

Sistema di misurazione e valutazione dell'Aran

Definito dall'Organismo indipendente di valutazione

Roma, 16 novembre 2010

INDICE

CAPITOLO I

CONTESTO DI RIFERIMENTO 3

- 1. CONTESTO NORMATIVO IN MATERIA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ED INDIVIDUALE 3
- 2. CONTESTO ISTITUZIONALE ED ORGANIZZATIVO DELL'ARAN 4

CAPITOLO II

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA 10

- 1 MODELLO DI RIFERIMENTO 10
- 2. PROCESSO: FASI, TEMPI E SOGGETTI..... 13
 - 2.1 *Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse* 14
 - 2.2 *Monitoraggio in corso d'anno* 15
 - 2.3 *Valutazione finale* 15

CAPITOLO III

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE 16

- 1. VALUTAZIONE DIRETTORI GENERALI 17
 - 1.1 *Descrizione del sistema* 17
 - 1.2 *Processo: fasi, tempi e soggetti* 21
 - 1.3 *Procedure di conciliazione* 21
- 2. VALUTAZIONE DIRIGENTI 21
 - 2.1 *Descrizione del sistema* 22
 - 2.2 *Processo: fasi, tempi e soggetti* 25
 - 2.3 *Procedure di conciliazione* 26
- 3. VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA 26
 - 3.1 *Descrizione del sistema* 26
 - 3.2 *Processo: fasi, tempi e soggetti* 29
 - 3.3 *Procedure di conciliazione* 31
- 4. VALUTAZIONE RESTANTE PERSONALE 31
 - 4.1 *Descrizione del sistema* 31
 - 4.2 *Processo: fasi, tempi e soggetti* 34
 - 4.3 *Procedure di conciliazione* 35

Capitolo I

Contesto di riferimento

1. Contesto normativo in materia di valutazione della performance organizzativa ed individuale

Le amministrazioni pubbliche sono tenute, ai sensi dell'art. 7 del D. lgs. n.150/2009 ad adottare, con apposito provvedimento, il "**Sistema di misurazione e valutazione della performance**", al fine di valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

La funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso è affidata dall'articolo 7, comma 2, lettera a), del D. lgs. n. 150/2009, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 dello stesso, di seguito denominato "OIV".

La performance organizzativa viene collegata, ai sensi dell'articolo 45, comma 3, del D. lgs. n.165/2001 "*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione*".

Nell'ambito del concetto di performance individuale, di cui all'art. 9 del citato d. lgs. n. 150/2009, viene operata una distinzione tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, nei termini seguenti:

- al comma 1 prevedendo che "*la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi*";
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "*al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali,*

nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti di prima e seconda fascia;
- al personale non dirigenziale cui è stata attribuita la posizione organizzativa;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, pertanto, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione di cui all'articolo 13 del D. lgs. n.150/2009 (CIVIT) con la delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le eventuali procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con il sistema informativo;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2. Contesto istituzionale ed organizzativo dell'Aran

Istituita dal D. lgs. 29/1993 ⁽¹⁾, con sede in Roma, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle Pubbliche Amministrazioni, di seguito denominata "ARAN", è un organismo tecnico, dotato di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia organizzativa, gestionale e contabile.

1 Decreto legislativo 3 febbraio 2003, n.29, recante "Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'art.2 della legge 23 ottobre 1992, n.421."

L'art. 46 del D. lgs. n.165/2001 ⁽²⁾ ne disciplina il funzionamento e ne individua le funzioni.

Le funzioni dell'Aran sono:

- **rappresentanza legale di tutte le pubbliche amministrazioni in sede di contrattazione collettiva nazionale**; in tale ambito, svolge in particolare ogni attività relativa alla negoziazione e definizione dei contratti collettivi del personale dei vari comparti del pubblico impiego, ivi compresa l'interpretazione autentica delle clausole contrattuali e la disciplina delle relazioni sindacali nelle amministrazioni pubbliche la rappresentanza legale di tutte le amministrazioni pubbliche di cui all'art. 1, comma 2, del citato decreto legislativo ai fini della contrattazione collettiva nazionale; nello svolgimento di tale funzione, l'Agenzia si attiene agli atti di indirizzo dei Comitati di settore (organismi collegiali costituiti per rappresentare categorie omogenee di amministrazioni), con l'autonomia richiesta dalle esigenze di una corretta e funzionale dinamica negoziale;
- **raccolta e l'elaborazione dei dati sulla rappresentatività sindacale** ed il presidio di tutte le attività propedeutiche alla validazione, attraverso apposito comitato paritetico, dei dati nazionali sulla rappresentatività di ciascuna organizzazione sindacale;
- **studi, monitoraggi e documentazione** necessari all'esercizio della contrattazione collettiva; in questo ambito rientrano ad esempio, studi e ricerche su temi specifici ed il monitoraggio sulla contrattazione integrativa per rilevarne le criticità, previsto dall'art. 46, comma 4 del d. lgs. n. 165/2001;
- **predisposizione a cadenza semestrale del rapporto sull'evoluzione delle retribuzioni di fatto dei pubblici dipendenti** da inviare al Governo, ai comitati di settore dei comparti regioni e autonomie locali e sanità e alle commissioni parlamentari competenti; in tale ambito si inquadra una più generale attività di supporto ai vari attori istituzionali che intervengono nel processo della contrattazione collettiva con la messa a disposizione di informazioni specifiche come l'andamento

² Decreto legislativo 31 marzo 2001, n.165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche".

delle retribuzioni, sia di fatto che contrattuali, ed il costo complessivo di ciascuna tornata contrattuale;

- **attività di servizio** nei confronti di tutte le pubbliche amministrazioni rappresentate, finalizzate in particolare all'uniforme applicazione dei contratti collettivi nazionali; in tale ambito rientrano l'assistenza alle amministrazioni pubbliche nella contrattazione integrativa; le risposte a quesiti di amministrazioni pubbliche sull'applicazione dei CCNL; gli incontri presso la sede dell'ARAN, su richiesta delle amministrazioni rappresentate, per la discussione di specifiche problematiche applicative, soprattutto riferite alla fase di contrattazione integrativa; i seminari di presentazione dei CCNL appena sottoscritti, al fine di illustrarne le novità; la pubblicazione degli orientamenti di parte datoriale nel sito Internet dell'ARAN; il monitoraggio a fini statistici delle risposte fornite ai quesiti; contatti telefonici (assistenza di primo livello); la predisposizione di testi unici delle norme contrattuali; tutte le attività di comunicazione attraverso il sito internet;
- **attività internazionale:** l'Aran aderisce al CEEP - associazione europea dei datori di lavoro pubblici e delle imprese a partecipazione pubblica o di interesse economico generale - riconosciuta parte sociale dalla Comunità Europea, e ne presiede la sezione italiana; attraverso il CEEP l'Aran esprime il proprio avviso sulle tematiche oggetto di consultazione da parte delle Istituzioni della Comunità e partecipa, anche in prima persona, ai negoziati che si svolgono a livello europeo e che possono portare alla definizione di direttive in materia di lavoro; è membro di HOSPEEM, l'associazione europea dei datori di lavoro in ambito sanitario e ospedaliero, ed esprime uno dei due vice segretari generali; l'associazione è partner sociale di EPSU - che costituisce l'organismo di rappresentanza dei sindacati - ed insieme ad esso dà vita al dialogo sociale europeo nel settore ospedaliero; è infine membro di EFEE, Federazione Europea dei datori di lavoro dell'istruzione ed esprime uno dei due vicepresidenti

Unico organismo preposto alla negoziazione nel pubblico impiego, l'Agenzia é, quindi, un punto di riferimento nel complesso sistema della contrattazione collettiva.

Il recente d. lgs. n. 150/2009, nel riformulare i contenuti del citato art. 46, ha disegnato il profilo di una nuova Agenzia, profondamente rinnovata nei suoi assetti istituzionali (nuovi organi e nuova governance interna), nei suoi assetti organizzativi (previsione di specifiche strutture in corrispondenza dei comitati

di settore di regioni ed enti locali), nei suoi assetti economico-finanziari (estensione e rafforzamento delle norme sull'autofinanziamento).

Al Presidente, nominato con decreto del Presidente della Repubblica, su proposta del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione previo parere della Conferenza unificata, spetta la rappresentanza legale dell'Agenzia e la definizione delle politiche sindacali secondo gli indirizzi governativi e dei comitati di settore. L'individuazione della figura avviene nell'ambito degli esperti in materia di economia del lavoro, diritto del lavoro, politiche del personale e strategia aziendale, anche estranei alla pubblica amministrazione, nel rispetto delle disposizioni riguardanti le incompatibilità introdotte dal decreto di riforma: rivestire incarichi pubblici elettivi o cariche in partiti politici ovvero che ricoprano o abbiano ricoperto nei cinque anni precedenti alla nomina cariche in organizzazioni sindacali, ivi compresi qualsiasi rapporto di carattere professionale o di consulenza con le predette organizzazioni sindacali o politiche. In ogni caso l'assenza delle predette cause di incompatibilità costituisce presupposto necessario per l'affidamento degli incarichi dirigenziali nell'agenzia.

Il collegio di indirizzo e controllo, invece, coordina la strategia negoziale e ne assicura l'omogeneità, assumendo la responsabilità per la contrattazione collettiva e verificando che le trattative si svolgano in coerenza con le direttive contenute negli atti di indirizzo. Nell'esercizio delle sue funzioni il collegio delibera a maggioranza, su proposta del Presidente. I componenti del collegio, nel numero di quattro, sono scelti tra esperti di riconosciuta competenza in materia di relazioni sindacali e di gestione del personale, anche estranei alla pubblica amministrazione e dal Presidente dell'Agenzia che lo presiede; due di essi sono designati con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su proposta, rispettivamente, del Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione e del Ministro dell'economia e delle finanze e gli altri due, rispettivamente, dall'ANCI e dall'UPI e dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni.

L'ARAN ha personalità giuridica di diritto pubblico con autonomia organizzativa e contabile nei limiti del proprio bilancio e definisce con propri regolamenti le norme concernenti l'organizzazione interna, il funzionamento e la gestione finanziaria. I regolamenti sono soggetti al controllo del Dipartimento della funzione pubblica e del Ministero dell'economia e delle finanze, adottati d'intesa con la Conferenza unificata da esercitarsi entro quarantacinque giorni dal ricevimento degli stessi.

Le sue entrate derivano esclusivamente da contributi per l'attività negoziale e dalle quote correlate alle attività di assistenza e di servizio a carico delle amministrazioni, riscossi direttamente.

La gestione finanziaria è soggetta al controllo consuntivo della Corte dei conti.

La dotazione organica dell'Agenzia è definita in base ai regolamenti di organizzazione; alla copertura dei relativi posti si provvede, nell'ambito delle disponibilità di bilancio, tramite concorsi pubblici o mediante assunzioni con contratto di lavoro a tempo determinato, regolati dalle norme di diritto privato.

In tavola 1, si riporta la dotazione organica dell'ARAN e la consistenza effettiva del personale al 31/12/2009. La successiva tavola 2, individua invece l'organigramma.

Per la peculiare attività finalizzata alla stipula di contratti collettivi nonché a quella di supporto alla contrattazione, nazionale ed integrativa, l'ARAN può avvalersi di un contingente di personale, anche di qualifica dirigenziale, proveniente dalle pubbliche amministrazioni rappresentate, in posizione di comando o fuori ruolo in base ai regolamenti di organizzazione. I dipendenti comandati o collocati fuori ruolo conservano lo stato giuridico ed il trattamento economico delle amministrazioni di provenienza. Un ulteriore canale di approvvigionamento di personale è dato anche dalla possibilità di utilizzare, sulla base di apposite intese, personale direttamente messo a disposizione dalle amministrazioni e dagli enti rappresentati, con oneri a carico di questi. L'ARAN può avvalersi, infine, di esperti e collaboratori esterni con modalità di rapporto stabilite nei propri regolamenti.

Dal 1994 ad oggi, l'Aran ha operato per il conseguimento delle seguenti principali finalità, punti principali della sua missione istituzionale:

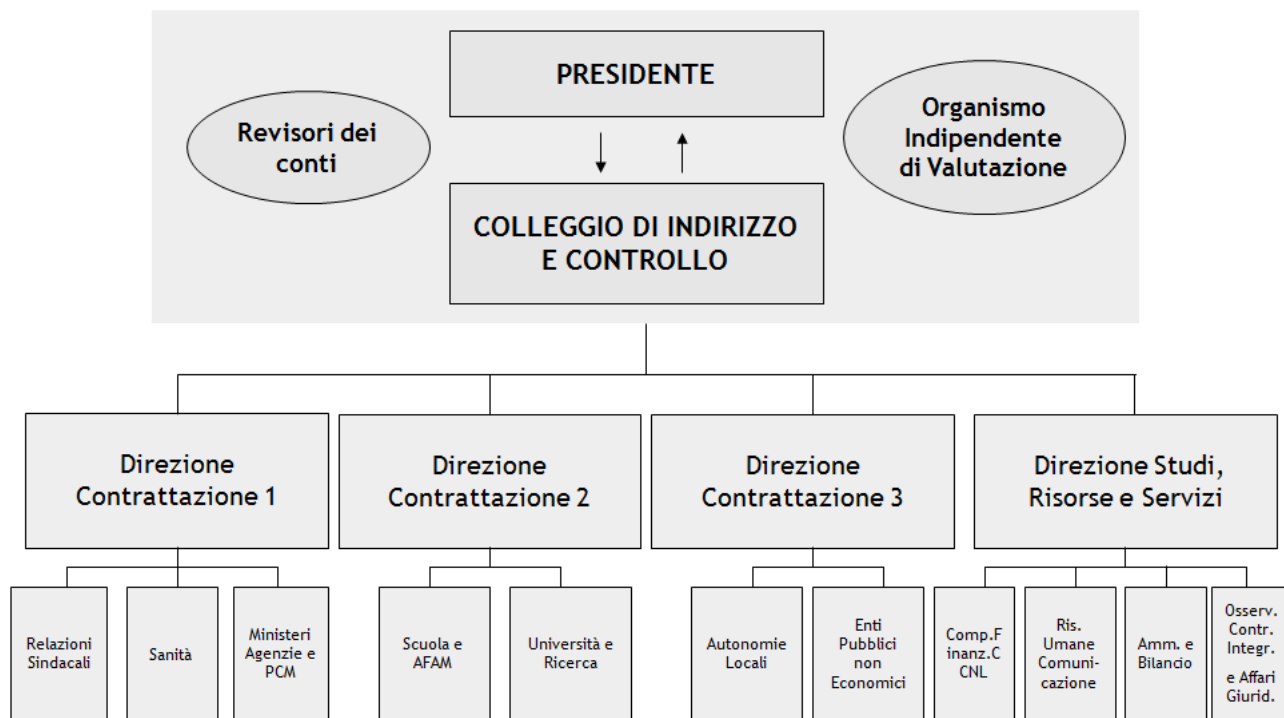
- politica di moderazione salariale nello spirito dell'Accordo del 23 luglio 1993;
- riqualificazione della spesa per le retribuzioni dei pubblici dipendenti attraverso l'introduzione e lo sviluppo di sistemi di incentivazione;
- identificazione della controparte sindacale mediante criteri di misurazione oggettiva della rappresentatività;
- accompagnamento del processo di riforma della P.A. mediante l'introduzione di un sistema di relazioni sindacali più chiaro e definito;
- introduzione di nuovi sistemi di classificazione del personale (ordinamenti professionali) per rendere più agevole e flessibile l'utilizzo delle risorse umane;

- introduzione e guida alla contrattazione integrativa.

Tavola 1
Dotazione organica e consistenza di personale al 31/12/2009

	ORGANICO	PRESENTI
Dirigenti I fascia	4	4
Dirigenti II fascia	11	9
Area C	29	28
Area B	25	24
Area A	0	0
TOTALE	69	65

Tavola 2
Organigramma dell'Aran



Capitolo II

Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa

1 Modello di riferimento

In conformità con quanto stabilito dalla norma e dalle indicazioni formulate dalla CIVIT, ai fini della rilevazione della performance organizzativa, il sistema di misurazione e valutazione deve indicare:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento e alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Per garantire tutto ciò l'ARAN ha deciso di procedere, gradualmente e secondo un calendario che l'OIV concorderà con la costituenda struttura tecnica di supporto, alla implementazione di un sistema di misurazione e valutazione basato:

- sui principi della balanced scorecard;

- sulla distinzione tra livello decisionale strategico e livello decisionale operativo.

La BSC consentirà di esplicitare la strategia dell'Ente attraverso l'uso di mappe strategiche (livello strategico) per arrivare all'esecuzione ed alla verifica della stessa (livello della operatività).

Con questo modello, la valutazione della performance organizzativa sarà effettuata attraverso obiettivi e correlati indicatori articolati in quattro prospettive bilanciate:

- a) **prospettiva economico-finanziaria** con la quale si analizzeranno i risultati, in termini di risparmi di spesa realizzati o di efficienze gestionali, ottenuti in relazione alle strategie poste in essere dall'Ente per lo svolgimento della propria attività; tale prospettiva riguarda la funzione più classica dei sistemi di controllo di gestione e mira alla verifica dell'equilibrio economico-finanziario dell'Agenzia nel lungo periodo ed al raggiungimento di equilibri economico-finanziari di breve termine; più in generale, questa dimensione riguarda il profilo dell'efficienza nell'impiego delle risorse economiche;
- b) **prospettiva dei processi interni** riguarda, invece, la ridefinizione dei processi interni al fine di ridurre i tempi non produttivi ed aumentare l'efficienza amministrativa; in tale ambito si collegano le previsioni in materia di semplificazione dei procedimenti amministrativi, di ottimizzazione della gestione delle attività progettuali, di riqualificazione degli assetti organizzativi (con particolare riferimento alle politiche della dirigenza) e le pratiche in materia di "re-engineering" dei processi ed attivazione di percorsi di certificazione di qualità;
- c) **prospettiva dei clienti**, che si pone, per una struttura che eroga un servizio non direttamente quantificabile e soggetto ad una pluralità di variabili di carattere politico-sociale, un obiettivo ambizioso identificabile nel grado di soddisfazione da parte dei clienti quali possono essere le singole amministrazioni o le loro istanze associative, come i comitati di settore;
- d) **prospettiva dell'apprendimento e dello sviluppo** che, in una struttura organizzativa snella ed ad alto valore aggiunto della prestazione lavorativa, assume una particolare valenza strategica in quanto finalizzata alla crescita professionale del personale dipendente.

Alle suddette quattro prospettive, in una logica di sviluppo progressivo del modello, si potrebbe affiancare una quinta prospettiva relativa agli "**effetti esterni sul sistema della contrattazione pubblica**".

Per ogni prospettiva verranno considerati:

1. gli obiettivi: quali obiettivi strategici si propone l'Ente di raggiungere per avere successo?
2. misure ed eventuali target: quali parametri si possono utilizzare per misurare la prestazione e quali valori quantitativi si vogliono raggiungere in ogni misura?
3. le iniziative: quali iniziative strategiche si metteranno in atto per raggiungere gli obiettivi?

Gli obiettivi e le iniziative strategiche (definiti su un orizzonte temporale almeno triennale) dovranno essere collegati ad obiettivi ed iniziative di carattere operativo (definiti su un orizzonte temporale annuale).

La *strategia* verrà definita su **aree strategiche di intervento**, di norma individuate a livello generale di Agenzia e non necessariamente coincidenti con le sue articolazioni organizzative. L'*operatività* dovrà invece essere definita sulle **strutture organizzative esistenti** (direzioni generali e unità organizzative: di seguito UO).

Per realizzare il collegamento tra strategia ed operatività si farà riferimento al cosiddetto "**albero della performance**" (cfr. delibera Civit n. 112 e tavola 3).

Lo schema di tavola 3 evidenzia i due livelli di pianificazione dell'Agenzia:

- **livello strategico**, chiamato a definire la missione istituzionale (stabile nel tempo), le aree strategiche (principali ambiti di intervento dell'Agenzia, corrispondenti alle aree di bisogno cui è finalizzata la sua azione, per esempio: attività negoziale, servizi, studi e monitoraggi), gli obiettivi strategici triennali su ciascuna area strategica (ai quali dovranno essere collegati opportuni indicatori); la formalizzazione del livello decisionale strategico avviene attraverso il *piano strategico triennale*;
- **livello operativo**, che traduce gli obiettivi strategici sulle direzioni generali ed eventualmente sulle UO e definisce gli obiettivi operativi annuali delle stesse; la formalizzazione del livello operativo avviene attraverso il *piano operativo annuale*.

Tavola 3
Rappresentazione “albero della performance” per Aran



Entrambi i livelli (ed i relativi documenti di piano) sono sintetizzati nel **piano della performance dell’Aran**. Quest’ultimo non costituisce un “nuovo documento di pianificazione” che si aggiunge ai precedenti, ma la sintesi ragionata dei piani strategico ed operativo, con una valenza prevalentemente comunicativa ed esterna.

2. Processo: fasi, tempi e soggetti

Si ritiene opportuno fornire un primo quadro sintetico, che sarà oggetto di variazioni sulla base di eventuali indicazioni della CIVIT sull’argomento nonché del monitoraggio effettuato in corso d’opera e delle valutazioni concordate con gli Organi dell’Aran, sulla tempistica che a regime dovrà disciplinare tutta l’attività programmatoria.

2.1 Definizione degli obiettivi e collegamento con le risorse

Fase 1: definizione indirizzi strategici

Il Collegio di indirizzo e controllo procede, sulla scorta dei documenti governativi e legislativi in cui sono delineati gli indirizzi strategici in tema di contrattazione collettiva nazionale, con il supporto tecnico dell'OIV, ad una prima individuazione delle priorità politiche e degli indirizzi strategici che dovranno confluire nel piano strategico. Nella stessa sede, si procede ad una prima ricognizione dei vincoli e dei limiti di ordine finanziario, mediante formulazione di una ipotesi di bilancio di previsione dell'Agenzia e di allocazione delle risorse finanziarie. Gli indirizzi strategici sono definiti a livello di aree strategiche di intervento

Fase 2: condivisione degli indirizzi con i direttori

Nella fase successiva, secondo la logica della programmazione partecipata, indirizzi e criteri generali per l'allocazione delle risorse finanziarie sono anticipati, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai direttori generali, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- la piena armonia tra indirizzi e obiettivi dell'Agenzia;
- la coerenza fra ciclo di programmazione strategica e ciclo di programmazione finanziaria.

Fase 3: proposta obiettivi strategici ed operativi da parte dei direttori

I direttori generali propongono al Presidente dell'Agenzia gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche e gli indirizzi, indicando i conseguenti obiettivi operativi, nonché, ove ricorra il caso, i piani d'azione a questi correlati, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione. All'interno della direzione, i direttori generali, su proposta dei dirigenti, provvedono alla individuazione degli obiettivi nell'ambito di ciascuna UO dirigenziale.

La proposta dei direttori generali si sostanzia in obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, ed obiettivi operativi articolati su un orizzonte annuale. Agli obiettivi sono correlati idonei indicatori di performance.

Fase 4: definizione ed adozione dei piani

Nella fase successiva, si procede al definitivo “consolidamento” degli obiettivi strategici ed operativi. Tale consolidamento implica:

- la revisione e l’aggiornamento del piano strategico triennale;
- la definizione del piano operativo annuale.

Entrambi i piani sono proposti dal Presidente dell’Agenzia al Collegio di indirizzo e controllo ed approvati da quest’ultimo.

Il consolidamento degli obiettivi dovrà avvenire contestualmente alla definizione ed approvazione del bilancio di previsione.

La sintesi ragionata dei due documenti confluisce nel piano della performance dell’Agenzia.

2.2 Monitoraggio in corso d'anno

L’OIV, in collaborazione con i direttori generali, effettua il monitoraggio dei piani strategico ed operativo sulla base dei dati acquisiti almeno una volta l’anno, entro il mese di luglio.

I report sull’attuazione degli obiettivi sono sottoposti a ciascun direttore generale, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e gli interventi correttivi che si intendono adottare. Nella stessa sede sono analizzate eventuali ipotesi di riprogrammazione degli obiettivi.

L’OIV riferisce al Presidente, mediante apposita reportistica, l’esito dei monitoraggi effettuati.

I direttori generali effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo periodicamente i dati necessari.

2.3 Valutazione finale

L’OIV, in collaborazione con i direttori generali, effettua la valutazione finale dei piani strategico ed operativo definendo la relazione sulla performance.

La relazione sulla performance è adottata dal Collegio di indirizzo e controllo su proposta del Presidente.

Capitolo III

Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

In questa sezione della metodologia, in coerenza con il D. lgs. n. 150/2009 e con le linee guida di Civit, viene progettato il sistema di valutazione della performance individuale dell'ARAN.

Tale sistema si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione è la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- il piano dei risultati ottenuti in relazione agli obiettivi formalmente assegnati, individualmente o collettivamente (performance operativa);
- il piano dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (performance di ruolo).

La valutazione della performance individuale riguarderà:

- direttori generali;
- dirigenti;
- titolari di posizioni organizzative;
- restante personale.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno tre mesi di lavoro effettivo durante l'anno di riferimento.

1. Valutazione direttori generali

1.1 Descrizione del sistema

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il Presidente dell'Aran, nel ruolo di valutatore;
- l'OIV, nel ruolo di proponente la valutazione;
- i direttori generali nel ruolo di valutati.

1) Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi strategici ed operativi assegnati alla struttura sulla quale insiste l'incarico di direzione generale. Gli obiettivi sono assegnati attraverso il piano della performance.

Gli obiettivi assegnati ai direttori presentano le seguenti caratteristiche:

- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo "raggiungibili" e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- possono essere assegnati anche obiettivi comuni a più direttori generali.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,5: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;

- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun direttore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al Presidente ed all'OIV, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano i dirigenti della propria struttura;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione del piano della performance.

2) Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai direttori generali di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di direttore generale;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Le eventuali modifiche dell'assetto istituzionale, i cambiamenti organizzativi in atto e l'evoluzione del ruolo di direttore potrebbero richiedere una variabilità nel tempo degli obiettivi di ruolo. Andrà inoltre valutata la possibilità di differenziare gli obiettivi di ruolo tra i diversi "profili di direttore" (ad esempio, tra direttori di strutture di line o di staff), ferma restando l'esigenza di una base comune.

In ogni caso, la variabilità di tali obiettivi non deve essere tale da ingenerare confusione nei soggetti valutati e tanto meno impedire che il livello di attenzione su determinate attese di ruolo possa diminuire prima che si determinino concreti risultati.

Gli obiettivi di ruolo per i direttori sono definiti e comunicati dal Presidente su proposta dell'OIV. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, entro quarantacinque giorni dalla definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; eventuali modifiche da un anno all'altro dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- dovrà essere preso in considerazione un numero limitato di obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala continua di giudizi sintetici:
 - o da 0 a 5,5: performance di ruolo inadeguata;
 - o da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
 - o da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
 - o da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo).

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun direttore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

3) Valutazione complessiva della performance individuale

La valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio sugli obiettivi di ruolo e del punteggio su obiettivi gestionali.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito:

A - fascia alta [8/10);

B - fascia media [6/8);

C - fascia bassa [0/6).

Nell'ambito della fascia "alta" viene individuata un'area di eccellenza, per punteggi di valutazione uguali o superiori a 9,3. La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

1.2 Processo: fasi, tempi e soggetti

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano obiettivi strategici ed operativi ed obiettivi di ruolo	Gli obiettivi strategici ed operativi in concomitanza con definizione del piano della performance. Gli obiettivi di ruolo entro 45 giorni	Presidente con assistenza OIV (OIV propone obiettivi di ruolo) e dirigenti di vertice
Verifica intermedia	Si svolge attraverso uno o più colloqui con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Presidente e/o OIV con direttori generali
Valutazione	Si effettua il colloquio finale di valutazione. Il Presidente formalizza e comunica la valutazione.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	Presidente con assistenza OIV e dirigenti di vertice

1.3 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (direttore generale) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (presidente) e all'OIV, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il Presidente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

2. Valutazione dirigenti

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- i direttori generali, nel ruolo di valutatori;
- i dirigenti delle UO nel ruolo di valutati.

2.1 Descrizione del sistema

1) Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascun dirigente. Gli obiettivi sono assegnati entro 45 giorni dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo "raggiungibili" e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- possono essere assegnati anche obiettivi comuni a più responsabili (in questo caso, potranno essere presi in considerazione anche obiettivi tratti dalla pianificazione strategica).

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,5: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7 a 8,5: obiettivo conseguito;

- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun direttore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio direttore generale, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. Nella stessa vanno riportate anche le eventuali modifiche che riguardano il personale titolare di posizione organizzativa;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

2) Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai dirigenti di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo, che potranno differenziarsi tra le diverse figure di dirigenti delle UO in relazione alle specificità di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Le eventuali modifiche dell'assetto istituzionale, i cambiamenti organizzativi in atto e l'evoluzione del ruolo di responsabile potrebbero richiedere una variabilità nel tempo degli obiettivi di ruolo. Andrà inoltre valutata la possibilità di differenziare gli obiettivi di ruolo tra i diversi "profili di responsabile" (ad esempio, tra dirigenti di strutture amministrative e dirigenti di strutture coinvolte nella contrattazione), ferma restando l'esigenza di una base comune.

In ogni caso, la variabilità di tali obiettivi non deve essere tale da ingenerare confusione nei soggetti valutati e tanto meno impedire che il livello di attenzione su determinate attese di ruolo possa diminuire prima che si determinino concreti risultati.

Gli obiettivi di ruolo per i dirigenti sono definiti e comunicati dal dirigente sovraordinato sulla base di linee di indirizzo dell'Organismo indipendente di valutazione. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, entro quarantacinque giorni dalla definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- dovrà essere preso in considerazione un numero limitato di obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:
 - o da 0 a 5,5: performance di ruolo inadeguata;
 - o da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
 - o da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
 - o da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo).

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

3) Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice del punteggio sugli obiettivi di ruolo e del punteggio sugli obiettivi gestionali.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito:

A - fascia alta [8/10];

B - fascia media [6/8];

C - fascia bassa [0/6).

Nell'ambito della fascia "alta" viene individuata un'area di eccellenza, per punteggi di valutazione uguali o superiori a 9,3. La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

2.2 Processo: fasi, tempi e soggetti

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano obiettivi operativi ed obiettivi di ruolo	Entro 45 giorni dalla definizione del piano della performance	Direttori e dirigenti con assistenza tecnica OIV (OIV definisce linee guida per gli obiettivi di ruolo)
Verifica intermedia	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore (direttore) e valutato (dirigente UO) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Direttori e dirigenti con assistenza tecnica OIV
Valutazione	Il valutatore effettua il colloquio di valutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno ed un eventuale piano di sviluppo	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla	Direttori e dirigenti con assistenza tecnica OIV

	individuale. Sono comunicati punteggio e fascia di appartenenza.	performance	
--	---	-------------	--

2.3 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (dirigente) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (direttore generale) e per conoscenza all'OIV, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

L'OIV, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

3. Valutazione personale non dirigente con posizione organizzativa

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- i dirigenti delle UO, nel ruolo di valutatori;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "PO").

3.1 Descrizione del sistema

1) Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi gestionali assegnati a ciascuna PO. Gli obiettivi sono assegnati entro 45 giorni dalla formalizzazione del piano della performance.

Gli obiettivi operativi assegnati alle PO presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo “raggiungibili” e influenzabili dal valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,5: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “7-8,5” quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio “8,5” a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun direttore è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il “paniere di obiettivi” assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun responsabile di PO è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente di UO, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria; nella stessa vanno riportate anche le modifiche che riguardano l'eventuale restante personale assegnato;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

2) Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l'assegnazione ai responsabili di PO di "obiettivi di ruolo".

Gli obiettivi di ruolo, che possono differenziarsi tra i vari responsabili di posizione organizzativa:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di PO;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Le eventuali modifiche dell'assetto istituzionale, i cambiamenti organizzativi in atto e l'evoluzione del ruolo di responsabile di PO potrebbero richiedere una variabilità nel tempo degli obiettivi di ruolo. Andrà inoltre valutata la possibilità di differenziare gli obiettivi di ruolo tra i diversi "profili di responsabile" (ad esempio, tra posizioni organizzative di area amministrative e quelle direttamente coinvolte nella contrattazione), ferma restando l'esigenza di una base comune.

In ogni caso, la variabilità di tali obiettivi non deve essere tale da ingenerare confusione nei soggetti valutati e tanto meno impedire che il livello di attenzione su determinate attese di ruolo possa diminuire prima che si determinino concreti risultati.

Gli obiettivi di ruolo per le PO sono assegnati e comunicati dal dirigente su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione. Il dirigente seleziona i comportamenti organizzativi che intende assegnare, tenendo conto delle caratteristiche e dei contenuti del ruolo coperto, all'interno di un "elenco" predisposto dall'OIV per i titolari di posizione organizzativa. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, entro quarantacinque giorni dalla definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- dovrà essere preso in considerazione un numero limitato di obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:
 - o da 0 a 5,5: performance di ruolo inadeguata;
 - o da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
 - o da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
 - o da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo).

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun responsabile di PO è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

3) Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio sugli obiettivi di ruolo e del punteggio sugli obiettivi gestionali.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito:

A - fascia alta [8/10);

B - fascia media [6/8];

C - fascia bassa [0/6].

Nell'ambito della fascia "alta" viene individuata un'area di eccellenza, per punteggi di valutazione uguali o superiori a 9,3. La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

3.2 Processo: fasi, tempi e soggetti

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano obiettivi operativi ed obiettivi di ruolo	Entro 45 giorni dalla definizione del piano della performance	Dirigente UO e PO con assistenza OIV (OIV propone linee di indirizzo per obiettivi di ruolo)
Verifica intermedia	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore (dirigente di UO) e valutato (responsabile di PO) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Dirigente UO e PO con assistenza OIV
Valutazione	Il valutatore effettua il colloquio di valutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno ed un eventuale piano di sviluppo individuale. Sono comunicati punteggio e fascia di appartenenza.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	Dirigente UO e PO con assistenza OIV

3.3 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (PO) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (dirigente) e per conoscenza al dirigente sovraordinato del valutatore, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il dirigente sovraordinato del valutatore, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.

4. Valutazione restante personale

Questo tipo di valutazione coinvolge coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore; il dirigente può richiedere elementi di valutazione e giudizio ad eventuali figure di responsabili, quali il titolare di posizione organizzativa, a cui il valutato riporti;
- il collaboratore nel ruolo di valutato.

4.1 Descrizione del sistema

1) Valutazione individuale della performance operativa

Questo tipo di valutazione scaturisce dal grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun collaboratore. A differenza delle altre tipologie di valutazione, in questo caso gli obiettivi operativi sono assegnati collettivamente (il medesimo obiettivo ad un gruppo di collaboratori, tendenzialmente coincidente con la UO). Resta ferma, naturalmente, la possibilità di assegnazione individuale nelle situazioni di "piccoli numeri" o di collaboratori dedicati individualmente a specifiche attività.

Gli obiettivi collettivi sono assegnati dal dirigente della UO nell'ambito degli obiettivi della propria struttura. Gli obiettivi sono assegnati entro 60 giorni dalla formalizzazione del piano della performance piano della performance. Se ritenuto opportuno, i panieri di obiettivi collettivi assegnati, potranno differenziarsi tra "gruppi di collaboratori" appartenenti al medesimo ufficio e/o al medesimo ruolo organizzativo.

Gli obiettivi assegnati presentano le seguenti caratteristiche:

- sono relativamente poco numerosi;
- devono essere chiari e sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato;
- sono tendenzialmente misurabili o, quanto meno, formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento;
- pur mantenendo il necessario collegamento logico e funzionale con gli obiettivi assegnati ai livelli superiori della scala gerarchica, possono differenziarsi da questi ultimi in quanto più dettagliati o specificati.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una scala di valutazione che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,5: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 7: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati eccellenti superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 7. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6. La valutazione individuale della performance operativa di ciascun direttore è ottenuta come "media

aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il “paniere di obiettivi” assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità comparabili e tendenzialmente uniformi.

La valutazione individuale della performance operativa di ciascun collaboratore è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il “paniere di obiettivi” assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La ridefinizione degli obiettivi in corso d’anno potrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione comunicata al proprio dirigente di UO, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- qualora sia dato seguito alla proposta, conseguente aggiornamento e revisione degli obiettivi assegnati.

2) Valutazione individuale della performance di ruolo

La valutazione dei comportamenti organizzativi presuppone l’assegnazione ai collaboratori di “obiettivi di ruolo”.

Gli obiettivi di ruolo:

- identificano comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi;
- sono descritti attraverso un titolo sintetico ed una descrizione del loro significato.

Gli obiettivi di ruolo potranno differenziarsi tra le aree professionali previste dal sistema di classificazione professionale e/o tra diversi ruoli organizzativi.

Gli obiettivi di ruolo sono assegnati e comunicati dal dirigente su proposta dell’Organismo indipendente di valutazione. Il dirigente seleziona i comportamenti organizzativi che intende assegnare, tenendo conto delle caratteristiche e dei contenuti del ruolo coperto, all’interno di un “elenco” predisposto dall’OIV per tutta l’Agenzia e suddiviso per area del sistema di

classificazione professionale. L'assegnazione è tendenzialmente omogenea a parità di ruolo coperto. Come ulteriore sviluppo del sistema, si ipotizza fin d'ora la definizione di un "dizionario delle competenze" che riconduca gli obiettivi di ruolo a specifiche competenze professionali, descritte con la massima accuratezza possibile.

Per valutare il conseguimento degli obiettivi di ruolo ("performance di ruolo"):

- sarà predisposto, entro sessanta giorni dalla definizione del piano della performance, un primo elenco di tali obiettivi da applicare in sede di prima valutazione; le modifiche dovranno essere comunicate in concomitanza con la definizione del piano della performance (se non vi sono modifiche, si intendono confermati gli obiettivi di ruolo dell'anno precedente);
- dovrà essere preso in considerazione un numero limitato di obiettivi di ruolo;
- si utilizzerà la seguente scala di giudizi sintetici:
 - o da 0 a 5,5: performance di ruolo inadeguata;
 - o da 6 a 7: performance di ruolo adeguata;
 - o da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
 - o da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente (questo giudizio dovrà caratterizzare limitati casi di assoluta e comprovata eccellenza nel conseguimento dell'obiettivo di ruolo).

La valutazione individuale della performance di ruolo di ciascun collaboratore è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun obiettivo di ruolo.

3) Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica ponderata del punteggio sugli obiettivi di ruolo (peso 70%) e del punteggio sugli obiettivi collettivi (peso 30%).

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in tre distinte fasce di merito:

A - fascia alta [8/10];

B - fascia media [6/8];

C - fascia bassa [0/6).

Nell'ambito della fascia "alta" viene individuata un'area di eccellenza, per punteggi di valutazione uguali o superiori a 9,3. La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

4.2 Processo: fasi, tempi e soggetti

FASE	MODALITA'	TEMPI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione obiettivi	Si assegnano obiettivi della gestione ed obiettivi di ruolo	Entro 60 giorni dalla definizione piano della performance	Dirigente e collaboratore con assistenza OIV (OIV propone linee di indirizzo per obiettivi di ruolo)
Verifica intermedia	Si svolge attraverso uno o più colloqui tra valutatore (responsabile di struttura) e valutato (collaboratore) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Almeno una volta l'anno entro il mese di luglio	Dirigente e collaboratore con assistenza OIV
Valutazione	Il valutatore effettua il colloquio di valutazione nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi; il colloquio è anche lo spunto per definire gli obiettivi del nuovo anno ed un eventuale piano di sviluppo individuale. Sono comunicati punteggio e fascia di appartenenza.	Entro giugno anno successivo in concomitanza con relazione sulla performance	Dirigente e collaboratore con assistenza OIV

4.3 Procedure di conciliazione

In caso di valutazione negativa, il valutato (collaboratore) può inviare proprie controdeduzioni al valutatore (dirigente) e per conoscenza al dirigente sovraordinato del valutatore, entro 5 giorni dalla formalizzazione della

valutazione. Il dirigente convoca il collaboratore interessato entro i successivi 5 giorni per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia.

Il dirigente sovraordinato del valutatore, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

Il valutato può attivare, in alternativa o qualora non ritenga soddisfacente la risposta fornita dal valutatore, le procedure di cui all'art.31 della legge 4 novembre 2010, n.183.