione del singolo all'attività, circostanza che deve essere evidenziata con apposite "note", è possibile non riconoscere alcun punteggio di merito. Il punteggio massimo conseguibile dai componenti sulla performance operativa è pari a 60 punti su 100, tenuto conto del grado di realizzazione degli obiettivi/attività assegnati al gruppo e sui quali il componente è applicato;

- ai fini della valutazione il riscontro dei comportamenti organizzativi terrà conto delle modalità seguite nell'espletamento delle attività istituzionali e dei compiti assegnati. Il punteggio massimo conseguibile su ciascuno dei quattro comportamenti organizzativi considerati è pari a 10, per complessivi max 40 punti su 100;
- il punteggio totale attribuito al componente è dato dalla somma dei punteggi riconosciuti sugli obiettivi/attività e sui comportamenti organizzativi. Insieme ai punteggi va data motivazione della valutazione complessiva. Terminata la procedura di valutazione verrà completata l'apposita scheda che dovrà essere sottoscritta oltre che dal dirigente valutatore, anche dal responsabile del team e dal medesimo soggetto valutato al quale è rilasciata copia della scheda stessa.

Nell'ambito della Conferenza annuale organizzata dal dirigente (ai sensi di quanto previsto dall'accordo del 10 dicembre 2008) cui partecipano oltre ai capi gruppo/unità/ team anche le RSU le Organizzazioni sindacali di categoria, sono messi a disposizione, per trasparenza della attività svolta, appositi report analitici sulla realizzazione degli obiettivi, sulle unità coinvolte suddivise per profilo professionale, nonché sull'esito della valutazione individuale.

#### **B.4. CONTRADDITTORIO**

Nel caso in cui il soggetto valutato non ritenga soddisfacente l'esito della valutazione è prevista la possibilità di un contraddittorio sulla valutazione ricevuta, da attivarsi entro 5 giorni lavorativi dalla ricezione della scheda di valutazione. In particolare:

- all'eventuale contraddittorio richiesto dal capi gruppo/unità/ team
  - partecipano il dirigente, il valutato e, su richiesta dal valutato, un rappresentante sindacale;
- in caso di contraddittorio richiesto dal componente
  - partecipano il dirigente, il valutato, e, su richiesta dal valutato, un rappresentante sindacale un rappresentante sindacale; partecipa anche il responsabile del gruppo/unità/team qualora il soggetto valutato ne faccia richiesta. Resta ferma la possibilità per il capo gruppo/unità/team di produrre idonea documentazione.

Il contraddittorio si conclude entro i successivi 10 giorni lavorativi, con una conferma della valutazione oppure con la modifica del punteggio precedentemente assegnato.

La procedura si definisce con la sottoscrizione della nuova scheda e con la sua consegna al valutato.

#### **B.5. CONSEGUENZE NEL CASO IN CUI LA PROCEDURA NON VENGA APPLICATA NEI TERMINI PREVISTI DAL SISTEMA**

La necessità di perseguire, come si prefigge la norma, l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e l'efficienza e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni rende necessario che la valutazione dei risultati ottenuti misuri in modo oggettivo il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Ciò comporta la necessità di rispettare puntualmente le procedure da seguire, in quanto un'applicazione non corretta delle regolazione del Sistema determina di fatto l'impossibilità di avere attribuito un punteggio e, nei casi più gravi, l'esclusione dalla valutazione del personale interessato, senza trascurare le responsabilità a carico del soggetto inadempiente.

L'esigenza di garantire la valorizzazione del merito richiede:

- termini certi entro i quali procedere all'assegnazione degli obiettivi/attività al responsabile del gruppo e, a seguire, dei compiti al componente del team, secondo la tempistica dettata dalla Direzione generale delle Risorse umane;
- adeguatezza degli obiettivi/attività assegnati;
- modalità di partecipazione dei soggetti valutati al processo;
- verifiche intermedie e finale.

## **C. PERFORMANCE OPERATIVA E MISURATORI DEGLI OBIETTIVI DEL GRUPPO ED INDIVIDUALI - RISCONTRO DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI**

### **C.1 La performance operativa**

In rispondenza alle linee del *Piano delle performance* che individua *ex ante* che cosa misurare e valutare ai fini del riconoscimento dei livelli di efficacia, efficienza e qualità dell'azione amministrativa, la valutazione della performance operativa prende in esame le prestazioni che il valutato è chiamato a conseguire per il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo. Infatti la **performance operativa** è collegata alla programmazione dell'attività e ai risultati che si intendono raggiungere.

Gli obiettivi da assegnare al personale devono consistere in attività:

- **significative**, tra quelle svolte dal valutato;
- **misurabili**, in base a valori oggettivamente riscontrabili;
- **controllabili**, da parte dello stesso valutato;
- **congruenti**, rispetto alle risorse disponibili e all'arco temporale previsto per la realizzazione.

L'ampiezza di alcune strutture e la consistenza numerica dei soggetti destinatari impongono soluzioni diversificate per il responsabile e per i singoli componenti del gruppo/unità/ team. Pertanto, il dirigente valuta **gli obiettivi operativi individualmente per il personale con incarichi di responsabilità di capo gruppo/unità/team**, mentre i **componenti del gruppo sono valutati per il risultato** raggiunto collettivamente dal gruppo/unità/ team.

Poiché le prestazioni richieste sia al capo gruppo/unità/team che al singolo componente sono tra loro connesse, l'obiettivo del gruppo è esplicitato in un piano operativo che comprenda tutti i partecipanti e del quale è responsabile il capo gruppo/unità/team. L'apporto dei singoli componenti è invece descritto in piani individuali strettamente collegati al piano operativo.

### **C.2. L'assegnazione degli obiettivi al responsabile e dei compiti ai componenti del gruppo**

Il dirigente individua gli obiettivi da assegnare al capo gruppo/unità/team, facendo riferimento alle direttive di primo e di secondo livello e dunque a quelli previsti, per la struttura, dal Piano della performance.

Questa fase è realizzata con modalità partecipate in quanto il dirigente nella configurazione del gruppo tiene conto delle indicazioni eventualmente rese dai capi gruppo/unità/team circa le modalità operative, nonché di quelle che consentano la verifica dei risultati raggiunti.

Nel caso in cui l'unità operativa non sia destinataria di specifici obiettivi individuati dalle direttive, si potrà fare riferimento alle attività istituzionali, purché siano significative e rilevanti rispetto alla missione delle strutture.

Gli obiettivi assegnati e i compiti di ciascuno, finalizzati alla loro attuazione, devono essere chiaramente indicati nella scheda Piano operativo che va debitamente sottoscritta dal dirigente e dal responsabile del gruppo/unità/team. Altrettanta chiarezza è richiesta sulla declaratoria dei risultati che il dirigente si attende dal responsabile del gruppo/unità/team di lavoro o in sua assenza direttamente dalla singola unità operativa. Va reso esplicita in modo inequivocabile l'indicazione del risultato atteso e il relativo misuratore, per il quale si dovrà fare riferimento alle tipologie specificate tra i Misuratori dell'attività indicati nell'allegato 1.

Il responsabile del gruppo è quindi chiamato a verificare con il proprio gruppo/unità/team il piano di lavoro e a chiarire a ciascuno dei partecipanti la prestazione richiesta rispetto ai risultati da raggiungere. Anche in questa ipotesi, dunque, sono richieste modalità partecipative.

### **C.3. I misuratori dell'attività (cfr. Allegato 1)**

L'organizzazione del Ministero del lavoro e delle politiche sociali è caratterizzata da una articolazione complessa di strutture centrali e territoriali. A livello centrale le unità organizzative (divisioni) svolgono competenze eterogenee.

Sono stati comunque individuati misuratori sia di tipo quantitativo che misuratori di tipo qualitativo (a seconda che le attività siano misurabili in termini di quantità di prodotto realizzato, oppure solo in termini di realizzazione di fasi nel rispetto delle scadenze prefissate) allo scopo di rendere omogenea la valutazione a fronte di attività di per sé eterogenee tutte comunque riconducibili alle finalità istituzionali e agli obiettivi indicati nelle direttive ministeriali.

*Esemplificativamente il piano operativo deve specificare l'obiettivo da realizzare e il risultato finale atteso attraverso il quale si misura la performance (esempio: pratiche da evadere, evasione delle pratiche assegnate entro determinate scadenze prefissate, etc), tenendo presente che deve essere enunciato anche il valore preso a riferimento per la misurazione del risultato. Nell'esempio precedente: numero delle pratiche da evadere oppure almeno il 90% di quelle pervenute; tempi di evasione delle pratiche entro ....gg. dall'assegnazione etc..*

*Per i componenti l'enunciazione del compito atteso può riguardare una attività specifica, oppure un determinato risultato; nel primo caso il riferimento può essere al termine entro il quale l'attività deve essere realizzata, nell'altro caso invece si può far riferimento ad un indicatore di quantità: es. almeno n...interventi.*

### **C.4. La verifica della prestazione di risultato**

Deve essere fondata su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi resi.

Nelle more della messa a regime del controllo di gestione, si procede facendo ricorso ai sistemi di rilevazione al momento disponibili e, in particolare:

- per gli Uffici del territorio ai dati rilevati con il monitoraggio della Direzione generale delle Risorse umane sulla direttiva di secondo livello, con il monitoraggio dei "prodotti" individuati con l'accordo integrativo sulle politiche di incentivazione del personale del 29 aprile 2009, dalle statistiche realizzate dalle altre Direzioni generali.
- per gli Uffici del centro si guarderà invece ai risultati conseguiti sugli obiettivi come desunti dai monitoraggi delle direttive di primo e di secondo livello, inoltre dalle rilevazioni statistiche realizzate dalle Direzioni generali.

### **C.5. I comportamenti organizzativi**

La valutazione dei comportamenti organizzativi per il perseguimento degli obiettivi riguarda sia il responsabile del gruppo/unità/team, sia i singoli componenti del gruppo stesso.

Sia per il capo che per il componente gruppo/unità/team, il riscontro sui comportamenti organizzativi riguarda le modalità seguite non solo nella realizzazione degli obiettivi, ma anche nello svolgimento dei compiti istituzionali sui quali il gruppo è applicato e che vengono indicati nell'apposita sezione del piano operativo.

Il responsabile del gruppo/unità/team - a prescindere dall'incarico eventuale di capo sezione, capo SIL, capo SPL, capo unità operativa- dovrà essere valutato, nell'ambito dei comportamenti organizzativi, per le competenze necessarie al coordinamento del gruppo ed in particolare (cfr. tabella 1 - funzionario a capo di un gruppo).

- per la assegnazione dei compiti
- la definizione delle modalità operative e gli eventuali correttivi,
- per il supporto organizzativo al gruppo
- per il monitoraggio e la elaborazione della reportistica finale

Per ciascuna competenza possono essere attribuiti al massimo 10 punti.

Tabella 1 – funzionario a capo di un gruppo

COMPETENZA	COMPORAMENTO
<p><b>ASSEGNAZIONE DEI COMPITI</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Ripartizione del lavoro</b> Pianificazione delle attività e assegnazione degli incarichi ai componenti del gruppo. Capacità di riconoscere le situazioni delegabili da quelle non delegabili.</p>
	<p><b>Individuazione delle carenze di competenza professionale</b> Capacità nel riconoscere i bisogni di integrazione delle conoscenze dei componenti del gruppo rispetto agli obiettivi da portare avanti</p>
<p><b>MODALITA' OPERATIVE</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Identificazione dei problemi e delle soluzioni possibili</b> Capacità nell'identificare il problema e nel valutare la soluzione migliore tra le diverse alternative possibili</p>
	<p><b>Modalità di realizzazione</b> Capacità di porre in essere la soluzione prescelta organizzando il lavoro del gruppo e fornendo le necessarie istruzioni cui attenersi</p>
<p><b>SUPPORTO ORGANIZZATIVO DEL GRUPPO</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Supporto ai colleghi e sostegno della motivazione</b> Capacità di condividere con il gruppo di lavoro il proprio bagaglio di esperienza, di coinvolgere inoltre i propri collaboratori</p>
	<p><b>Modalità di comunicazione all'interno del gruppo e nella gestione dei conflitti</b> Modalità seguite nei rapporti interpersonali e nella comunicazione interna. Capacità nell'adottare le misure idonee a prevenire e risolvere gli eventuali conflitti interni</p>
<p><b>MONITORAGGI</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Rispetto dei termini</b> Osservanza delle scadenze predefinite</p>
	<p><b>Precisione della reportistica</b> Completezza dei monitoraggi intermedi e della relazione di sintesi</p>

❖ **componenti del gruppo**

Per i componenti del gruppo/unità/team vanno presi in esame il grado di autonomia riscontrato nello svolgimento dei compiti affidati, il grado di collaborazione con i colleghi, il rispetto dei termini previsti e le modalità seguite in fase di esecuzione del lavoro, oltre che la qualità rilevata (cfr. tabella 2 - componenti del gruppo).

Tabella 2- componenti del gruppo

COMPETENZA	COMPORTAMENTO
<p><b>AUTONOMIA E CAPACITA' DI RISOLUZIONE DEI PROBLEMI</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Autonomia nello svolgimento dei compiti affidati</b> Capacità di impostare e di realizzare autonomamente il proprio lavoro, nel rispetto delle indicazioni ricevute</p>
	<p><b>Autonomia nella ricerca delle soluzioni</b> Capacità di individuare e affrontare le situazioni di problematicità che possono insorgere, proponendo soluzioni relative al proprio ambito di operatività</p>
<p><b>GRADO DI COLLABORAZIONE E DI INTEGRAZIONE NEL GRUPPO</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Condivisione delle conoscenze</b> Disponibilità a condividere con gli altri componenti del gruppo le proprie conoscenze per il superamento di eventuali criticità</p>
	<p><b>Modalità della comunicazione all'interno del gruppo e della partecipazione agli staff meeting</b> Modalità seguite nei rapporti con i colleghi di lavoro. Proficuità della partecipazione agli incontro di lavoro</p>
<p><b>CONTINUITA' E AFFIDABILITA' DELLA PRESTAZIONE</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Continuità della prestazione</b> Continuità nella presenza e nello svolgimento degli incarichi affidati</p>
	<p><b>Senso di responsabilità</b> Rispetto al ruolo ricoperto, ai compiti assegnati e alle condizioni di lavoro rilevabili nel contesto di operatività</p>
<p><b>ACCURATEZZA DEL LAVORO E RISPETTO DELLE SCADENZE</b> (Punteggio massimo 10)</p>	<p><b>Attenzione alla qualità</b> Capacità di impostare il proprio lavoro con ridotti margini di errore e di migliorare la propria prestazione</p>
	<p><b>Rispetto dei termini prefissati</b> Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da osservare le scadenze previste per la consegna</p>

- **funzionario incaricato individualmente di realizzare obiettivi della struttura**

Coloro che non hanno responsabilità di gruppo/unità/team ma che sono incaricati individualmente di realizzare obiettivi della struttura (cfr. tabella 3 - funzionario incaricato individualmente), sono valutati, vista la peculiarità del modello organizzativo (invero differente da quello strutturato in gruppo/unità/team) per:

- grado di autonomia nello svolgimento degli obiettivi/attività affidati;
- rispetto dei termini prefissati e il grado di continuità;
- qualità del lavoro svolto rispetto alle scadenze
- monitoraggio e reportistica.

Tabella 3 – funzionario incaricato individualmente di realizzare obiettivi della struttura

COMPETENZA	COMPORAMENTO
<b>GRADO DI AUTONOMIA</b> (punteggio massimo 10)	<b>Autonomia nello svolgimento dei compiti affidati</b> Capacità di impostare e di realizzare autonomamente il proprio lavoro, nel rispetto delle indicazioni ricevute
	<b>Autonomia nella ricerca delle soluzioni</b> Capacità di individuare e affrontare le situazioni di problematicità che possono insorgere, proponendo soluzioni relative al proprio ambito di operatività
<b>CONTINUITA' E AFFIDABILITA' DELLA PRESTAZIONE</b> (punteggio massimo 10)	<b>Modalità della prestazione</b> Livello di continuità nel perseguimento dell'obiettivo e nello svolgimento degli incarichi
	<b>Senso di responsabilità</b> Rispetto al ruolo ricoperto, ai compiti assegnati e alle condizioni di lavoro rilevabili nel contesto di operatività
<b>QUALITA' DELL'ESECUZIONE E RISPETTO DELLE SCADENZE</b> (punteggio massimo 10)	<b>Rispetto delle scadenze prefissate</b> Capacità di organizzare il proprio lavoro in modo da osservare le scadenze previste per la consegna
	<b>Attenzione alla qualità</b> Capacità di impostare il proprio lavoro con ridotti margini di errore e di migliorare la propria prestazione
<b>MONITORAGGI</b> (Punteggio massimo 10)	<b>Rispetto dei termini</b> Nella rendicontazione periodica
	<b>Precisione della reportistica</b> Completezza dei monitoraggi intermedi e della relazione di sintesi

## C.6. Monitoraggi intermedi e verifica finale

I dirigenti sono tenuti a effettuare verifiche periodiche per consentire, a fronte della pianificazione iniziale, di individuare e superare le eventuali criticità riscontrate in corso d'anno per la realizzazione dell'obiettivo. La frequenza delle verifiche, da formalizzarsi con la modalità semplificata sopradescritta, va calibrata al peso dell'obiettivo da realizzare. Le azioni correttive devono consentire di superare criticità, conflittualità, inefficienze individuate a seguito delle verifiche svolte. Fondamentale per l'efficienza del sistema è l'adozione di misure idonee a colmare le necessità formative del personale interessato.

La valutazione finale va condotta dal dirigente valutatore secondo linee di effettiva verifica della performance configurata già all'atto della assegnazione degli obiettivi. Il valutatore deve attenersi per questo a profili di coerenza e trasparenza dei propri comportamenti anch'essi oggetto di valutazione secondo il sistema previsto per il personale dirigenziale. Non possono comunque essere assunti comportamenti con c.d. "effetto sorpresa" perché non adeguatamente resi trasparenti e conoscibili dal valutato.

## C.7. Valutazione e attribuzione dei punteggi

Il sistema prevede garanzie per la partecipazione dei lavoratori al processo di valutazione anche nella fase finale, nella quale si procede alla valutazione vera e propria. Infatti sia la verifica della prestazione operativa sia il riscontro sui comportamenti organizzativi, avvengono nel corso di un apposito colloquio con il dirigente, al termine del quale si procede alla sottoscrizione della scheda "piano operativo".

Le "tappe" della valutazione finale e dell'attribuzione del punteggio sono le seguenti:

- valutazione della prestazione di lavoro e dei comportamenti organizzativi con l'attribuzione del punteggio:
  - il dirigente valuta il **capo gruppo/unità/team** - sia per il risultato conseguito sugli obiettivi/attività prefissati che per i comportamenti organizzativi. Il livello della performance sui comportamenti è riconosciuto sulle quattro competenze richiamate dal sistema e riportate nella apposita scheda *piano operativo*.  
Nel corso del colloquio, il soggetto valutato può fornire informazioni ulteriori sui risultati raggiunti per consentire al valutatore di disporre di maggiori elementi per la decisione. Il dirigente compila quindi i campi previsti nella scheda, in particolare per la prestazione operativa procede sulla base dei risultati rilevati mentre per i comportamenti organizzativi provvede riscontrando la documentazione agli atti d'ufficio. Fornisce infine la motivazione della valutazione rilasciata.
  - per i **partecipanti al gruppo di lavoro** si procede alla verifica dei compiti svolti rispetto a quelli assegnati e al riscontro dei comportamenti organizzativi. Il capo gruppo/unità/team fornisce al dirigente, sulla scorta della documentazione agli atti d'ufficio, gli elementi per la valutazione. Ferma restando la possibilità per il dirigente, di colloquiare con il soggetto valutato.
- nel caso in cui il soggetto valutato non ritenga soddisfacente l'esito della valutazione, può richiedere l'attivazione del contraddittorio, con l'assistenza, eventualmente, di un rappresentante sindacale. Al contraddittorio richiesto al Dirigente da parte di un componente del team partecipa anche il responsabile del gruppo/unità/team qualora il soggetto valutato ne faccia richiesta. Resta ferma la possibilità per il capo gruppo/unità/team di produrre idonea documentazione.  
Il contraddittorio può definirsi con la conferma della precedente valutazione oppure con la riforma di quella prima rilasciata. In ogni caso la decisione deve essere motivata.

## MISURATORI DELL'ATTIVITA'

Distinzione dei misuratori per tipologia e indicazione dei relativi codici da abbinare, nella sezione A.1 del piano operativo, all'attività da misurare.

### 1. di tipo quantitativo

- per risultati misurabili in termini numerici  
es. n. pratiche lavorate - n. computer installati  
**CODICE A**
- per risultati misurabili in rapporto alle risorse umane o finanziarie impiegate  
es. n. pratiche per impiegato  
**CODICE B**
- per risultati misurabili in termini di percentuale di avanzamento  
es. percentuale delle pratiche da lavorare rispetto a quelle giacenti  
**CODICE C**
- per risultati misurabili in termini di avanzamento della spesa prevista  
es. percentuale di avanzamento della spesa  
**CODICE D**

### 2. di tipo qualitativo

- se non è possibile ricorrere a quantità, il risultato da realizzare è **FATTO/NON FATTO**  
**es. realizzazione di un progetto**  
Per procedere alla misurazione in base a valori quantitativi debbono essere convenzionalmente previste nella pianificazione dell'attività quattro fasi  
a. elaborazione (valore 20) b. test/verifica/condivisione (valore 20) c. realizzazione del 50% (valore 30)  
d. realizzazione del 50% e monitoraggio (valore 30).  
**CODICE E**
- se non è possibile ricorrere a quantità, il risultato da realizzare è **NEI TERMINI PREVISTI**  
**es. realizzazione dell'attività alle scadenze predefinite**  
Per procedere alla misurazione in base a valori quantitativi debbono essere convenzionalmente previste nella pianificazione dell'attività quattro fasi  
a. rispetto prima scadenza (valore 20) b. rispetto seconda scadenza (valore 20) c. rispetto terza scadenza (valore 30) d. rispetto quarta scadenza e monitoraggio (valore 30).  
**CODICE F**