



CROCE ROSSA ITALIANA

Il Sistema di misurazione e di valutazione delle Performance

Sistema di Valutazione dei risultati dei
Dirigenti, Medici e professionisti

Sistema permanente di valutazione
dei dipendenti



INDICE

1. – ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE	6
1.1 – Premessa	6
1.2 – Contesto di riferimento	6
1.3 – Ambiti d'intervento della Croce Rossa Italiana	8
2. – CICLO DELLA PERFORMANCE	11
2.1 – Ciclo delle performance	11
2.1.1 – Gli ambiti	11
2.1.2 – Gli elementi	12
2.2 – Programmazione delle performance	13
2.3 – Monitoraggio delle performance	15
2.4 – Valutazione delle performance individuale ed organizzativa	16
3. – PIANO DELLA PERFORMANCE	19
3.1 – Programmazione strategica	19
3.2 – Programmazione gestionale	19
4. – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E ATTIVITÀ ORDINARIA	24
4.1 – Programmazione operativa e Attività ordinaria	24
4.2 – Standard professionali	25
5. – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	26
5.1 – Performance organizzativa	26



6. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE APPARTENTE ALL’AREA VI	28
6.1 – Dimensioni base della valutazione	28
6.2 – Valutazione comportamento organizzativo	29
6.3 – Valutazione grado di raggiungimento degli obiettivi individuali	34
6.4 – Valutazione dell’attività ordinaria.....	36
6.5 – Valutazione grado di raggiungimento risultato struttura	37
7. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	38
7.1 – Valutazione del risultato dei dirigenti	38
7.2 – Valori della valutazione	39
7.3 – Soggetti competenti e criteri di valutazione del risultato dei dirigenti	41
8. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI MEDICI	45
8.1 – Valutazione del risultato dei medici.....	45
8.2 – Valori della valutazione	45
8.3 – Soggetti competenti e criteri di valutazione del risultato dei medici.....	46
9 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI PROFESSIONISTI.....	49
9.1 – Valutazione del risultato dei professionisti	49
9.2 – Valori della valutazione	49
9.3 – Soggetti competenti e criteri di valutazione del risultato dei professionisti ...	50
10. – LE MODALITÀ PER LA RIPARTIZIONE DEL FONDO DI RISULTATO PER L’AREA VI	53
10.1 – Modalità di ripartizione	53



11. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI.....	55
11.1 – Sistema di valutazione	55
11.2 – Sistema di valutazione della performance individuale	55
11.3 – Scheda per Area C.....	58
11.3.1 – I fattori	58
11.3.2 – I valori.....	62
11.4 – Scheda per Area B.....	63
11.4.1 – I fattori	63
11.4.2 – I valori.....	67
11.5 – Scheda per Area A.....	68
11.5.1 – I fattori	68
11.5.2 – I valori.....	71
11.6 – Sistema di valutazione della produttività.....	72
12. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE AL	
CORPO MILITARE.....	74
12.1 – Sistema di valutazione del personale appartenente al corpo militare	74
12.2 – Scheda per appartenenti “Ruolo Ufficiali”	77
12.2.1 – I fattori	77
12.2.2 – I valori.....	80
12.3 – Scheda per appartenenti “Ruolo Sottufficiale”.....	81
12.3.1 – I fattori	81
12.3.2 – I valori.....	84
12.4 – Scheda per appartenenti “Ruolo Graduati e Truppe”	85
12.4.1 – I fattori	85
12.4.2 – I valori.....	87
13. – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE.....	88



13.1 – Procedure	88
14. – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	91
14.1 – Premessa	91
14.2 – Azioni di prevenzione	91
14.3 – Procedure di conciliazione	92
14.3.1 – I soggetti e le procedure	93
14.3.2 – Lo sviluppo delle procedure	95
15. – TRASPARENZA E INFORMAZIONE	96
15.1 – Trasparenza e informazione	96



1. – ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE

1.1 – PREMESSA

L'Associazione Italiana della Croce Rossa ha personalità giuridica di diritto pubblico ai sensi dell'art. 5 dello Statuto approvato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 6 maggio 2005, n. 97.

Il presente documento definisce le linee d'indirizzo per l'applicazione in Croce Rossa Italiana delle norme del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150¹, così come modificato dal decreto legislativo 1 agosto 2011, n. 141².

Costituiscono specificazioni normative di riferimento anche le deliberazioni adottate dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

Il documento contiene i sistemi valutativi che l'Amministrazione intende applicare in via incrementale, nei limiti della costruzione e della disponibilità degli strumenti operativi necessari.

1.2 – CONTESTO DI RIFERIMENTO

La **performance**, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è la capacità di raggiungere gli obiettivi di un soggetto e di un'organizzazione e quindi il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione della Croce

¹ DECRETO LEGISLATIVO 27 ottobre 2009 , n. 150 - Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

² DECRETO LEGISLATIVO 1 agosto 2011 , n. 141 - Modifiche ed integrazioni al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 2, comma 3, della legge 4 marzo 2009, n. 15.



Rossa Italiana e i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui) apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Associazione.

L'evoluzione del quadro legislativo di riferimento, dunque, ha permesso di accrescere i livelli di attenzione che in tutta la Pubblica Amministrazione italiana erano riservati ai sistemi di programmazione e controllo e di modificarli per renderli più efficaci.

Il nuovo sistema di programmazione e controllo di Croce Rossa Italiana s'inserisce in questo contesto e vuole rappresentare una coerente ed efficace applicazione sperimentale dei paradigmi costitutivi il disegno del legislatore.

Nel contempo va ricordato come la riforma della dirigenza degli anni '90 e oggi il C.C.N.L. dell'Area VI, riferita ai Dirigenti, medici e professionisti degli enti pubblici non economici abbia previsto una componente retributiva variabile (retribuzione di risultato) legata al conseguimento di specifici risultati legati agli obiettivi dell'Ente, secondo modalità che ogni Amministrazione deve preventivamente definire.

Al fine di rendere possibile la piena e corretta applicazione di tali istituti, gli enti debbono provvedere a definire *sistemi* di valutazione in virtù dei quali procedere alla misurazione dei risultati ottenuti.

In tale direzione³ il sistema prefigurato nel presente documento:

1. consente la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (che l'Associazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;

³ Anche in osservanza della delibera n. 104/2010 della Civit.



2. consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
3. consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'Associazione;
4. consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'Associazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio;
5. garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
6. assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
7. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicita le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
9. assicura la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

1.3 – AMBITI D'INTERVENTO DELLA CROCE ROSSA ITALIANA

Gli articoli 2 e 3 dello Statuto elencano gli ambiti d'intervento della Croce Rossa Italiana:

✓ Art. 2. - Compiti

1. Sono compiti della Croce rossa italiana:
 - a. partecipare in tempo di guerra e comunque in caso di conflitto armato, in conformità a quanto previsto dalle quattro Convenzioni di Ginevra del 12 agosto 1949, rese esecutive dalla legge 27 ottobre 1951, n. 1739, ed ai protocolli aggiuntivi successivi, allo



sgombero ed alla cura dei feriti e dei malati di guerra, nonché delle vittime dei conflitti armati, allo svolgimento dei compiti di carattere sanitario ed assistenziale connessi all'attività di difesa civile; disimpegnare il servizio di ricerca e di assistenza dei prigionieri di guerra, degli internati, dei dispersi, dei profughi, dei deportati e rifugiati. L'organizzazione di tali servizi è predeterminata in tempo di pace per il tempo di guerra dal Ministero della difesa, fermo restando le competenze degli organi del Servizio sanitario nazionale;

- b. promuovere e diffondere, nel rispetto della normativa vigente, l'educazione sanitaria, la cultura di protezione civile e dell'assistenza alla persona, organizzare e svolgere in tempo di pace, servizio di assistenza socio-sanitaria in favore di popolazioni nazionali e straniere nelle occasioni di calamità e nelle situazioni di emergenza sia interne sia internazionali e svolgere i compiti di struttura operativa nazionale del servizio nazionale di protezione civile;
- c. concorrere attraverso lo strumento della convenzione, ad organizzare ed effettuare con propria organizzazione il servizio di pronto soccorso e trasporto infermi nonché svolgere, fermo restando quanto previsto dall'articolo 70 della legge 23 dicembre 1978, n. 833, e nel rispetto della legislazione nazionale e delle competenze regionali, i servizi sociali ed assistenziali indicati dal presente statuto, in ambito internazionale, nazionale, regionale e locale;
- d. concorrere al raggiungimento delle finalità ed all'adempimento dei compiti del Servizio sanitario nazionale con il proprio personale sia volontario sia di ruolo nonché con personale comandato o assegnato e svolgere, altresì, attività e servizi sanitari e socio-assistenziali per conto dello Stato, delle regioni e degli altri enti pubblici e privati, attraverso la stipula di apposite convenzioni;



- e. promuovere la diffusione della coscienza trasfusionale tra la popolazione ed organizzare i donatori volontari, nel rispetto della normativa vigente e delle norme statutarie;
- f. collaborare con le Forze armate per il servizio di assistenza sanitaria;
- g. promuovere la partecipazione dei giovani alle attività di Croce rossa e diffondere fra i giovanissimi, anche in ambiente scolastico ed in collaborazione con le autorità scolastiche, i principi, le finalità e gli ideali della Croce rossa;
- h. promuovere e diffondere i principi umanitari che caratterizzano l'istituzione della Croce rossa internazionale e il diritto internazionale umanitario;
- i. collaborare con le società di Croce rossa degli altri Paesi, aderendo al Movimento internazionale di Croce rossa e Mezzaluna rossa;
- j. adempiere a quanto demandato dalle convenzioni, risoluzioni e raccomandazioni degli organi della Croce rossa internazionale alle società nazionali di Croce rossa, nel rispetto dell'ordinamento vigente;
- k. svolgere ogni altro compito attribuito con leggi, regolamenti e norme internazionali attinenti alla materia della Croce rossa.

✓ Art. 3. - Servizi Delegati

1. La Croce rossa italiana può essere incaricata, mediante convenzione, a gestire, con la propria organizzazione, il servizio di pronto soccorso nelle autostrade, nei porti, negli aeroporti dell'intero territorio nazionale; può, inoltre, essere incaricata, mediante convenzione, dallo Stato, dalle Regioni e da enti pubblici allo svolgimento di altri compiti purché compatibili con i suoi fini istituzionali, ivi comprese le attività formative.



2. – CICLO DELLA PERFORMANCE

2.1 – CICLO DELLE PERFORMANCE

La complessità delle finalità dell'organizzazione CRI (in particolare: la gestione delle grandi emergenze e quella dell'attività "ordinaria"), le sue dimensioni, la complessa coesistenza di componenti civili, militari e volontaristiche con un'articolazione che vede la presenza di più strutture centrali e di una ramificata presenza territoriale, non possono fare a meno di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle *performance* altrettanto ampio ed articolato. Al contempo proprio la natura degli interventi della CRI, aventi carattere di urgenza e straordinarietà, richiede sistemi di programmazione flessibili in grado di tenere conto degli eventi straordinari oggetto dell'azione dell'Associazione.

2.1.1 – GLI AMBITI

Nello specifico, esso concerne:

- a. l'attuazione delle politiche definite per rispondere appieno alle finalità statutarie dell'Associazione;
- b. 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, del carattere di necessità ed urgenza degli interventi;
- c. la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività;
- d. la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;



- e. lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi e degli interventi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione e tenuto conto delle peculiari caratteristiche delle finalità dell'Associazione;
- f. l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi e dei processi operativi;
- g. la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2.1.2 – GLI ELEMENTI

In visione d'insieme il Sistema di programmazione della Croce Rossa Italiana si basa sui seguenti elementi:

- a. programmazione strategica;
- b. programmazione gestionale;
- c. programmazione operativa;
- d. mappa dei servizi e piano degli standard;
- e. standard professionali.

Il sistema, così come prefigurato nell'insieme delle sue articolazioni, prevede la possibilità di aggregazione dei differenti fattori di monitoraggio e valutazione delle prestazioni fornite, e, in particolare:

- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;
- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi;
- ✓ del mantenimento o del miglioramento degli standard erogativi;



articolandoli su differenti livelli potenziali, nel loro insieme rappresentativi degli assetti organizzativi dell'Associazione:

- ✓ gruppi di lavoro interni alle strutture;
- ✓ articolazioni organizzative interne ai Servizi e alle Direzioni Regionali, uffici interni, autonomi o decentrati;
- ✓ Servizi interni o autonomi;
- ✓ Direzioni Regionali;
- ✓ Dipartimenti;
- ✓ Complesso dell'organizzazione dell'Associazione.

A fianco del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni individuali, dunque, il sistema permette di monitorare e valutare le performance delle diverse articolazioni organizzative, in modo tale da promuovere nuovi livelli di responsabilità solidale e da accrescere le competenze delle funzioni direzionali soprattutto nell'esercizio delle funzioni di project management e di governo e sviluppo delle risorse professionali interne.

2.2 – PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il Sistema di programmazione della Croce Rossa Italiana si articola su diversi livelli (programmazione strategica; programmazione gestionale; programmazione operativa; mappa dei servizi e piano degli standard; standard professionali) ed opera in un ambito atipico rispetto ai modelli di funzionamento delle tradizionali organizzazioni pubbliche, in quanto una delle componenti fondamentali del modello di missione dell'Associazione è rappresentato dalle **emergenze**.

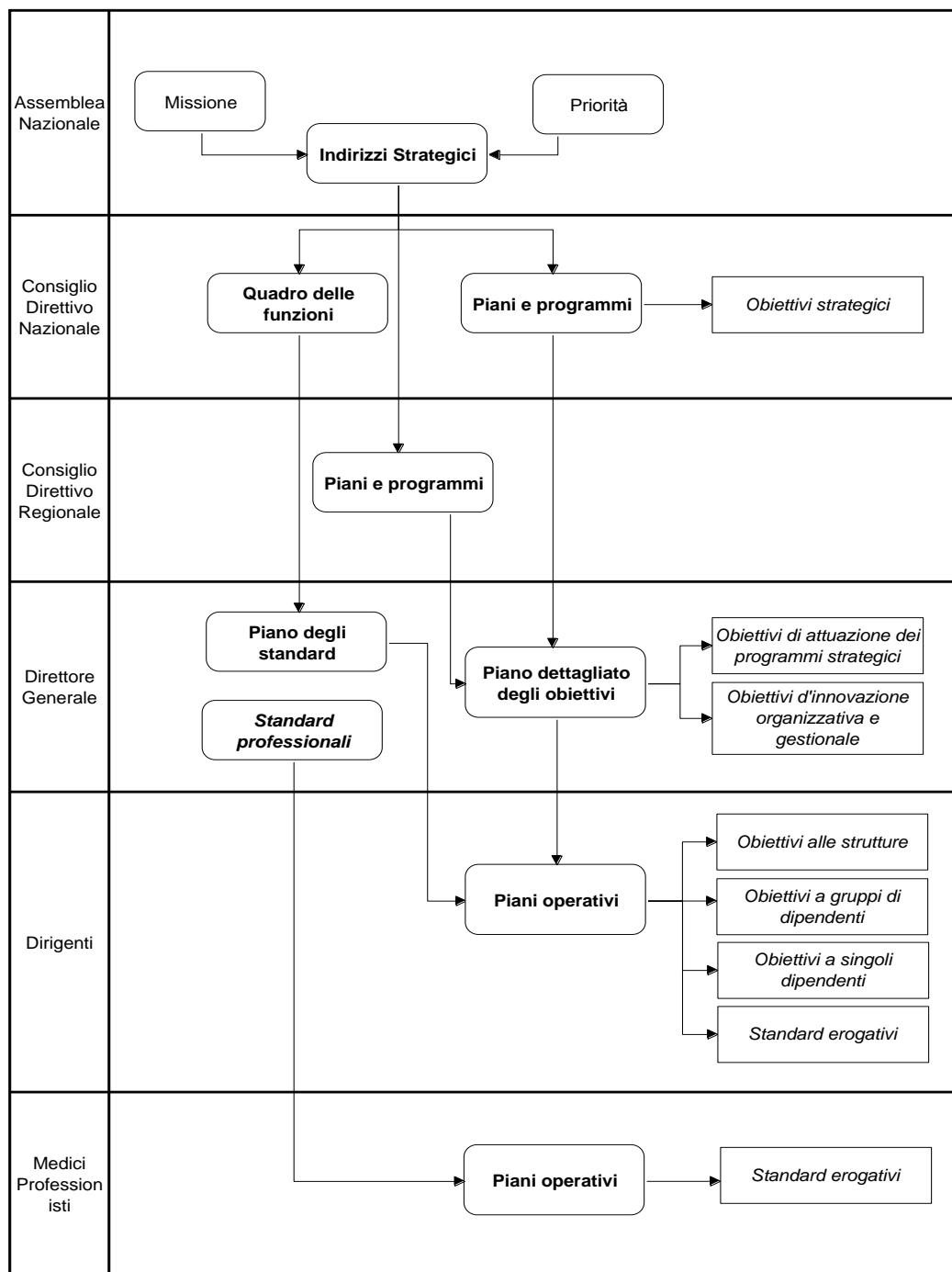
Ovviamente, in termini di definizione delle performance attese, questa componente sfugge dai normali criteri di carattere programmatico e tuttavia essa rappresenta un elemento costantemente presente nello sviluppo programmatico infra-annuale che richiede anche una grande flessibilità



organizzativa e di allocazione delle risorse nonché una grande padronanza delle procedure di gestione in emergenza.

Nella figura 1 è rappresentato il modello concettuale dei piani della performance adottato dalla Croce Rossa Italiana.

Figura 1 - Sistema di programmazione - Modello concettuale





2.3 – MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

L'implementazione di un sistema molto articolato di definizione degli obiettivi (di attuazione dei programmi strategici e d'innovazione organizzativo-gestionale), affiancata ad una ramificata diffusione di standard quali-quantitativi attesi supportata da un sistema di controllo di gestione permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance che assume i connotati del controllo *in itinere* di natura multidimensionale orientato:

- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti;
- ✓ alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati;
- ✓ al rispetto degli standard erogativi fissati;
- ✓ al controllo degli andamenti gestionali complessivi dell'Associazione;
- ✓ al monitoraggio dello stato di attuazione di progetti straordinari d'intervento (*gestione delle emergenze*).

La scansione delle diverse attività di monitoraggio richiede la progressiva messa a punto di sistemi informativi, di meccanismi procedurali e di competenze dei soggetti responsabili delle diverse fasi.

In fase di programmazione generale, il quadro delle attività di monitoraggio individuale ed organizzativo prevede quanto riportato nella figura 2.

Figura 2 - Sistema di monitoraggio della performance individuale ed organizzativa

Ambito	Soggetto competente	Periodicità
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti	Organismo Indipendente di Valutazione	Semestrale
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati	Organismo Indipendente di Valutazione Direzione Generale Capo Dipartimento Direttore Sanitario Nazionale	Trimestrale
Rispetto degli standard erogativi fissati	Direzione Generale Responsabile macro struttura Direttore Sanitario Nazionale	Semestrale
Andamenti gestionali complessivi dell'Associazione	Organismo Indipendente di Valutazione	Semestrale
Stato di attuazione di progetti straordinari d'intervento (gestione delle emergenze)	Direzione Generale Capo Dipartimento	Scansione di volta in volta definita

2.4 – VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

L'attività di valutazione del raggiungimento dei risultati attesi (nella variegata accezione che essi assumono) è effettuata dai soggetti già indicati in Figura 2 e trova compimento nel procedimento di definizione della Relazione sulla Performance, che viene approvata entro il 30 giugno dell'anno successivo all'esercizio cui si riferisce.



I contenuti fondamentali della **Relazione** sono sinteticamente rappresentati nella figura 3.

Figura 3 – Contenuti della relazione sulla performance

Parte		Note
1	Stato di attuazione degli obiettivi strategici	<p>Si tratta di rappresentare quanto gli indirizzi deliberati dall'Assemblea Nazionale abbiano rappresentato un coerente riferimento per i piani e i programmi.</p> <p>Successivamente va rappresentato il risultato degli obiettivi dei piani e dei progetti deliberati dal Consiglio Direttivo Nazionale e sviluppate considerazioni rispetto agli eventuali scostamenti riscontrati.</p> <p>Infine va rappresentato il quadro della programmazione strategica sviluppata dai Consigli Direttivi Regionali e il livello di risultati raggiunti.</p>
2	Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati	<p>E' il rapporto di valutazione dei risultati raggiunti dai dirigenti rispetto agli obiettivi gestionali assegnati con le diverse modalità previste dal sistema.</p> <p>In questa parte sono anche descritte le risultanze della valutazione di raggiungimento degli standard professionali attesi.</p> <p>In tutti i casi viene sviluppata l'analisi degli scostamenti e l'identificazione delle cause.</p>
3	Rispetto degli standard erogativi fissati	<p>Questa parte riguarda la valutazione consuntiva del rispetto degli standard quali-quantitativi fissati rispetto alla mappa dei servizi dell'Associazione.</p> <p>Anche in questa parte è sviluppata l'analisi degli eventuali scostamenti.</p>
4	Andamenti gestionali complessivi dell'Associazione	<p>E' il quadro di rappresentazione di sintesi della performance dell'Associazione.</p>
5	Stato di attuazione di progetti straordinari d'intervento (<i>gestione delle emergenze</i>)	<p>E' la parte <i>non programmabile</i> della Relazione, che può anche rappresentare una componente molto ampia dei risultati dell'Associazione.</p>



La Relazione, che non sostituisce gli atti di rendicontazione previsti dall'ordinamento dell'Associazione, è validata dall'OIV e approvata dal Consiglio Direttivo Nazionale.



3. – PIANO DELLA PERFORMANCE

3.1 – PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

E' l'ambito nel quale si stanno mettendo a punto nuovi modelli d'intervento e modalità innovative di sviluppo del processo decisionale.

Questa ricerca tiene conto delle peculiarità della missione di Croce Rossa Italiana, impegnata su un ventaglio di tipologie prestazionali che spaziano su un insieme di attività estremamente ampio.

L'Assemblea Nazionale ha competenze statutariamente definite nell'elaborazione e nell'approvazione delle strategie di sviluppo dell'attività dell'Associazione.

La traduzione delle linee d'indirizzo in piani e programmi di attività viene effettuata dal Consiglio Direttivo Nazionale, completando, quindi, la fase di programmazione strategica e definendo gli obiettivi strategici di riferimento da assegnare al Direttore Generale, fissando conseguentemente i confini della programmazione gestionale.

Successivamente il Consiglio Direttivo Regionale formula il complesso degli indirizzi strategici (in coerenza con quanto disposto dall'Assemblea Nazionale e dal Consiglio Direttivo Nazionale) riguardanti il proprio territorio di riferimento.

3.2 – PROGRAMMAZIONE GESTIONALE

La traduzione dei programmi di attività e degli obiettivi strategici in programmi gestionali viene effettuata attraverso il Piano Dettagliato degli Obiettivi adottato dal Direttore Generale e rivolto ai Capi Dipartimento e ai



Dirigenti dei Servizi autonomi (per le strutture centrali) e ai Direttori Regionali per le strutture territoriali.

I Capi Dipartimento assegnano a loro volta gli obiettivi ai Dirigenti di Servizio Interno.

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti potranno essere suddivisi in due differenti tipologie:

- ✓ strategici, cioè di diretta derivazione dalle sviluppo delle politiche definite dagli organi di governo;
- ✓ d'innovazione organizzativa e gestionale, finalizzati, cioè a migliorare gli standard erogativi.

E' per altro indispensabile che essi siano:

- a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Associazione;
- b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale;
- f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

I fattori descrittivi di ogni obiettivo sono:

- a. il titolo;



- b. la descrizione;
- c. il soggetto responsabile;
- d. il quadro delle strutture coinvolte;
- e. il carattere annuale o pluriennale;
- f. l'indicatore di risultato (tipologia, valore iniziale e valore atteso, ...);
- g. lo sviluppo delle macro-fasi attuative;
- h. la scansione temporale delle macro-fasi;
- i. il collegamento tra obiettivi e risorse finanziarie.

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo di attuazione degli indirizzi strategici è espresso da colui che assegna l'obiettivo stesso ed è correlato ai seguenti parametri:

- ✓ **livello di complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili di competenza professionale necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);
- ✓ implicazioni in termini di **dipendenza da fattori esterni**: in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse;



- ✓ contribuito al raggiungimento delle **priorità programmatiche** dell'Ente, in relazione al raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione.

Le attese d'innovazione che interessano l'erogazione dei servizi o lo sviluppo di procedimenti amministrativi e che non scaturiscono da scelte di carattere strategico determinano la definizione di obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale.

Gli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale sono definiti e assegnati dal Direttore Generale ai Capi Dipartimento, ai Direttori Regionali e ai Dirigenti di servizio autonomo.

Anche in questo caso, come abbiamo visto, i Capi Dipartimento provvedono a loro volta ad assegnare gli obiettivi, con propria determinazione, alla responsabilità dei Dirigenti di Servizio Interno, ovvero a mantenerli in capo alla propria responsabilità.

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi è il documento programmatico che raccoglie anche l'insieme degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale.

Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo d'innovazione organizzativa e gestionale è espresso da colui che assegna l'obiettivo stesso ed è correlato ai seguenti parametri:

- ✓ livello di **complessità operativa**, va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili necessari); alla complessità relazionale, sia interna che esterna, e al coinvolgimento di strutture diverse (complessità rispetto ai profili di competenza relazionale e di direzione necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse



umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari);

- ✓ indice di **miglioramento**, in relazione al grado d'incremento degli indicatori descrittivi delle attività interessate o dei servizi prodotti.

Qualora i singoli valutatori non provvedano ed esprimere una ponderazione degli obiettivi assegnati (sia strategici che di innovazione organizzativa e gestionale), questi verranno considerati tra loro equivalenti.



4. – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E ATTIVITÀ ORDINARIA

4.1 – PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E ATTIVITÀ ORDINARIA

La traduzione degli obiettivi gestionali in obiettivi operativi da assegnare alle strutture interne o a gruppi di dipendenti o a singoli dipendenti viene effettuata dal Dirigente competente attraverso l'esercizio delle funzioni tipiche di *project management*.

L'attività "ordinaria" è rappresentata attraverso la progressiva implementazione della **Mappa dei Servizi e del Piano degli Standard**.

La Mappa dei Servizi raccoglie e descrive tutte le funzioni fondamentali svolte dall'Ente e per ciascuna di esse individua:

- ✓ i prodotti finali dei processi operativi o dei procedimenti amministrativi afferenti alla funzione;
- ✓ le attività elementari che costituiscono le fasi di ogni singolo processo o procedimento e che vengono classificate secondo un criterio di omogeneità che le assegna alle diverse articolazioni strutturali;
- ✓ gli indicatori⁴ descrittivi dei prodotti finali.

⁴ Va da sé come il sistema degli indicatori debba essere prefigurato in grado di rappresentare le diverse *dimensioni* dei prodotti-servizi erogati o forniti. Così come indicato in letteratura e da CIVIT, le dimensioni tipiche sono:

- quantitative;
- qualitative (in termini di osservanza delle specifiche di produzione);
- qualitative (in termini di qualità percepita dai fruitori o dai destinatari della prestazione);
- qualitative (in termini di capacità di soddisfare un bisogno);
- economiche (per le implicazioni in termini di efficienza e di economicità);
- organizzative (per le implicazioni in termini di impiego di risorse organizzative, ovvero per gli effetti che determinano sul processo decisionale e gestionale, e così via);

Le metodologie impiegate per la verifica del raggiungimento, mantenimento o miglioramento degli standard fissati saranno ovviamente coerenti con la natura degli indicatori utilizzati, con



La Mappa dei Servizi rappresenta la base di definizione del Piano degli standard dell'Ente.

Le diverse articolazioni organizzative devono garantire il mantenimento o il superamento migliorativo degli standard fissati nel Piano.

4.2 – STANDARD PROFESSIONALI

Le peculiarità del modello organizzativo dell'Associazione vedono la presenza di figure che svolgono attività di prevalente carattere professionale.

Il contributo di merito di queste attività nel quadro delle performance complessive è importante e richiede l'attuazione di specifici strumenti di programmazione dei livelli di qualità delle prestazioni attese che permettano anche il monitoraggio e la valutazione degli standard professionali.

La competenza di definizione degli standard professionali attesi è direttamente connessa alle differenti specializzazioni professionali.

un forte privilegio per strumenti di analisi e di verifica che, compatibilmente con le risorse disponibili, abbiano carattere di *terzietà* e indipendenza.



5. – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

5.1 – PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa esprime la performance della Croce Rossa Italiana nel suo complesso e delle singole articolazioni organizzative e si misura attraverso la determinazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura e della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

La misurazione della performance organizzativa si pone infatti molteplici aspetti, in particolare considera:

1. l'attuazione delle politiche e il soddisfacimento dei bisogni della collettività;
2. il raggiungimento degli obiettivi strategici e d'innovazione organizzativa e gestionale;
3. il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
4. l'innovazione e il miglioramento organizzativo e qualitativo all'interno dell'organizzazione;
5. il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa;
6. la qualità e la quantità delle prestazioni e servizi erogati;
7. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti.

La valutazione della Performance Organizzativa viene effettuata a consuntivo sulla base del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura e degli standard erogativi programmati, oltre ad eventuali analisi di customer satisfaction, laddove disponibili.

Tale valutazione, sulla base dell'articolazione organizzativa di Croce Rossa Italiana, viene espressa per il primo anno di applicazione del sistema a



livello di Ente nel suo complesso, della Direzione Generale, dei Dipartimenti, delle Direzioni Regionali, dei Servizi autonomi e dei Servizi interni; per gli anni successivi è possibile prevedere la valutazione della performance organizzativa anche a livello di microarticolazioni organizzative, purché siano disponibili i dati corrispondenti.

Inoltre, tenuto conto della peculiarità di Croce Rossa Italiana e della strategicità delle attività svolte in convenzione rispetto all'efficacia, all'efficienza e all'economicità della gestione dell'intero Ente, la performance organizzativa fin dal primo anno di applicazione verrà misurata anche a livello di specifica convenzione.

Il soggetto demandato alla valutazione degli obiettivi formula anche una valutazione sintetica della "Performance Organizzativa".



6. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE APPARTENTE ALL'AREA VI

La presente parte del documento contiene il Sistema di Valutazione dei risultati contenente i criteri e le metodologie in virtù dei quali procedere alla misurazione dei risultati ottenuti per la corretta applicazione degli istituti contrattuali anche al fine della quantificazione della retribuzione di risultato, poiché tale retribuzione potrà essere erogata solo a seguito della definizione degli obiettivi annuali e della positiva verifica e misurazione dei risultati di gestione conseguiti.

6.1 – DIMENSIONI BASE DELLA VALUTAZIONE

La valutazione dei risultati dell'attività dei dirigenti, medici e professionisti si realizza secondo le dimensioni base sotto riportate:

1. il **comportamento organizzativo** (ovvero come i risultati sono stati ottenuti);
2. il **risultato di "struttura" e "individuale"** (cosa è stato ottenuto, vale a dire il grado di conseguimento degli obiettivi, a livello di singola struttura diretta, di struttura di primo livello o al livello di ente, ovvero gli standard professionali raggiunti, ovvero, ancora, l'obiettivo *costitutivo* l'incarico o la struttura diretta);
3. l'andamento dell'**attività "ordinaria"**, intesa come capacità di rispettare gli standard programmati attraverso la Mappa dei servizi e il Piano degli Standard.

Nella valutazione complessiva dell'attività dei dirigenti, medici e professionisti, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione e



prevede che le tre dimensioni base individuate assumano diversi valori il cui punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100.

6.2 – VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Si riportano di seguito, per ognuno dei fattori indicati nelle tabelle relative al Comportamento Organizzativo, una descrizione analitica ed i relativi elementi di osservazione, diretti ed indiretti, che possono essere presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

a. Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

Riguarda le modalità con le quali si gestiscono e si motivano i collaboratori riconoscendo i loro sforzi, incoraggiando la loro iniziativa, sollecitando idee e contributi professionali, valorizzando le loro competenze e professionalità.

Lo sviluppo valuta gli interventi del responsabile per "far crescere" i propri collaboratori attraverso affiancamento, addestramento, formazione, comunicazione, anche sul campo, nelle attività quotidiane.

La valutazione considera il comportamento tenuto nelle attività di valutazione dei collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale. Considera anche il processo attivato nella valutazione ad esempio il supporto di "dati e fatti" raccolti durante l'anno circa le prestazioni dei collaboratori e la comunicazione della valutazione. Massima attenzione sarà posta all'utilizzo dello straordinario dei dipendenti assegnati alla struttura diretta, in termini di modalità, ore straordinarie richieste ai collaboratori in rapporto alle necessità, distribuzione tra i dipendenti, nonché al tasso di assenteismo e al contenzioso.

In riferimento ai soggetti che operano a contatto con i volontari, si terrà in considerazione anche la capacità di coinvolgimento del personale volontario nella gestione dei servizi.



b. Clima organizzativo interno

Riguarda l'insieme delle percezioni soggettive che determinano "l'aria che tira" nella struttura diretta e la propensione a sentirsi parte di una squadra.

Elementi del clima possono essere la fiducia e la solidarietà tra i colleghi, la libertà di espressione senza timori di pregiudizi, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, il sentirsi apprezzati ed impiegati al meglio, la richiesta di trasferimenti ad altri servizi, la garanzia delle pari opportunità per le lavoratrici ed i lavoratori. Elemento di valutazione di tale parametro è l'applicazione dell'art. 57 del d.lgs. 165/2001.

Qualora disponibili, verranno tenuti in considerazione i risultati di analisi di clima effettuate sulle strutture anche attraverso schede compilate dagli stessi dipendenti.

c. La gestione del tempo

Riguarda la capacità dimostrata nella corretta gestione della risorsa "tempo" in termini di puntualità ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Aspetti importanti riguardano gli sforzi attivati per realizzare contemporaneamente più attività, per presidiare le procedure amministrative critiche costituiti dalle attività che non consentono scostamenti e ritardi, la capacità di rispettare le scadenze. Massima considerazione sarà data ai tempi di risposta e di attuazione rispetto a richieste specifiche e direttive del Direttore Generale o dei Capi Dipartimento.

Così pure viene tenuta in considerazione l'attenzione posta alla programmazione e gestione delle riunioni di lavoro in termini di puntualità e rispetto dei tempi (specificamente rilevati e documentati) e di metodo (preparazione ordini del giorno, regolazione degli interventi, verbalizzazione puntuale).



d. Rispetto delle regole e semplificazione procedurale

Riguarda la capacità dimostrata nell'agire considerando i vincoli normativi come tali e non come il fine dell'attività del soggetto pubblico.

Il fattore tiene prioritariamente in conto del rispetto delle regole, soprattutto in merito alle procedure amministrative da seguire e alle direttive impartite in ordine alle funzioni ordinarie assegnate al dirigente, al medico o al professionista.

La valutazione considera, inoltre, in quale misura il soggetto si è dimostrato flessibile, creativo, proattivo nella ricerca di alternative d'azione e di soluzioni percorribili nel rispetto dei vincoli di legge.

Tale valutazione deve necessariamente considerare il ruolo ricoperto, l'ambiente e le condizioni al contorno che condizionano l'azione.

Massima attenzione verrà prestata, nel caso di soggetti competenti alla stipula e al rinnovo delle convenzioni, alla capacità di rispettare i tempi e gli iter previsti dai regolamenti dell'Ente.

e. Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)

Riguarda la capacità, i comportamenti e gli atteggiamenti mentali dimostrati nel promuovere e sostenere il cambiamento organizzativo.

Aspetti importanti sono costituiti dalle modalità e dal ruolo svolto dal soggetto nell'individuare, promuovere, introdurre, sostenere e diffondere il cambiamento organizzativo (nuovi metodi di gestione, nuovi modelli organizzativi) e tecnologico (informatizzazione ed applicazione del codice dell'amministrazione digitale in ottemperanza del d.lgs. 82/2005 così come modificato dal d.lgs. 235/2010).

Si valuta in quale misura il soggetto svolge il ruolo di "agente del cambiamento", anche rispetto all'utilizzo della formazione, e si rende visibile (dichiara, utilizza, sperimenta, partecipa) ai collaboratori come attore principale del cambiamento.



Così pure si valuta come gestire il cambiamento in termini di resistenza alla variazione delle risorse assegnate, di preparazione del terreno ottimale, di comunicazione continua, di assistenza e supporto, di riconoscimento degli sforzi.

f. Collaborazione alla pianificazione e controllo

Riguarda la propensione all'individuazione e programmazione di obiettivi coerenti con i principi di cui all'art. 5, comma 2, del d.lgs. 150/2009 e in particolare con le necessità dell'Ente, oltre alla collaborazione e puntualità nella rilevazione dei dati in fase di monitoraggio.

Si tengono pertanto in considerazione i sistemi attivati dal soggetto per definire gli obiettivi da realizzare, per monitorare l'andamento gestionale, per individuare tempestivamente gli scostamenti in atto, per capire le cause dei "colli di bottiglia", per introdurre correttivi e valutare i risultati ottenuti.

Aspetto importante risulta anche la capacità di definizione degli obiettivi e dei piani di lavoro per i propri collaboratori.

g. Integrazione e interfunzionalità

Riguarda gli atteggiamenti mentali ed i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dei "compartimenti stagni" e delle funzioni per una più coerente logica di "processo" interfunzionale.

Un aspetto importante è costituito dalla capacità di operare in logica di cliente-fornitore verso gli uffici che seguono nel processo (l'ufficio a valle è il mio cliente) in un'ottica di piena e leale collaborazione volta a conseguire il risultato finale e complessivo.

L'interfunzionalità integra la logica della specializzazione con la logica dell'apporto pluridisciplinare.

In un ambiente dove prevalgono queste logiche i valori dichiarati, apprezzati e premiati sono quelli della "cultura del noi", del "gioco di squadra", dell'orientamento al cliente, della comunicazione globale, della



consapevolezza che i risultati sono il frutto di attività "orizzontali" che attraversano più funzioni.

h. Qualità dell'apporto individuale

Riguarda le abilità personali del soggetto e come esse si esprimono nell'organizzazione oltre a quelle tecniche specifiche.

La valutazione tiene in considerazione l'orientamento al risultato da parte del Dirigente, vale a dire la capacità di individuare soluzioni orientate al raggiungimento degli obiettivi, soprattutto nei casi di presenza di fattori ostativi esterni.

Nella tabella di seguito riportata è riportata un esempio di applicazione della metodologia di attribuzione dei valori ai fattori.

Tabella 1 – Comportamento organizzativo: metodologia di attribuzione dei valori ai fattori

Componente		Peso
Comportamento Organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	5
	Clima organizzativo interno	5
	Gestione del tempo	3
	Rispetto delle regole e semplificazione procedurale	2
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	5
	Collaborazione alla pianificazione e controllo	3
	Integrazione e interfunzionalità	3
	Qualità dell'apporto individuale	4
	Totale	30
Grado di raggiungimento dei risultati		30
Andamento dell'attività ordinaria		30
Risultato della struttura di appartenenza *		10
TOTALE		100

Ciascun soggetto viene valutato sulla base della propria performance con un punteggio da 1 a 10. Se la prestazione è valutata 10, gli è attribuito punteggio pieno, se invece la prestazione del soggetto è valutata meno, il soggetto ottiene una porzione del punteggio (ad esempio se il giudizio è 8, il soggetto ottiene 8/10 del punteggio)



Nell'esempio in esame, dunque, al soggetto dovrebbe essere riconosciuta una percentuale pari al 26,9/30 della quota di retribuzione di risultato riservata al comportamento organizzativo.

Ad esempio:

Tabella 2 – Comportamento organizzativo: valutazione e relativo punteggio

Componente		Peso valicato	Valutazione	Punteggio definitivo
Comportamento Organizzativo	Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori	5	10	5
	Clima organizzativo interno	5	10	5
	Gestione del tempo	3	10	3
	Rispetto delle regole e semplificazione procedurale	2	8	1,6
	Promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa)	5	8	4
	Collaborazione alla pianificazione e controllo	3	7	2,1
	Integrazione e interfunzionalità	3	10	3
	Qualità dell'apporto individuale	4	8	3,2
	Totale	30		26,9
Grado di raggiungimento dei risultati		30		
Andamento dell'attività ordinaria		30		
Risultato della struttura di appartenenza *		10		
TOTALE		100		

6.3 – VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

La metodologia proposta per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi richiede preventivamente la determinazione del Valore degli Obiettivi per Soggetto (VOD), che è dato dalla somma dei pesi (ottenuti attraverso la somma dei valori dei parametri correlati a ciascun obiettivo) associati agli obiettivi assegnati al singolo soggetto.



N° obiettivo	Obiettivi di attuazione delle politiche			Obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale		Peso dell'obiettivo
	Livello di complessità operativa	implicazioni in termini di dipendenza da fattori esterni	contributo al raggiungimento delle priorità programmatiche e dell'Ente	Livello di complessità operativa	Indice di miglioramento	
Obiettivo 1	2	2	5			9
Obiettivo 2				3	3	6
Obiettivo 3	4	1	5			10
Obiettivo 4	4	1	2			7
Obiettivo 5				5	7	12
Totale (VOD)						44

In sede di verifica e di misurazione dei risultati ottenuti da ogni soggetto interessato, ad ogni obiettivo si associa un punteggio pari al suo peso se l'obiettivo è stato raggiunto al 100%, oppure, per valutare l'eventuale raggiungimento *parziale*, pari alla percentuale fissata in sede di programmazione o proporzionale se il valore del risultato ottenuto si colloca nell'intervallo tra i due indicatori di risultato eventualmente previsti in sede di programmazione, ovvero pari allo 0% se il risultato raggiunto è al di sotto del valore limite dell'indicatore di risultato parziale.

N° obiettivo	Peso dell'obiettivo	Percentuale di raggiungimento	Soglia di raggiungimento parziale	Punteggio ottenuto
Obiettivo 1	9	100	90	9
Obiettivo 2	6	60	90	0
Obiettivo 3	10	90	80	9
Obiettivo 4	7	100	-	7
Obiettivo 5	12	100	-	12
Potenziale (VOD)	44		PO	37



Il punteggio per gli obiettivi (PO) conseguito da ciascun soggetto è dato dalla somma dei punteggi ottenuti per ogni obiettivo assegnato (peso \times percentuale di realizzazione).

Nel caso esaminato, dunque, la percentuale è pari a 37/44 della quota di retribuzione di risultato riservata al raggiungimento dei risultati.

6.4 – VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ ORDINARIA

L'andamento dell'attività ordinaria è misurato utilizzando appositi *indicatori*, che vengono definiti in funzione delle linee di attività tipiche di ogni unità organizzativa dell'ente (così come risultanti dalla Mappa dei Servizi e dal Piano degli standard) dal Direttore Generale con i capi dipartimento e con i dirigenti di servizio autonomo (per le strutture di massimo livello) e da questi ultimi con i dirigenti di servizio interno, progetto o funzione di studio o ricerca.

I valori assunti da tali indicatori di anno in anno contribuiranno a definire il riferimento per la valutazione delle performance realizzate dalle singole strutture organizzative nell'attività ordinaria.

Ai fine della valutazione dell'attività ordinaria verranno considerati anche gli obiettivi eventualmente assegnati alle diverse strutture e/o ai dipendenti individualmente.

Sulla base della valutazione a consuntivo del rispetto degli standard erogativi programmati, il soggetto demandato alla valutazione formula una valutazione sintetica della componente "Andamento dell'attività ordinaria" utilizzando la scala di valutazione unitaria che segue, i cui valori verranno parametrati sulla base delle diverse percentuali che tale componente assume per le differenti figure.

Nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, i soggetti demandati alla valutazione



acquisisce (anche in modo induttivo) gli elementi necessari a formulare la valutazione e vi provvede utilizzando la stessa scala di valutazione.

La scala rappresenta i seguenti gradi di valutazione:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Standard non raggiunti				Standard raggiunti				Standard superati	

6.5 – VALUTAZIONE GRADO DI RAGGIUNGIMENTO RISULTATO STRUTTURA

Questa componente della valutazione della prestazione dirigenziale è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente o al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi comunque assegnati al dipartimento di appartenenza.



7. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

Per garantire la realizzazione degli obiettivi strategici e gestionali è necessario, a fianco di un efficiente processo di programmazione e di definizione degli obiettivi (nel rispetto dell'art. 5, comma 2, del d.lgs. 150/2009), un efficace sistema di valutazione delle prestazioni.

Nel realizzare tale sistema di valutazione, il cui disegno si basa sulla nuova macrostruttura organizzativa dell'ente (al cui interno sono individuate quali unità organizzative di massimo livello i dipartimenti), si tende a individuare un insieme di parametri relativi tanto alla misurazione delle performance ottenute quanto ai comportamenti organizzativi.

7.1 – VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI

Il sistema di seguito esposto si propone di pervenire alla valutazione delle prestazioni delle figure dirigenziali, anche per le finalità contemplate dal regolamento di organizzazione.

Le figure dirigenziali considerate sono le seguenti:

- ✓ *capi dipartimento*
- ✓ *direttori regionali*
- ✓ *dirigenti di servizio autonomo*
- ✓ *dirigenti di servizio interno*
- ✓ *dirigenti di unità di progetto e di altre strutture autonome;*
- ✓ *dirigenti con prevalenti funzioni di studio e ricerca.*

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali si applica ai dirigenti titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato e a quelli con contratto a



tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

7.2 – VALORI DELLA VALUTAZIONE

Nella valutazione complessiva dell'attività dirigenziale, il sistema è articolato in relazione alla diversa posizione dirigenziale esaminata e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Capi dipartimento

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	40 *
Andamento dell'attività ordinaria	20 **
Risultato dell'ente	10
TOTALE	100

* Per i Capi dipartimento tale valore va riferito alla media ponderata di raggiungimento degli obiettivi comunque assegnati al Dipartimento.

** Per i Capi dipartimento indica la media delle valutazioni dell'andamento dell'attività ordinaria di competenza delle strutture afferenti al Dipartimento.

Direttori regionali

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	30
Andamento dell'attività ordinaria	30
Risultato dell'ente	10
TOTALE	100

Dirigenti interni ai dipartimenti di line, con responsabilità di direzione di struttura, ovvero Dirigenti di servizio autonomo con prevalenti funzioni di line

Componente	Punteggio
------------	-----------



Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	30
Andamento dell'attività ordinaria	30
Risultato della struttura di appartenenza	10*
TOTALE	100

* Per i Dirigenti di servizio autonomo è da intendersi il risultato dell'ente, per i dirigenti servizio interno il dipartimento di appartenenza.

Dirigenti interni ai dipartimenti di staff, con responsabilità di struttura, ovvero Dirigenti di servizio autonomo con prevalenti funzioni di staff

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	20
Andamento dell'attività ordinaria	40
Risultato della struttura di appartenenza	10*
TOTALE	100

* Per i Dirigenti di servizio autonomo è da intendersi il risultato dell'ente, per i dirigenti servizio interno il dipartimento di appartenenza.

Dirigenti con prevalenti funzioni di studio e ricerca

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dallo specifico incarico conferito	60 (40)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (20)
Risultato dell'Ente o della struttura di appartenenza	10
TOTALE	100

Dirigenti di unità di progetto

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai progetti assegnati	60 (40)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (20)
Risultato dell'Ente o della struttura di appartenenza	10
TOTALE	100



Il Direttore Generale, sentiti i dirigenti delle strutture apicali interessate, provvede alla classificazione delle singole figure dirigenziali nelle diverse tipologie evidenziate e ad individuare tra le differenti opzioni esistenti, quella più coerente con la singola funzione dirigenziale esercitata.

COMPONENTE RISULTATO	Capo dipartimento	Direttore regionale	Dirigente di servizio autonomo con prevalenti competenze gestionali e/o direzionali o dirigenti interni Dipartimenti di LINE	Dirigente di servizio autonomo con prevalenti competenze di staff o dirigenti interni a Dipartimenti di STAFF *	Dirigenti con dirigenti con prevalenti funzioni di studio e ricerca	Dirigente di unità di progetto
comportamento organizzativo	30	30	30	30	30	30
grado di raggiungimento dei risultati	40	30	30	20	-	-
grado di raggiungimento dei risultati attesi dallo specifico incarico conferito	-	-	-	-	60 (40)	-
grado di raggiungimento dei risultati attesi dai progetti assegnati	-	-	-	-	-	60 (40)
andamento dell'attività ordinaria	20	30	30	40	- (20)	- (20)
Risultato dell'ente	10	10	- (10)	- (10)	- (10)	- (10)
risultato della struttura di appartenenza	-	-	10 (-)	10 (-)	10 (-)	10 (-)
TOTALE RISULTATO	100	100	100	100	100	100

* Ovvero Dirigenti interni ai dipartimenti di *line*, ma con prevalenti funzioni di *staff*

7.3 – SOGGETTI COMPETENTI E CRITERI DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI



Nei quadri sinottici che seguono vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati. Nel caso in cui il diretto valutatore sia impossibilitato ad esprimere la valutazione il soggetto competente alla valutazione sarà individuato nel soggetto gerarchicamente superiore.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	Per i Capi Dipartimento e i dirigenti di Servizio autonomo, i Direttori Regionali – Direttore Generale
	Per i Dirigenti di Servizio interno, i responsabili progetto o con prevalenti funzioni di studio e ricerca – Capo Dipartimento o altro soggetto di riferimento
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Fattori di giudizio:</p> <ul style="list-style-type: none">. motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori;. clima organizzativo interno;. gestione del tempo;. rispetto delle regole e semplificazione procedurale;. promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa);. collaborazione alla pianificazione e controllo;. integrazione e interfunzionalità;. qualità dell'apporto personale (approccio positivo, orientamento alla soluzione dei problemi, spirito di iniziativa). <p>Per ciascun dirigente potrà essere stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso all'inizio dell'esercizio cui la valutazione si riferisce. La somma dei valori attribuiti a ciascun fattore deve essere pari al punteggio attribuito alla tipologia dirigenziale di appartenenza. I pesi specifici sono condivisi dal soggetto competente alla valutazione. Laddove non vengano definiti, ai fattori verrà attribuito lo stesso punteggio.</p> <p>Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun dirigente per ognuno dei fattori di giudizio individuati.</i></p>	



COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati	Direttore Generale su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione (Capi Dipartimento)
	Direttore Generale (Direttori Regionali e Dirigenti di Servizio autonomo)
	Capi Dipartimento (Dirigenti di Servizio interno)
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dallo specifico incarico conferito	Soggetto referente
Grado di raggiungimento dei risultati attesi dai progetti assegnati	Soggetto referente
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Agli obiettivi strategici sono attribuiti dei pesi da parte di colui che assegna l'obiettivo/valutatore.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa. Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 6. ▪ implicazioni in termini di dipendenza da fattori esterni, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 6. ▪ contributo al raggiungimento delle priorità programmatiche dell'Ente, il cui valore sarà compreso tra 1 e 8. <p>Agli obiettivi di innovazione organizzativa e gestionale sono attribuiti dei pesi da parte di colui che assegna l'obiettivo/valutatore.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa. Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 10. ▪ indice di miglioramento, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 10. <p>Il grado di raggiungimento degli obiettivi viene misurato utilizzando appositi <i>indicatori</i>, che verranno definiti dai diversi soggetti competenti.</p> <p>Il grado di raggiungimento dei risultati attesi viene misurato utilizzando appositi indicatori individuati in sede di conferimento dell'incarico.</p> <p>Gli indicatori possono riguardare diversi aspetti del processo di attività, ovvero del prodotto, ovvero misurare indici di qualità percepita e quant'altro possa permettere la valutazione dell'attività svolta rispetto, appunto, ai risultati attesi.</p> <p>Con il provvedimento costitutivo della struttura di progetto o di specifico incarico sono normalmente definiti i risultati attesi e la loro scansione temporale.</p> <p>Quando i progetti abbiano cadenza pluriennale, ovvero riguardino figure dirigenziali operanti in strutture di staff o line, ovvero in ogni caso in cui non sia altrimenti provveduto, il Direttore Generale specifica, di concerto con i capi dipartimento e i dirigenti di servizio autonomo eventualmente interessati, le caratteristiche degli obiettivi assegnati nell'esercizio, gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale e le correlate percentuali di valore.</p>	



COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Andamento dell'attività ordinaria	Responsabile di ciascun macro struttura organizzativa
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi indicatori, così come definiti nella Mappa dei Servizi e nel Piano degli Standard, ovvero, nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, attraverso l'acquisizione anche in modo induttivo di elementi necessari a formulare la valutazione. Inoltre nella valutazione della componente verranno considerati anche eventuali obiettivi operativi assegnati alla struttura o ai singoli dipendenti.	

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Risultato dell'ente	Organismo Indipendente di Valutazione
Risultato del dipartimento di appartenenza	Organismo Indipendente di Valutazione
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
Questa componente della valutazione della prestazione dirigenziale è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.	
Questa componente della valutazione della prestazione dirigenziale è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi comunque assegnati al dipartimento di appartenenza.	



8. – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI MEDICI

8.1 – VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI MEDICI

L'articolazione dei differenti ruoli medici, così come indicati dal Contratto collettivo integrativo, trova ovvia corrispondenza anche nel sistema di valutazione.

8.2 – VALORI DELLA VALUTAZIONE

Nella valutazione complessiva dell'attività dei medici, il sistema è articolato in relazione al diverso ruolo e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Medici di seconda fascia

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	40
Andamento dell'attività ordinaria	20
Risultato dell'Ente o della struttura di appartenenza	10
TOTALE	100

Medici di prima fascia con responsabilità aggiuntive

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	20
Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	40
Risultato dell'Ente o della struttura di appartenenza	10
TOTALE	100

**Medici di prima fascia senza responsabilità aggiuntive**

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	70
TOTALE	100

COMPONENTE RISULTATO	Medici di seconda fascia	Medici di prima fascia con responsabilità aggiuntive	Medici di prima fascia senza responsabilità aggiuntive
comportamento organizzativo	30	30	30
grado di raggiungimento dei risultati	40	20	
grado di raggiungimento degli standard professionali attesi		40	70*
Andamento dell'attività ordinaria	20		
risultato dell'ente	- (10)		
risultato della struttura di appartenenza	10 (-)	10 (-)	
TOTALE RISULTATO	100	100	100

* Nelle more della definizione degli standard professionali attesi, in sede di prima applicazione il fattore verrà valutato in maniera induttiva.

8.3 – SOGGETTI COMPETENTI E CRITERI DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI MEDICI

Nei quadri sinottici che seguono vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati. Qualora il diretto valutatore sia impossibilitato ad esprimere la valutazione il soggetto



competente alla valutazione sarà individuato nel soggetto gerarchicamente superiore.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	Per i Medici di prime e seconda fascia, il responsabile della struttura di riferimento
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Fattori di giudizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> . motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori; . gestione del tempo; . rispetto delle regole e semplificazione procedurale; . promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa); . collaborazione alla pianificazione e controllo. <p>Per ciascun medico potrà essere stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso all'inizio dell'esercizio cui la valutazione si riferisce. La somma dei valori attribuiti a ciascun fattore deve essere pari al punteggio attribuito alla tipologia di classificazione di appartenenza. I pesi specifici sono definiti dal soggetto competente alla valutazione. Laddove non vengano definiti, ai fattori verrà attribuito lo stesso punteggio.</p> <p>Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun medico per ognuno dei fattori di giudizio individuati.</i></p>	

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati	Capo Dipartimento (Direttore Sanitario Nazionale)
	Direttore Sanitario Nazionale (Direttore Sanitario regionale) Direttore Sanitario di riferimento (Medici di prima fascia)
Grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	Direttore Sanitario di riferimento
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Agli obiettivi strategici sono attribuiti dei pesi definiti da colui che assegna l'obiettivo/valutatore.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa. Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 6. ▪ implicazioni in termini di dipendenza da fattori esterni, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 6. ▪ contributo al raggiungimento delle priorità programmatiche dell'Ente, il cui valore sarà compreso tra 1 e 8. <p>Agli obiettivi di innovazione organizzativa e gestionale sono attribuiti dei pesi definiti da colui che assegna l'obiettivo/valutatore.</p>	



Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:

▪ **livello di complessità operativa.** Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 10.

▪ **indice di miglioramento,** il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 10.

Il grado di raggiungimento degli viene misurato utilizzando appositi indicatori.

Il grado di raggiungimento degli standard professionali attesi viene misurato utilizzando appositi indicatori (standard) che vengono annualmente definiti dal Direttore Sanitario Nazionale, in funzione delle linee di attività tipiche di ogni tipologia di incarichi.

Gli indicatori possono riguardare diversi aspetti del processo di attività, ovvero del prodotto e quant'altro possa permettere la valutazione dell'attività professionale svolta rispetto, appunto, agli standard attesi.

In sede di definizione degli standard sono altresì definiti gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale degli standard e le correlate percentuali di valore.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Risultato dell'ente	Organismo Indipendente di Valutazione
Risultato del dipartimento di appartenenza	
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
Questa componente della valutazione della prestazione dei medici è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.	
Questa componente della valutazione della prestazione dei medici è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi comunque assegnati al dipartimento di appartenenza.	



9 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI PROFESSIONISTI

9.1 – VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI PROFESSIONISTI

Anche l'articolazione dei differenti ruoli dei professionisti, così come indicati dal Contratto collettivo integrativo, trova ovvia corrispondenza anche nel sistema di valutazione.

9.2 – VALORI DELLA VALUTAZIONE

Nella valutazione complessiva dell'attività dei professionisti, il sistema è articolato in relazione al diverso ruolo e prevede che le tre dimensioni base individuate assumano i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà pari a 100):

Professionisti con funzioni di direzione o coordinamento

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento dei risultati	20
Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	40 (30)
Andamento dell'attività ordinaria (in quanto mantenuta)	0 (10)
Risultato dell'Ente o della struttura di appartenenza	10
TOTALE	100

Professionisti

Componente	Punteggio
Comportamento organizzativo	30
Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	60
Risultato dell'Ente o della struttura di appartenenza	10
TOTALE	100



COMPONENTE RISULTATO	Professionisti con funzioni di direzione o coordinamento	Professionisti
comportamento organizzativo	30	30
grado di raggiungimento dei risultati	20	-
grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	40 (30)	60
andamento dell'attività ordinaria	- (10)	-
risultato dell'ente	- (10)	- (10)
risultato della struttura di appartenenza	10 (-)	10 (-)
TOTALE RISULTATO	100	100

9.3 – SOGGETTI COMPETENTI E CRITERI DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI PROFESSIONISTI

Nei quadri sinottici che seguono vengono indicati i soggetti competenti e le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati. Qualora il diretto valutatore sia impossibilitato ad esprimere la valutazione il soggetto competente alla valutazione sarà individuato nel soggetto gerarchicamente superiore.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Comportamento organizzativo	Per i Professionisti con funzioni di direzione o coordinamento, il responsabile della struttura di



	riferimento
	Per i Professionisti con incarico di base, il responsabile della struttura di riferimento
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Fattori di giudizio:</p> <ul style="list-style-type: none"> . motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori; . gestione del tempo; . rispetto delle regole e semplificazione procedurale; . promozione e gestione del cambiamento (innovazione tecnologica e organizzativa); . collaborazione alla pianificazione e controllo. <p>Per ciascun professionista potrà essere stabilito il "peso specifico" di ogni fattore, deciso all'inizio dell'esercizio cui la valutazione si riferisce. La somma dei valori attribuiti a ciascun fattore deve essere pari al punteggio attribuito alla tipologia di classificazione di appartenenza. I pesi specifici sono definiti dal soggetto competente alla valutazione. Laddove non vengano definiti, ai fattori verrà attribuito lo stesso punteggio.</p> <p>Ognuno dei fattori individuati viene quantificato con un numero intero in una scala da 1 a 10, il cui valore è stimato utilizzando appositi indicatori.</p> <p>Il punteggio complessivo da attribuire alla variabile comportamento organizzativo è dato dalla <i>somma pesata dei punteggi ottenuti da ciascun professionista per ognuno dei fattori di giudizio individuati</i>.</p>	

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Grado di raggiungimento dei risultati	Responsabile della struttura di riferimento
Grado di raggiungimento degli standard professionali attesi	Responsabile della struttura di riferimento
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Agli obiettivi strategici sono attribuiti dei pesi dal Responsabile della struttura di riferimento.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa. Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 6. ▪ implicazioni in termini di dipendenza da fattori esterni, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 6. ▪ contributo al raggiungimento delle priorità programmatiche dell'Ente, il cui valore sarà compreso tra 1 e 8. <p>Agli obiettivi di innovazione organizzativa e gestionale sono attribuiti dei pesi dal Responsabile della struttura di riferimento.</p> <p>Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ livello di complessità operativa. Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 10. ▪ indice di miglioramento, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 10. <p><i>Il grado di raggiungimento degli viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti dai diversi soggetti competenti.</i></p> <p>Il grado di raggiungimento degli standard professionali attesi viene misurato utilizzando appositi indicatori (standard) che vengono annualmente definiti dal responsabile della struttura di riferimento, in funzione delle linee di attività tipiche di ogni tipologia di incarichi.</p> <p>Gli indicatori possono riguardare diversi aspetti del processo di attività, ovvero del prodotto</p>	



e quant'altro possa permettere la valutazione dell'attività professionale svolta rispetto, appunto, agli standard attesi.
In sede di definizione degli standard sono altresì definiti gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale degli standard e le correlate percentuali di valore.

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Andamento dell'attività ordinaria	Responsabile della struttura di riferimento
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
L'andamento dell'attività ordinaria viene misurato utilizzando appositi indicatori, così come definiti nella Mappa dei Servizi e nel Piano degli Standard, ovvero, nell'eventualità in cui il sistema degli indicatori non sia sufficiente a descrivere gli andamenti in esame, attraverso l'acquisizione anche in modo induttivo di elementi necessari a formulare la valutazione.	

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Risultato dell'ente	Organismo Indipendente di Valutazione
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
Questa componente della valutazione della prestazione dei professionisti è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.	



10. – LE MODALITÀ PER LA RIPARTIZIONE DEL FONDO DI RISULTATO PER L'AREA VI

10.1 – MODALITÀ DI RIPARTIZIONE

L'intero ammontare delle risorse destinate al finanziamento dell'indennità di risultato verrà ripartito in previsione nell'anno di riferimento ed erogato nell'anno successivo con le modalità previste di seguito.

In fase di programmazione, l'ammontare complessivo del fondo per la retribuzione della indennità di risultato sarà suddiviso per il numero di soggetti potenzialmente percipienti tale indennità, in modo tale da determinare la **quota massima individuale attribuibile**, relativamente, appunto alla retribuzione di risultato. Tale ripartizione verrà effettuata dopo aver decurtato gli importi da corrispondere per gli incarichi ad interim, che sono destinati al soggetto che ricopre tale incarico a titolo di indennità di risultato.

In riferimento ai Dirigenti, qualora ricoprano un incarico per un periodo di tempo inferiore a 2 mesi, la valutazione terrà in considerazione, in modo proporzionale al periodo stesso, solo gli aspetti connessi al comportamento organizzativo e all'attività ordinaria e comunque al passaggio di consegne a cui tutti i dirigenti sono tenuti.

A seguito della verifica finale dei risultati e della conseguente valutazione delle prestazioni, dunque, l'indennità di risultato viene effettivamente attribuita ai singoli soggetti secondo il punteggio raggiunto con la valutazione. In caso di valutazione inferiore al **50%**, non verrà erogato alcun importo di retribuzione di risultato.

L'indennità di risultato potrà essere erogata solo a seguito degli esiti dell'attività di valutazione.



Le quote di indennità di risultato non erogate saranno ripartite tra tutti i soggetti che siano collocati nella fascia alta di cui all'art. 19 del d.lgs. 150/2009, oppure proporzionalmente.



11. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

11.1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE

Sono sottoposti a valutazione secondo il presente sistema di misurazione e valutazione della performance tutti i dipendenti che non siano stati assenti dal lavoro per più di 90 giorni lavorativi annuali anche non continuativi.

La valutazione dei dipendenti a tempo determinato avviene qualora il contratto sia riferito ad un servizio prestato per almeno sei mesi consecutivi nell'anno solare, purchè il dipendente non sia stato assente dal lavoro per più di 45 giorni lavorativi.

Ai fini del computo dei giorni di assenza sono escluse le assenze secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

Il sistema permanente di valutazione dei dipendenti opera inevitabilmente su versanti differenti rispetto ai sistemi visti in precedenza, soprattutto perché affronta le tematiche dello sviluppo professionale che assumono diversa rilevanza rispetto alle figure dirigenziali o quelle in cui è prevalente la funzione professionale.

11.2 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Tale sistema è utilizzato per la valutazione dei dipendenti al fine di misurarne la produttività individuale, per l'erogazione delle risorse aggiuntive di cui al comma 17 dell'art. 61 del d.l. 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni, dalla legge 133/2008 (c.d. dividendo dell'efficienza) ed è valido anche al fine delle progressioni economiche all'interno delle aree.



Il sistema di valutazione della performance individuale è finalizzato quindi a valorizzare la prestazione del singolo individuo, in relazione agli obiettivi a lui assegnati e sui quali è coinvolto in prima persona, sia a livello individuale che di "gruppo di lavoro". Ha lo scopo inoltre di verificare anche le capacità tecniche e relazionali al fine di percepire l'apporto del singolo nello svolgimento delle attività e della prestazione lavorativa.

Nel modello proposto vengono classificate tre Aree di valutazione:

- ✓ Area dei risultati
- ✓ Area dei comportamenti
- ✓ Area delle competenze

che vengono ulteriormente classificate in fattori, a loro volta declinati in sottofattori.

La parte più innovativa del sistema è rappresentata dalla necessità di permettere ad ogni soggetto valutatore di identificare quale sia il migliore mix di fattori di valutazione da applicare in funzione alle specifiche caratteristiche delle mansioni affidate ad ogni dipendente o gruppi di dipendenti.

Per permettere tale sviluppo, dunque, sono state predisposte schede di rilevazione articolate per aree d'inquadramento, ma che permettono anche di *personalizzare* l'utilizzo o meno di ogni singolo fattore valorizzando alcuni aspetti organizzativi e rendendone nulli altri. In ogni caso non è possibile effettuare alcuna valutazione e tantomeno procedere all'erogazione di incentivi legati alla produttività individuale in caso di mancata assegnazione, da parte del dirigente, di obiettivi individuali e/o di struttura.

Le fasce di punteggio in conformità a quanto disposto dal d.lgs. 141/2011 sono articolate in modo da permettere la più efficace applicazione degli istituti contrattuali e soprattutto degli istituti di legge previsti nel Titolo III del d.lgs. 150/2009.

Figura 4 - Quadro di sintesi dei fattori di valutazione impiegati

	Fattore	Area A	Area B	Area C
	Area dei risultati			
1	Risultati individuali			
2	Risultati di gruppo o di struttura			
	Area dei comportamenti			
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta			
4	Iniziativa			
5	Orientamento al lavoro di gruppo			
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna			
	Area delle competenze			
7	Conoscenze tecnico-disciplinari			
8	Arricchimento professionale			
9	Autonomia e capacità organizzativa			
10	Flessibilità operativa			

Fermo restando quanto riportato in premessa, la misura del compenso annuale relativa alla produttività viene rapportata ai giorni di presenza in servizio ed è decurtata in ragione dei giorni di assenza, in conformità con la normativa vigente.

**11.3 – SCHEDA PER AREA C**

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti area C e i valori da attribuire a ciascun fattore.

11.3.1 – I FATTORI

Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min									
Area dei risultati																													
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	A	Risultati individuali	0	1			<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1			<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	A	Risultati di gruppo o di struttura	0	1			<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1			<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		C		0	1			<i>Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
								Punteggio potenziale																					
								Punteggio ottenuto																					



Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
Area dei comportamenti																			
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	A	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1		<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		C		0	1		<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi. Inoltre valuta la capacità dimostrata di introdurre modalità lavorative innovative per migliorare sempre più l'attività	4	A	Iniziativa	0	1		<i>E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	A	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1		<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interpretare e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	A	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1		<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		C		0	1		<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
			Punteggio potenziale			Punteggio ottenuto													



Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min									
Area delle competenze																												
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	A	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1		<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1		<i>Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		C		0	1		<i>Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	A	Arricchimento professionale	0	1		<i>E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1		<i>Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
Valuta la capacità del dipendente di autogestirsi, di saper programmare le attività a cui è preposto, di controllare le fasi di realizzazione ed i risultati ottenuti in relazione alla programmazione dell'Ente, di stabilire le priorità assegnando, qualora ne abbia titolo, i compiti ai collaboratori tenendo conto delle loro attitudini	9	A	Autonomia capacità organizzativa	0	1		<i>E' capace di programmare e rispettare le priorità operative</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1		<i>E' capace di prendere decisioni operative senza ricorrere al superiore gerarchico</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		C		0	1		<i>Ha capacità di proporre e sviluppare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare l'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										



Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze	1 0	A	Flessibilità operativa	0	1			<i>Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
		B		0	1			<i>E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
		C		0	1			<i>E' capace di utilizzare gli strumenti e le attrezzature tecniche connessi all'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
		D		0	1			<i>Disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità e urgenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
			Punteggio potenziale					Punteggio ottenuto											

**11.3.2 – I VALORI**

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				50	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
4	Iniziativa					
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				20	
8	Arricchimento professionale					
9	Autonomia e capacità organizzativa					
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	

**11.4 – SCHEDA PER AREA B**

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti area B e i valori da attribuire a ciascun fattore.

11.4.1 – I FATTORI

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min	
Area dei risultati																				
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	A	Risultati individuali	0	1		<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
		B		0	1		<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	A	Risultati di gruppo o di struttura	0	1		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
		B		0	1		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
		C		0	1		<i>Ha partecipato attivamente al raggiungimento di obiettivi di altre strutture</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
			Punteggio potenziale				Punteggio ottenuto													



Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min								
Area dei comportamenti																											
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	A	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1		<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		0	1			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
		C		0	1				<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	A	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1		<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>			10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
		B		0	1			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
Valuta la capacità dimostrata dal lavoratore a rapportarsi con gli utenti interni ed esterni. Valuta inoltre la capacità di farsi interprete e risolvere i problemi posti dagli utenti	6	A	Orientamento all'utenza interna ed esterna	0	1		<i>E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna</i>		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
		B		0	1			<i>E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
		C		0	1				<i>E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
Punteggio potenziale																											
Punteggio ottenuto																											



Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min									
Area delle competenze																													
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	A	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1			<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1		<i>Ha conoscenze tecnico-disciplinari che superano i confini del ruolo ricoperto e che possono permettere l'assegnazione di un ampio ventaglio di compiti o mansioni</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0											
		C		0	1		<i>Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0											
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	8	A	Arricchimento professionale	0	1			<i>E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1		<i>Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0											
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze	10	A	Flessibilità operativa	0	1			<i>Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1		<i>E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0											
		C		0	1		<i>E' capace di utilizzare gli strumenti e le</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0											



Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min						
							<i>attrezzature tecniche connessi all'attività</i>																		
	D		0	1			<i>Disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità e urgenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
		Punteggio potenziale					Punteggio ottenuto																		

**11.4.2 – I VALORI**

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				50	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
6	Orientamento all'utenza interna ed esterna					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				20	
8	Arricchimento professionale					
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
Totale generale						

**11.5 – SCHEDA PER AREA A**

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i dipendenti area A e i valori da attribuire a ciascun fattore.

11.5.1 – I FATTORI

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
Area dei risultati																			
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	A	Risultati individuali	0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
		B		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza	2	A	Risultati di gruppo o di struttura	0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
		B		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
		C		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
			Punteggio potenziale				Punteggio ottenuto												

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min										
Area delle competenze																													
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	7	A	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		C		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
Valuta la capacità di adattamento ai programmi ed ai carichi di lavoro. Mette in evidenza la capacità di affrontare situazioni nuove e mutevoli utilizzando proficuamente il proprio vissuto lavorativo ed applicando con razionalità le conoscenze	1	C	Flessibilità operativa	0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
	0	D		0	1				10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
			Punteggio potenziale																										

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min										
Area dei comportamenti																													



Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
				0	1					0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	A	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		C		0	1			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Valuta la capacità di lavorare insieme ad altri e di prestare il proprio apporto ad un lavoro comune. Misura il grado di partecipazione attiva nelle attività di gruppo e il livello di effettivo apporto del singolo al raggiungimento dell'obiettivo	5	A	Orientamento al lavoro di gruppo	0	1			<i>E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1			<i>Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
								Punteggio potenziale												
								Punteggio ottenuto												

**11.5.2 – I VALORI**

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				70	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				20	
5	Orientamento al lavoro di gruppo					
	Totale Area dei comportamenti					
7	Conoscenze tecnico-disciplinari				10	
10	Flessibilità operativa					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	



11.6 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ

Tale sistema è utilizzato per la valutazione dei dipendenti al fine dell'erogazione dei compensi incentivanti legati alla produttività collettiva.

Il sistema premiante prevede pertanto il riconoscimento della prestazione dei dipendenti sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o della convenzione nell'ambito alla quale il dipendente opera (performance organizzativa di cui al paragrafo 5.1), differenziando altresì la valutazione del contributo del singolo attraverso un coefficiente di merito. Tale coefficiente ha lo scopo di esprimere l'apporto dello specifico dipendente rispetto all'attività ordinaria e straordinaria della struttura, sia in termini di capacità che di modalità operative.

Il coefficiente massimo di merito attribuibile è pari a 1,20 (fino ad 1,50 per le strutture Dipartimentali e la Direzione Generale). Nel caso in cui la valutazione del dirigente della struttura di competenza non sia pari al massimo, tale coefficiente potrà essere decurtato secondo gli elementi di seguito riportati:

- affidabilità negli adempimenti, accuratezza e precisione con cui svolge l'attività lavorativa;
- disponibilità ad interagire costruttivamente coi colleghi (anche di altri servizi) e capacità di garantire in maniera costante il proprio apporto lavorativo;
- capacità e disponibilità di adattamento ai programmi della struttura in cui la persona presta servizio;
- capacità e disponibilità ad affrontare situazioni nuove e/o impreviste con un approccio costruttivo con flessibilità lavorativa.



Per il personale afferente alle strutture Dipartimentali e alla Direzione Generale, per qualunque categoria, oltre a tenere conto anche degli elementi valutativi indicati in precedenza, gli ulteriori punti considereranno i seguenti aspetti:

- grado di collaborazione e supporto prestato rispetto ai Servizi/Direzioni afferenti alla struttura organizzativa di appartenenza.

Si sottolinea che, nel caso della valutazione del personale che presta l'attività in ambito di convenzioni, per le motivazioni espresse al paragrafo 5.1, la performance organizzativa, presa a riferimento è quella relativa all'efficacia, efficienza ed economicità della specifica convenzione.



12. – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE AL CORPO MILITARE

12.1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE APPARTENENTE AL CORPO MILITARE

Il sistema permanente di valutazione dei militari, è stato strutturato tenendo conto del particolare regime giuridico/organizzativo in cui essi operano nell'Associazione.

I militari all'interno della CRI effettuano, in parte, prestazioni di natura civile e in quanto tali la struttura amministrativa dell'Ente può esercitare poteri datoriali solo *parziali* potendo intervenire per la definizione delle funzioni da svolgere e degli obiettivi individuali e non, invece, in materia di sviluppo del sistema delle competenze e di sanzioni disciplinari, aspetti propri dell'Ispettorato Nazionale del Corpo Militare.

Conseguentemente, a seguito anche della delibera CIVIT 122/2010 in tema di misurazione e valutazione della performance nelle amministrazioni con personale contrattualizzato e non contrattualizzato, si è reso necessario prevedere un sistema di valutazione per i militari che contribuirà a fornire ai soggetti competenti, così come previsti dall'ordinamento militare, gli elementi necessari per dare attuazione al processo valutativo.

Nel modello proposto, anche in questo caso, sono classificate tre Aree di valutazione:

- ✓ Area dei risultati
- ✓ Area dei comportamenti
- ✓ Area delle competenze



che vengono ulteriormente classificate in fattori, a loro volta declinati in sottofattori che saranno selezionati in base alle specifiche caratteristiche delle mansioni affidate ad ogni militare.

Per permettere tale sviluppo sono state predisposte schede di rilevazione articolate per i diversi ruoli esistenti, ma che permettono anche di *personalizzare* l'utilizzo o meno di ogni singolo fattore al fine di valorizzare o inertizzare i diversi aspetti organizzativi.

Nel definire gli elementi di valutazione si è tenuto conto che gli appartenenti al ruolo di ufficiali svolgono mansioni direttive mentre gli appartenenti ai ruoli di sottufficiali o graduati e truppa svolgono mansioni di assistenza.

Bisogna precisare inoltre che l'ambito di applicazione del sistema di valutazione è circoscritto esclusivamente al personale impiegato in compiti di istituto, resta escluso quindi il personale con funzioni ausiliare che è soggetto a valutazione secondo i meccanismi tipici del contratto delle Forze Armate.

La valutazione terrà conto di quanto previsto del contratto dei militari e sarà sviluppata dal compilatore sulla base delle indicazioni del Dirigente responsabile del militare all'interno di CRI.

La valutazione è richiamata nel rapporto informativo del militare e per garantire una valutazione non discrezionale è effettuata sulla base degli stessi principi e criteri adottati per i dipendenti civili che operano nella medesima struttura.

Tutte le articolazioni miste dove operano i dipendenti militari e civili, come visto in precedenza, vengono monitorate e valutate sotto l'aspetto della performance organizzativa.

La performance individuale viene valutata sempre sulla base del medesimo sistema, ma in questo caso variano i gradi di valutazione in quanto è applicata la stessa terminologia e le stesse classi utilizzate dall'Ispettorato Militare per la valutazione del personale con funzioni ausiliari.

L'equiparazione avviene secondo i seguenti criteri:

da 80 % a 100 %	Eccellente
da 60 % a 79 %	Superiore alla media
da 40 % a 59 %	Nella media
da 0 % a 39 %	Inferiore alla media

Figura 5 - Quadro di sintesi dei fattori di valutazione militari

	Fattore	Ruolo di Graduati e Truppe	Ruolo di Sottuffici ale	Ruolo di Ufficiale
	Area dei risultati			
1	Risultati individuali			
2	Risultati di gruppo o di struttura			
	Area dei comportamenti			
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta			
4	Iniziativa			
	Area delle competenze			
5	Conoscenze tecnico-disciplinari			
6	Arricchimento professionale			

**12.2 – SCHEDA PER APPARTENENTI “RUOLO UFFICIALI”**

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i militari “Ruolo Ufficiali” e i valori da attribuire a ciascun fattore.

12.2.1 – I FATTORI

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
Area dei risultati																			
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	A	Risultati individuali	0	1		<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza (Questo elemento non viene valutato direttamente ma recupera il giudizio medio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dipendenti appartenenti alla stessa struttura).	2	A	Risultati di gruppo o di struttura	0	1		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
			Punteggio potenziale				Punteggio ottenuto												



Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min							
Area delle competenze																											
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	5	A	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1			<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
		B		0	1			<i>Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	6	A	Arricchimento professionale	0	1			<i>E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
		B		0	1			<i>Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
Punteggio potenziale								Punteggio ottenuto																			



Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
Area dei comportamenti																			
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	A	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1		<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Valuta la capacità dimostrata di prendere iniziative, nell'ambito delle disposizioni generali ricevute, per affrontare e risolvere problemi, criticità ed imprevisti e raggiungere i risultati attesi.	4	A	Iniziativa	0	1		<i>E' capace di individuare soluzioni tecnico organizzative per migliorare e semplificare la propria attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		<i>Ha dimostrato capacità di innovazione all'interno dell'organizzazione di riferimento</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
							Punteggio potenziale												
							Punteggio ottenuto												

**12.2.2 – I VALORI**

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
4	Iniziativa					
	Totale Area dei comportamenti					
5	Conoscenze tecnico-disciplinari				30	
6	Arricchimento professionale					
	Totale Area delle competenze					
					Totale generale	



12.3 – SCHEDA PER APPARTENENTI “RUOLO SOTTUFFICIALE”

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i militari “Ruolo Sottufficiali” e i valori da attribuire a ciascun fattore.

12.3.1 – I FATTORI

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
Area dei risultati																			
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	A	Risultati individuali	0	1		Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		Ha raggiunto gli obiettivi assegnatigli oltre ai compiti ordinari	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza (Questo elemento non viene valutato direttamente ma recupera il giudizio medio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dipendenti appartenenti alla stessa struttura).	2	A	Risultati di gruppo o di struttura	0	1		Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B		0	1		La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
				Punteggio potenziale			Punteggio ottenuto												



Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min							
Area dei comportamenti																											
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	A	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
		B		0	1			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0								
			Punteggio potenziale					Punteggio ottenuto																			

Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min						
Area delle competenze																										
Valuta il livello di acquisizione delle discipline indispensabili per l'esercizio delle funzioni connesse al ruolo ricoperto ovvero per lo svolgimento delle attività assegnate	5	A	Conoscenze tecnico-disciplinari	0	1			<i>Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
		B		0	1			<i>Possiede ambiti di specializzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							



Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min	
								<i>professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione</i>													
Valuta la capacità dell'individuo di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e di finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite anche attraverso interventi formativi	6	A	Arricchimento professionale	0	1			<i>E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
		B		0	1			<i>Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0		
			Punteggio potenziale					Punteggio ottenuto													

**12.3.2 – I VALORI**

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				30	
	Totale Area dei comportamenti					
5	Conoscenze tecnico-disciplinari				30	
6	Arricchimento professionale					
	Totale Area delle competenze					
Totale generale						

**12.4 – SCHEDA PER APPARTENENTI “RUOLO GRADUATI E TRUPPE”**

Di seguito sono descritti i fattori di valutazione per i militari “Ruolo “Graduati e Truppe” e i valori da attribuire a ciascun fattore.

12.4.1 – I FATTORI

Descrizione		FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min
Area dei risultati																			
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dipendente ovvero dei risultati attesi dall'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie.	1	A	0	1			<i>Ha raggiunto i risultati attesi nell'esercizio dei compiti connessi alle mansioni proprie del ruolo ricoperto</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Misura il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al gruppo di lavoro appositamente costituito o agli obiettivi comuni alla struttura di appartenenza (Questo elemento non viene valutato direttamente ma recupera il giudizio medio sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dipendenti appartenenti alla stessa struttura).	2	A	0	1			<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
		B	0	1			<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	
Punteggio potenziale							Punteggio ottenuto												



Descrizione			FATTORE	Moltiplicatore		Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	DECLINAZIONE	Max											Min									
Area dei comportamenti																													
Valuta la capacità dimostrata di fare e dare il massimo nell'unità di tempo considerata; valorizza la puntualità, la continuità e l'assiduità con cui la prestazione è svolta anche mediante un utilizzo ottimale di tutti i mezzi disponibili. E' un fattore volto a rilevare anche la precisione, l'affidabilità del lavoratore in termini di qualità e di risultato	3	A	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta	0	1			<i>E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		B		0	1			<i>Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
		C		0	1			<i>E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività dell'attività</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0										
			Punteggio potenziale					Punteggio ottenuto																					

**12.4.2 – I VALORI**

	Fattore	Punteggio potenziale	Punteggio ottenuto	%	Indice di ponderazione	Risultato finale
1	Risultati individuali				40	
2	Risultati di gruppo o di struttura					
	Totale Area dei risultati					
3	Impegno, puntualità e precisione nella prestazione svolta				60	
	Totale Area dei comportamenti					
					-	
	Totale Area delle competenze					
Totale generale						



13. – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

13.1 – PROCEDURE

Il monitoraggio infrannuale dello **stato di avanzamento degli obiettivi** assegnati, come indicato nell'apposita sezione del presente documento, si effettua periodicamente. Il periodo di riferimento è collegato alle scadenze di rendicontazione del ciclo di pianificazione e controllo.

La fase di controllo dell'avanzamento è finalizzata a monitorare in modo costante e continuativo l'andamento degli obiettivi assegnati. Tale fase si situa, nel processo di valutazione, tra l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale.

In presenza di eventi che determinino la necessità di ripianificazioni nell'ambito del ciclo di Pianificazione e controllo, gli obiettivi dovranno essere tempestivamente modificati al fine di assicurare la massima coerenza tra sistema di Pianificazione e controllo e sistema di valutazione.

La fase di rilevazione conclusiva dei dati è finalizzata anche a supportare e motivare la valutazione con i dati necessari.

L'acquisizione di tutti i dati necessari alla elaborazione della valutazione finale viene effettuata dalla struttura organizzativa preposta alla Pianificazione e controllo.

I dati relativi agli indicatori di risultato vengono riportati dal valutato stesso negli appositi spazi previsti nella scheda di monitoraggio e vengono eventualmente corredati da brevi relazioni scritte che certificano eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

È prevista la possibilità, da parte del valutato di indicare, in fase di rilevazione finale, eventuali accadimenti che, al di fuori del proprio controllo e avendo attivato tutte le necessarie sollecitazioni, non abbiano permesso il raggiungimento del risultato atteso.



L'accoglimento o meno delle motivazioni espresse è responsabilità del valutatore diretto, che esprimerà il proprio giudizio dopo aver analizzato e verificato le motivazioni alla base della richiesta. Il comportamento del valutato nello svolgimento di attività di monitoraggio e di reporting (puntualità, completezza o ritardo) viene tenuto in conto nell'ambito del comportamento organizzativo e può comportare un punteggio negativo, soprattutto qualora non si renda agevole la conoscenza delle attività svolte dallo stesso valutato.

La valutazione del **comportamento organizzativo** o di altri fattori di natura comportamentale deve tener conto anche della rilevazione di eventi concreti distribuiti su tutto il periodo di riferimento, che consentano di esprimere un giudizio basato su dati reali e da essi motivato.

Gli eventi e le situazioni osservati durante l'anno devono essere concretamente descrivibili, documentabili e verificabili attraverso traguardi raggiunti e azioni realizzate.

La valutazione di questo fattore avviene contestualmente alla valutazione dei risultati raggiunti. La rilevazione dei fatti e delle situazioni non viene effettuata a scadenze prestabilite, ma in maniera continuativa, e gli eventi sono annotati quando accadono. Sulla base di tali dati il valutatore elabora il proprio giudizio, riportandolo su un'apposita scheda.

Il valutatore comunica per iscritto le valutazioni complessive con eventuali indicazioni esplicative del punteggio assegnato.

Il valutato riceve le valutazioni, entro quindici giorni, può presentare delle proprie controdeduzioni scritte e documentate su eventuali carenze riscontrate ed eventualmente chiedere un colloquio che dovrà avvenire entro i successivi 10 giorni al fine di assicurare la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione.

Trascorso tale termine il valutatore acquisisce le eventuali controdeduzioni del valutato interessato e formalizza la valutazione definitiva.

Qualora tale valutazione, parzialmente o totalmente negativa, sia tale da poter comportare conseguenze ai sensi dei commi 1 e 1-bis dell'art. 21 del



d.lgs. 165/2001, il Valutatore nel comunicare formalmente la valutazione definitiva deve evidenziare tali conseguenze. Per l'adozione dei provvedimenti conseguenti occorrerà richiedere parere preventivo al Comitato dei Garanti.

14. – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

14.1 – PREMESSA

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, senza appesantire e rendere oneroso per il datore di lavoro il processo di valutazione.

14.2 – AZIONI DI PREVENZIONE

- ✓ E' del tutto evidente come l'evidenziarsi di conflitti nell'ambito del processo di valutazione possa derivare da differenti fattori legati alla programmazione e alla valutazione

L'Amministrazione intende operare per promuovere una significativa azione di **prevenzione** dei conflitti, agendo su leve differenziate.

A fianco di quest'insieme di azioni positive di prevenzione il sistema prevede





l'impiego di procedure di verifica immediata dei livelli di condivisione della valutazione effettuata (quando oggetto di contraddittorio), con la sottoscrizione della documentazione prodotta sia da parte del valutatore, sia da parte del valutato.

14.3 – PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso o a quelle di conciliazione previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione effettuata dai diversi soggetti competenti presenti nell'organizzazione.

Nel quadro sinottico che segue son indicate le diverse figure di riferimento per attivare iniziative di riesame e giungere a superare le divergenze sui risultati del procedimento di valutazione.

**14.3.1 – I SOGGETTI E LE PROCEDURE**

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
Dipendente	Dirigente servizio interno	Applicazione sistema permanente di valutazione	Capo Dipartimento	Procedura B
Dipendente	Dirigente servizio autonomo	Applicazione sistema permanente di valutazione	Direttore Generale	Procedura B
Dipendente	Capo Dipartimento	Applicazione sistema permanente di valutazione	Direttore Generale	Procedura B
Dipendente	Direttore Generale	Applicazione sistema permanente di valutazione	Comitato di Direzione	Procedura A
Dirigente di servizio interno	Capo Dipartimento	Comportamento organizzativo	Direttore Generale	Procedura B
	Capo Dipartimento	Grado di raggiungimento dei risultati	Direttore Generale	Procedura B
	Direttore Generale	Attività ordinaria	Comitato di Direzione	Procedura A
Dirigente di servizio autonomo	Direttore Generale	Comportamento organizzativo	Comitato di Direzione	Procedura A
	Direttore Generale	Grado di raggiungimento dei risultati	Comitato di Direzione	Procedura A
	Direttore Generale	Attività ordinaria	Comitato di Direzione	Procedura A
Direttore Regionale	Direttore Generale	Comportamento organizzativo	Comitato di Direzione	Procedura A
	Direttore Generale	Grado di raggiungimento dei risultati	Comitato di Direzione	Procedura A
	Direttore Generale	Attività ordinaria	Comitato di Direzione	Procedura A
Capo Dipartimento	Direttore Generale	Comportamento organizzativo	Comitato di Direzione	Procedura A



Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
	Organismo Indipendente di valutazione	Grado di raggiungimento dei risultati	Organismo Indipendente di valutazione	Procedura A
Dirigenti con altri incarichi	Soggetto referente	Comportamento organizzativo	Direttore Generale	Procedura B
	Soggetto referente	Grado di raggiungimento dei risultati	Direttore Generale	Procedura B
	Soggetto referente	Attività ordinaria	Direttore Generale	Procedura A
Medici di seconda fascia	Responsabile struttura di riferimento	Comportamento organizzativo	Direttore Generale / Capo Dipartimento attività S.S.O.E.V.	Procedura B
	Direttore Sanitario Nazionale	Grado di raggiungimento dei risultati	Capo Dipartimento attività S.S.O.E.V.	Procedura B
	Direttore Sanitario Nazionale	Attività ordinaria	Capo Dipartimento attività S.S.O.E.V.	Procedura A
Medico di prima fascia con responsabilità aggiuntive	Responsabile struttura di riferimento	Comportamento organizzativo	Direttore Generale / Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
	Direttore Sanitario della struttura di riferimento	Grado di raggiungimento dei risultati	Capo Dipartimento attività S.S.O.E.V. / Direttore Sanitario Nazionale	Procedura B
	Direttore Sanitario di riferimento	Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	Direttore Generale / Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
Medico di prima fascia senza responsabilità aggiuntive	Responsabile struttura di riferimento	Comportamento organizzativo	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
	Direttore Sanitario di riferimento	Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
Professionisti con funzioni di direzione o coordinamento	Soggetto referente	Comportamento organizzativo	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
	Soggetto referente	Grado di raggiungimento dei risultati e degli standard professionali assegnati	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
	Direttore Sanitario Nazionale	Attività ordinaria	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura A



Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
Professionista	Soggetto referente	Comportamento organizzativo	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B
	Soggetto referente	Grado di raggiungimento degli standard professionali assegnati	Capo Dipartimento della struttura di riferimento	Procedura B

14.3.2 – LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE

Di seguito, lo sviluppo delle procedure al fine di dare certezza sui tempi di valutazione e conseguente erogazione dell'indennità di risultato.

Procedura	Sviluppo
Procedura A	<ul style="list-style-type: none">a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente entro e non oltre 10 giorni dalla notifica della valutazione con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanze.b. Formalizzazione dell'avvio della procedura entro 20 giorni dalla richiesta di riesame.c. Audizione della parte ricorrente entro 60 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.d. Formalizzazione della decisione di riesame.e. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione).
Procedura B	<ul style="list-style-type: none">a. Presentazione dell'istanza di riesame al soggetto competente entro e non oltre 10 giorni dalla notifica della valutazione con contestuale presentazione delle considerazioni contrarie alle risultanzeb. Formalizzazione dell'avvio della procedura entro 20 giorni dalla richiesta di riesame.c. Richiesta al soggetto valutatore di controdeduzioni o di accoglimento delle osservazioni entro 30 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.d. Audizione delle parti entro 60 giorni dalla formalizzazione dell'avvio della procedura.e. Formalizzazione della decisione di riesame.f. Sottoscrizione delle parti (con accettazione o non accettazione).



15. – TRASPARENZA E INFORMAZIONE

15.1 – TRASPARENZA E INFORMAZIONE

Al di là delle specifiche disposizioni di legge, in tutte le fasi di sviluppo del sistema di programmazione e controllo e, in particolare, per quel che riguarda:

- ✓ l'assegnazione degli obiettivi strategici;
- ✓ l'assegnazione degli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale;
- ✓ gli standard professionali attesi;
- ✓ i risultati attesi dai progetti assegnati;
- ✓ gli standard delle linee di attività ordinaria;
- ✓ il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e dei singoli dirigenti;

è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul portale dell'Associazione nel rispetto delle regole sulla privacy dettate nel Decreto Legislativo n.196 del 2003.