



Sistema di misurazione e di valutazione della Performance

INDICE

1 – IL SISTEMA DELLE PERFORMANCE	3
– Premessa	3
– Contesto di riferimento: L’Ente strumentale alla CRI in Liquidazione Coatta Amministrativa	4
2 – CICLO DELLA PERFORMANCE	6
3 – PIANO DELLA PERFORMANCE	10
4 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE APPARTENTE ALL’AREA VI	12
5 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	14
6 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PER IL PERSONALE APPARTENTE ALL’AREA VI	19
7 – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI	22
8 – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE	34
9 – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	36
10 – TRASPARENZA E INFORMAZIONE	37

1 – SISTEMA DELLE PERFORMANCE

PREMESSA

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è il documento nel quale vengono definite le metodologie e gli strumenti per misurare e valutare la performance di un ente, nell'ambito delle fasi che compongono il "Ciclo della performance".

Con il termine performance si intende il contributo che le diverse componenti organizzative dell'Ente apportano, per il raggiungimento degli obiettivi che vengono individuati in fase di programmazione.

Sulla base del d.lgs. 150/2009, modificato dal d.lgs. 74/2017, le amministrazioni pubblicano e aggiornano annualmente il SMVP. Il presente sistema ha la finalità complessiva di favorire il miglioramento continuo del contributo professionale e umano al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che ciascun dipendente apporta con le proprie funzioni ed attività.

Il presente sistema tiene conto del quadro normativo di riferimento nonché degli indirizzi forniti dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica da ultimo con le linee guida n. 5 del dicembre 2019 per la misurazione e la valutazione della performance individuale.

In particolare, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha esplicitato nelle linee guida n. 5 che gli obiettivi di struttura (performance organizzativa) e gli obiettivi individuali sono due distinte entità:

- ✓ Gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i "traguardi" che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;
- ✓ Gli obiettivi individuali sono obiettivi assegnati specificamente al dirigente o al dipendente, il quale è l'unico soggetto che ne risponde; possono essere collegati agli obiettivi di struttura o anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dirigente/dipendente. La valutazione della performance individuale, in particolare, è finalizzata alla promozione e alla crescita delle competenze delle risorse umane impiegate. In questa accezione, lo scopo prioritario della misurazione e valutazione della performance individuale deve essere teso a:
 - al miglioramento continuo dei risultati gestionali dell'Ente;
 - supportare le singole persone nel miglioramento continuo della propria professionalità;
 - promuovere una corretta gestione delle risorse umane, attraverso il riconoscimento del merito;
 - evidenziare l'importanza del contributo individuale rispetto agli obiettivi dell'Ente nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;

-
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole volto alla realizzazione della missione dell'Ente;
 - favorire la Trasparenza dell'azione amministrativa.

Il presente sistema è formalmente adottato dal Commissario Liquidatore, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione e ne viene data informativa alle Organizzazioni sindacali nella prima riunione utile.

La straordinarietà dell'attuale quadro normativo che regola l'Ente strumentale alla CRI oggi in liquidazione coatta amministrativa nonché il continuo mutare della situazione del personale a seguito del processo di mobilità potrebbero determinare aggiornamenti, anche in tempi brevi del presente SMVP che saranno tema di confronto con l'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il presente Sistema dell'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana in LCA si ispira ai seguenti principi:

- trasparenza dei criteri utilizzati per misurare la performance organizzativa ed individuale;
- informazione e partecipazione del valutato nella valutazione,
- diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che effettua, o concorre ad effettuare, la valutazione.

CONTESTO DI RIFERIMENTO: L'ENTE STRUMENTALE ALLA CRI IN LIQUIDAZIONE COATTA AMMINISTRATIVA

Ai sensi dell'articolo 2 della Legge n.183/2010 che prevedeva, tra l'altro, il riordino della CRI insieme a quello di altri enti vigilati dal Ministero della Salute, secondo i criteri e principi direttivi della semplificazione, snellimento ed economicità il Consiglio dei Ministri, in data 28 settembre 2012, emanava il d.lgs. n.178/2012 recante la riorganizzazione dell'Associazione della Croce Rossa Italiana.

La Croce Rossa Italiana è stata, pertanto, interessata da un radicale processo di riordino ai sensi del Decreto Legislativo 28 settembre 2012, n.178 che ha determinato dal 1^o gennaio 2016 al 31 dicembre 2017 alla coesistenza di due soggetti giuridici distinti e con natura diversa: uno pubblico -l'Ente Strumentale alla Croce Rossa Italiana ed uno privato -l'Associazione della Croce Rossa Italiana.

In ragione di ciò, e così come previsto dall'art. 1, comma 1, del Decreto di Riordino dal 1^o gennaio 2016 le funzioni esercitate dall'Associazione Italiana della Croce Rossa, Ente Pubblico non Economico, sono trasferite all'Associazione della Croce Rossa Italiana di natura giuridica privata. Le funzioni trasferite sono previste dall'art. 1 del Decreto di Riordino. Contestualmente alla nascita dell'Associazione, la CRI ha assunto, ai sensi dell'art. 2 del Decreto di Riordino, la denominazione di Ente strumentale alla Croce Rossa italiana, mantenendo la personalità giuridica di diritto pubblico come ente non economico, sia pure non più associativo, con la finalità di concorrere temporaneamente allo sviluppo dell'Associazione.

Il decreto di riordino ha subito diversi interventi normativi che hanno determinato per

L'Ente la necessità di procedere a continui mutamenti organizzativi.

Da ultimo l'art. 16 del decreto legge 16 ottobre 2017, n. 148 recante "Disposizioni contabili urgenti per l'Associazione Croce Rossa Italiana" convertito con modificazione in legge n. 172 del 4 dicembre 2017, ha definitivamente innovato il quadro normativo prevedendo che *"... A far data dal 1° gennaio 2018 l'Ente è posto in liquidazione ai sensi del titolo V del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, fatte salve le disposizioni di cui al presente comma ..."*.

Pertanto, dal 1° gennaio 2018 l'Ente strumentale alla CRI è stato posto in liquidazione coatta amministrativa, assoggettato a "disciplina speciale" in quanto l'applicazione del titolo V del R.D. 267/1942 va necessariamente armonizzata con quanto previsto dal d.lgs. 178/2012 in materia di riordino della Croce Rossa Italiana.

Il processo di riordino ha avuto particolare rilevanza nelle politiche del personale dell'Ente che è passato dagli oltre quattromila dipendenti (a tempo determinato ed indeterminato) del 2012 agli attuali 62 dipendenti compresi i dirigenti ed i professionisti.

Gli attuali 62 dipendenti comprendono 1 dirigente di primo livello, 1 dirigente di secondo livello con funzioni di primo, 1 dirigente di primo livello, 2 professionisti, 57 personale di area B e C. E' da rilevare che oggi, ai sensi del d.lgs. 178/2012 s.m.i. tutto il personale è nei ruoli civili e, pertanto, non è più presente personale appartenente al Corpo militare e personale sanitario.

Sulla base del decreto di riordino il Presidente Nazionale da ultimo con O.P. n. 10/2017 ha individuato le unità di personale necessarie per le attività propedeutiche alla gestione liquidatoria. Ai sensi dell'art. 8 del d.lgs. 178/2012 *"il commissario liquidatore si avvale, fino alla conclusione di tutte le attività connesse alla gestione liquidatoria, del personale individuato,...., con provvedimento del Presidente dell'Ente* Per detto personale, pur assegnato ad altra amministrazione il termine del 1° aprile 2018 è differito fino alla dichiarazione di cessata necessità da parte del commissario liquidatore...".

Ad oggi pertanto il personale attualmente in servizio nell'Ente è assegnato ad altra amministrazione con i decreti della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento Funzione Pubblica n. ID21943165 del 9 gennaio 2019 e n. ID 24256789 del 12 luglio 2019 che prevedono quale data ultima di passaggio in mobilità il 1/01/2021.

L'imponente processo di mobilità ha determinato per l'Ente l'urgenza di procedere in via d'urgenza, con Provvedimento del Commissario liquidatore n. 3/2019, a parziale modifica della struttura organizzativa del Regolamento di organizzazione approvato con Delibera n. 61/2016.

2 – CICLO DELLA PERFORMANCE

GLI ELEMENTI

In visione d'insieme il Sistema di programmazione dell'Ente Strumentale alla CRI in L.C.A. si basa sui seguenti elementi:

- a. programmazione strategica;
- b. programmazione gestionale;
- c. programmazione operativa;

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;

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

- ✓ gruppi di lavoro interni alle strutture;
- ✓ articolazioni organizzative interne ai Servizi
- ✓ Servizi interni
- ✓ Dipartimenti;
- ✓ Complesso dell'organizzazione dell'Ente.

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 sviluppo delle risorse professionali interne.

PROGRAMMAZIONE DELLE PERFORMANCE

Il sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance è articolato in due ambiti applicativi: l'ambito organizzativo e l'ambito individuale.

La *Valutazione della Performance Organizzativa* opera a tutti i livelli organizzativi in funzione del grado di responsabilità previsto nel regolamento di organizzazione e funzionamento approvato con delibera del Comitato dell'Ente Strumentale n. 61 del 9 settembre 2016 così come modificato dal Provvedimento n. 3 del 8 febbraio 2019 dal Commissario liquidatore ai sensi dell'art. 5 comma 8 del vigente richiamato regolamento.

Le figure dirigenziali considerate sono le seguenti:

Capi Dipartimento

Dirigenti di Servizio Interno

Oggetto della valutazione è il grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti con il Piano della Performance di cui è parte integrante il Piano degli obiettivi annuali.

E' da rilevare che stante la peculiarità dell'Ente in liquidazione coatta amministrativa gli obiettivi, tutti volti alla corretta ed ordinata liquidazione coatta amministrativa, sono tracciati dal decreto di riordino armonizzato con il titolo V del R.D. 267/1942.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono assegnati ai Direttori di Macrostruttura (Capi Dipartimento) e ai Direttori delle Strutture (Dirigenti Servizi interni) con cadenza annuale con il Piano degli obiettivi.

La rilevazione e misurazione finale degli scostamenti tra obiettivi annuali e risultati è effettuata dal Ufficio Programmazione e Controllo che recepisce le misurazioni effettuate per competenza dalle altre Strutture dell'Ente.

La relazione annuale sulla performance è adottata con provvedimento del Commissario Liquidatore e validata dall'OIV.

La Valutazione della Performance Individuale

1. La valutazione della performance individuale è estesa a tutti i dipendenti che abbiano prestato la propria attività lavorativa per un numero di giornate di presenza annuale effettiva pari o superiore a 90, come certificato del sistema automatico di rilevazione delle presenze.
2. La valutazione della performance individuale ha periodicità annuale e si svolge in due cicli: valutazione intermedia, che è relativa al primo semestre, e valutazione finale che ricomprende l'intero anno di riferimento.
3. Qualora la valutazione risulti inferiore al 40% non viene riconosciuto alcun importo di produttività collettiva.
4. Nel caso in cui il dipendente cessa o va in mobilità può partecipare ai progetti per l'attribuzione dell'incentivo collegato alla produttività se ha maturato almeno 6 mesi di servizio.

I Soggetti della valutazione

Il sistema di valutazione della performance individuale prevede che:

- a) Il Commissario liquidatore valuta i Direttori delle macrostrutture dell'Ente (Dipartimenti) e i dipendenti afferenti i propri uffici di staff;
 - b) I Capi Dipartimento valutano i Direttori/Responsabili dei Servizi interni;
 - c) il personale del comparto, ad eccezione degli uffici di staff del commissario liquidatore di cui al punto a), ed i professionisti vengono valutati dal Direttore del Dipartimento o dal Direttore del Servizio presso cui svolgono la propria attività;
 - d) nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato presti la propria attività lavorativa contemporaneamente presso due o più strutture, la valutazione verrà effettuata dal Responsabile della Struttura presso cui il valutato presta l'attività prevalente in termini temporali;
-

- e) nel caso in cui, in corso d'anno, il valutato sia trasferito ad un'altra Struttura se l'intervallo di permanenza presso una delle Strutture sia inferiore ai tre mesi, la persona viene valutata solo dal Responsabile della Struttura in cui è stato presente per un periodo superiore ai tre mesi; nel caso in cui, in corso d'anno, la responsabilità di una struttura sia assegnata a diversi soggetti, il valutato sarà soggetto alla valutazione del Responsabile che dirige la Struttura alla data del 31.12 dell'anno a cui si riferisce la valutazione, tenuto conto della valutazione intermedia fatta dal precedente Responsabile.

Nella tabella che segue si illustrano sinteticamente i soggetti del processo di valutazione.

VALUTATO	VALUTATORE
Direttori di Dipartimento	Commissario Liquidatore
Direttori di Servizio interno al Dipartimento	Direttore di Macrostruttura Dipartimento
Personale del comparto, Professionisti	Direttore Dipartimento o Direttore Servizio presso cui svolge la propria attività o Commissario liquidatore se afferente gli uffici di staff dello stesso

1. La misurazione e valutazione della performance individuale è pertanto collegata:

- *Per i Direttori di Dipartimento:*
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla macrostruttura organizzativa di appartenenza;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una differenziazione delle valutazioni;
 - alle competenze manageriali e professionali dimostrate e comportamento organizzativo.
- *Per i Direttori di Servizio Interni*
 - al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura organizzativa dal Capo Dipartimento;
 - alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata anche tramite una significativa differenziazione delle valutazioni;
 - alle competenze manageriali e professionali dimostrate e comportamento organizzativo.
- *Per il personale del comparto:*
 - al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o di struttura assegnati;
 - alla qualità del contributo apportato per il raggiungimento degli obiettivi della Struttura di appartenenza;
 - alle competenze professionali ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

MONITORAGGIO DELLE PERFORMANCE

L'implementazione di un sistema di definizione degli obiettivi, supportata da un sistema di controllo di gestione, permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance tendente:

- ✓ 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.

VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALE ED ORGANIZZATIVA

L'attività di valutazione del raggiungimento dei risultati attesi 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 La Relazione, è validata dall'OIV e approvata dal Commissario Liquidatore.

3 – PIANO DELLA PERFORMANCE

PROGRAMMAZIONE STRATEGICA

Attesa la Liquidazione coatta amministrativa dell'Ente la programmazione strategica è dettata dalla norma stessa ed in particolare dal d.lgs.178/2012 s.m.i. nonché dal titolo V del R.D. 267/1942.

PROGRAMMAZIONE GESTIONALE

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi è adottato dal Commissario Liquidatore e rivolto ai Capi Dipartimento che assegnano a loro volta gli obiettivi ai Dirigenti di Servizio Interno.

Gli obiettivi rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'Ente ed in particolare ad una ordinata liquidazione dell'Ente finalizzata al soddisfo della massa creditoria potranno essere suddivisi in due differenti tipologie:

- ✓ strategici, cioè di diretta derivazione dallo sviluppo delle politiche definite dal commissario liquidatore e prefissate nel decreto di riordino;
- ✓ d'innovazione organizzativa e gestionale, finalizzati, cioè a migliorare gli standard erogativi.

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;
- 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 con le 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**, riferito a fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto;
 - ✓ **dipendenza da fattori esterni**: in relazione alla complessità relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse;
 - ✓ **raggiungimento priorità programmatiche** dell'Ente in relazione ai processi connessi alla liquidazione.
-

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**, intendendo anche la complessità relazionale, sia interna che esterna nonché 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.

I Capi Dipartimento provvedono 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.

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.

PROGRAMMAZIONE OPERATIVA E ATTIVITÀ ORDINARIA

La traduzione degli obiettivi gestionali in obiettivi operativi da assegnare alle strutture interne o a singoli dipendenti viene effettuata dal Capo Dipartimento/Dirigente competente o Commissario liquidatore per i propri uffici di staff.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa esprime la performance dell'Ente nel suo complesso e delle singole articolazioni organizzative e si misura attraverso la determinazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura.

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

1. il miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità nella gestione amministrativa;
2. il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità ed il miglioramento del benessere organizzativo dei dipendenti anche con previsione di forme di lavoro agile nel rispetto della vigente normativa.

La valutazione della Performance Organizzativa viene effettuata a consuntivo sulla base del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura e degli standard erogativi programmati.

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

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

DIMENSIONI BASE DELLA VALUTAZIONE

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

1. il comportamento organizzativo;
2. il risultato di "struttura" e "individuale" (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".

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

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Si riporta di seguito una descrizione analitica ed i relativi elementi di osservazione, che possono essere presi come riferimento per determinarne la valutazione di merito.

Motivazione, guida, sviluppo e valutazione dei collaboratori

In particolare la valorizzazione delle competenze e professionalità dei collaboratori e considera il comportamento tenuto nelle attività di valutazione dei collaboratori: selezione, differenziazione, riconoscimento del merito individuale.

Clima organizzativo interno

La fiducia e la collaborazione nella struttura, lo spirito di gruppo, la qualità delle relazioni interpersonali, 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.

La gestione del tempo

Prende in esame il fattore tempo in termini di puntualità ed efficace pianificazione e programmazione delle attività.

Rispetto delle regole e semplificazione procedurale

Il fattore considera anche 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.

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.

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

Integrazione e interfunzionalità

Prende in esame i comportamenti espressi finalizzati al superamento delle logiche dell'apporto pluridisciplinare.

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.

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		

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, 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						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 x percentuale di realizzazione).

– 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 e da questi ultimi con i dirigenti di servizio interno.

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.

Al 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.

– 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.

5 – 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.

Le figure dirigenziali considerate sono le seguenti:

- ✓ *capi dipartimento*
- ✓ *dirigenti di servizio interno*

– 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.

Dirigenti interni ai dipartimenti

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

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 il Commissario liquidatore
	Per i Dirigenti di Servizio interno i Capi Dipartimento
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	Commissario liquidatore per i Capi Dipartimento
	Capi Dipartimento per i Dirigenti di Servizio interno
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 indicatori, 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>	

COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Andamento dell'attività ordinaria	Responsabile di ciascuna macro struttura organizzativa
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>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.</p> <p>Inoltre nella valutazione della componente verranno considerati anche eventuali obiettivi operativi assegnati alla struttura o ai singoli dipendenti.</p>	
COMPONENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE ALLA VALUTAZIONE
Risultato dell'ente	Organismo Indipendente di Valutazione
MODALITÀ DI VALUTAZIONE	
<p>Questa componente della valutazione della prestazione dirigenziale è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi definiti a livello di ente.</p> <p>Questa componente della valutazione della prestazione dirigenziale è riferita al grado di raggiungimento medio ponderato degli obiettivi comunque assegnati al dipartimento di appartenenza.</p>	

6 – MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI PROFESSIONISTI

– 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.

– 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

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>Il grado di raggiungimento degli viene misurato utilizzando appositi indicatori, che verranno definiti dai diversi soggetti competenti.</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 e quant'altro possa permettere la valutazione dell'attività professionale svolta rispetto, appunto, agli standard attesi.</p> <p>In sede di definizione degli standard sono altresì definiti gli eventuali coefficienti di raggiungimento parziale degli standard e le correlate percentuali di valore.</p>	

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.	

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 a 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.

7 – IL SISTEMA PERMANENTE DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

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 secondo quanto previsto dalla normativa vigente.

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. Qualora la valutazione risulti inferiore al 40% non viene riconosciuto alcun importo di produttività collettiva. Nel caso in cui il dipendente cessa o va in mobilità partecipa ai progetti se ha maturato almeno 6 mesi di servizio.

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.

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 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 ed in generale della vigente normativa.

Quadro di sintesi dei fattori di valutazione impiegati

	Fattore	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		






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.

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	(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		(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	(1		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		(1		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		C		(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										
			0	1																									
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 e 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	(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		(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		(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		(1								<i>Disponibilità ad una prestazione oraria flessibile in caso di necessità e urgenza</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2
		Punteggio potenziale		(1		Punteggio ottenuto															

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	

– 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.

– 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	(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		(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	(1		<i>Il gruppo di lavoro ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
		B		(1		<i>La struttura di appartenenza ha raggiunto gli obiettivi assegnati</i>	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0							
		C		(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																						

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		E' capace di comprendere e di rispettare le norme interne ed esterne all'organizzazione	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		0	1		Ha continuità, accuratezza e dimostra affidabilità nell'espletamento dell'attività	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		C		0	1		E' capace di rispettare i tempi e le scadenze connessi alla propria attività	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		E' capace di interagire con i colleghi in spirito di collaborazione	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B			1		Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro	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		1		E' capace di dare risposte adeguate per risolvere i problemi dell'utenza interna ed esterna	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
				1			E' orientato al miglioramento continuo del rapporto con l'utenza	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		C	1		E' disponibile a rapportarsi direttamente con l'utenza	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
			C	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			Ha padronanza delle discipline o delle metodiche operative indispensabili per il compiuto esercizio delle mansioni connesse al ruolo ricoperto o alle attività assegnate	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		0	1			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	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		C		0	1			Possiede ambiti di specializzazione professionale o di conoscenze disciplinari che ne fanno un punto di riferimento per l'organizzazione	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			E' interessato e disponibile alle occasioni di apprendimento e riesce a tradurre e finalizzare le conoscenze nell'attività lavorativa migliorando la propria prestazione	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		0	1			Si auto aggiorna senza aspettare passivamente che qualcuno fornisca elementi o informazioni ed è disponibile e si attiva nel trasmettere le conoscenze acquisite	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			Il grado di conoscenza e di esperienza professionale raggiunto è tale da permettergli di agire con flessibilità all'interno della struttura	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		B		0	1			E' capace di adattare la prestazione lavorativa ai cambiamenti sopraggiunti	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0									
		C		0	1			E' capace di utilizzare gli strumenti e le	10																			

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

– 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					
	Toale Area delle competenze					

– SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA

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 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 della struttura, sia in termini di capacità che di modalità operative.

Qualora la valutazione risulti inferiore al 40% non viene riconosciuto alcun importo di produttività collettiva. Nel caso in cui il dipendente cessa o va in mobilità partecipa ai progetti se ha maturato almeno 6 mesi di servizio.

Il coefficiente massimo di merito attribuibile è pari a 1,20. 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.

8 – LE PROCEDURE DI VALUTAZIONE

Il monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati, 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. 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.

9 – LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del 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.

– AZIONI DI PREVENZIONE

- ✓ È 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.



– 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 sono indicate le diverse figure di riferimento per attivare iniziative di riesame e giungere a superare le divergenze sui risultati del procedimento di valutazione

10 – 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.