

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE	1
2. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	2
3. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	2
4. CICLO DELLA PERFORMANCE	3
5. SOGGETTI E RESPONSABILITÀ	4
6. PROCESSO DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA	5
7. APPLICAZIONE	5
 SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI	 6

1. Introduzione

1. L'evoluzione del quadro normativo ed organizzativo del lavoro pubblico dalle riforme dei primi anni '90 del secolo scorso passando per la legge n. 15/2009 ed al Dlgs n. 150/2009, modificata dal D. Lgs. 74 del 25 maggio 2017, secondo le linee guida contenute nella delibera n. 112/2010 del CIVIT, si contraddistingue per una crescente attenzione ai concetti di efficienza, efficacia, economicità e qualità dell'azione amministrativa delle Pubbliche Amministrazioni.

2. La recente normativa rafforza i principi relativi al sistema di programmazione, misurazione, controllo e valutazione delle performance pubbliche, con la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali l'azione e i risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.

3. Il sistema di Misurazione e Valutazione della Performance di cui al presente documento riguarda la misurazione della performance organizzativa delle varie articolazioni organizzative e della performance individuale dell'Agenzia con riferimento a:

- Dirigenti;
- personale di categoria D responsabile di posizione organizzativa o titolare di posizione con contenuti di alta professionalità;
- Personale di categoria A, B, C e D.

4. Il presente sistema e gli strumenti di incentivazione ad esso collegati perseguono il miglioramento della qualità delle attività e dei servizi offerti nonché lo sviluppo professionale del personale. A tal fine considerano prioritario il processo di condivisione degli obiettivi a tutti i livelli organizzativi, il rafforzamento del principio di cooperazione e collaborazione interna finalizzate agli obiettivi generali dell'Agenzia.

5. L'articolazione della performance si svilupperà nel seguente percorso:

- Programmazione attraverso il Budget triennale Economico di Previsione
- Piano della Performance;
- Obiettivi annuali di struttura dirigenziale;
- Obiettivi operativi annuali di posizione organizzativa e alta professionalità.

6. Per ogni tipologia di obiettivo dovranno essere individuati indicatori significativi e misurabili

2. La Performance Organizzativa

1. La Performance organizzativa riguarda il contributo che l'Agenzia nel suo complesso o una sua articolazione organizzativa apporta all'attuazione delle politiche attivate dall'Agenzia per la soddisfazione finale dei bisogni della collettività.

2. Occorre, a tal fine, che gli ambiti di misurazione della performance organizzativa prendano in considerazione l'attuazione delle politiche agenziali in relazione alla realizzazione di piani e programmi, alla modernizzazione ed al miglioramento dell'organizzazione e delle competenze professionali, all'efficienza nell'impiego delle risorse, alla qualità ed alla quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

3. La performance organizzativa è data dalla media di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle articolazioni organizzative.

4. La misurazione della performance organizzativa avviene secondo diverse modalità a seconda degli ambiti di performance interessati utilizzando dati di outcome e output, indicatori finanziari e di processo, le informazioni derivanti dal controllo strategico e dal controllo di gestione.

3. La Performance Individuale

1. La Performance individuale riguarda il contributo di ciascun dipendente in termini di risultato individuale e di modalità di raggiungimento dello stesso all'attività dell'unità organizzativa di appartenenza.

2. Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali è finalizzato a:

- Evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti rispetto agli obiettivi dell'Agenzia e della struttura organizzativa di appartenenza;
- Definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati e comportamenti, dal personale;

- Promuovere il valore del lavoro pubblico, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative;
- Promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- Supportare le politiche di sviluppo del personale (carriera, formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro);
- Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

3. Il sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali è indirizzato a tutto il personale con qualifica dirigenziale o non dirigenziale.

4. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali corredati di appositi indicatori di performance;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori.

5. La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale non dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale di categoria D con responsabilità di posizione organizzativa o alta professionalità;
- al contributo dimostrato nel raggiungimento di obiettivi collettivi assegnati nell'ambito della struttura di appartenenza nel caso di personale di categoria C e D senza responsabilità di posizione organizzativa o alta professionalità;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

4. Ciclo della Performance

1. Il ciclo della performance prevede:

- A) la predisposizione di un Piano della Performance entro MARZO di ciascun anno, da redigere in coerenza con i programmi agenziali e regionali;
- B) il monitoraggio dell'andamento della performance e l'inserimento nel Piano della Performance delle eventuali variazioni;
- C) la predisposizione entro il 31 luglio di ciascun anno di una Relazione sulla Performance che evidenzia a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati;
- D) entro il mese di settembre, un monitoraggio periodico formalizzato in una verifica del grado intermedio di raggiungimento degli stessi;
- E) la pubblicazione del Piano della Performance e la Relazione sulla Performance sul sito istituzionale di ALiSEO.

5. Soggetti e responsabilità

1. Nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance intervengono diversi soggetti, ognuno dei quali con specifiche funzioni e responsabilità:

il Direttore Generale:

- definisce gli indirizzi strategici per la predisposizione del Piano della Performance;
- adotta il Piano della Performance;
- individua la struttura agenziale incaricata di fornire il supporto tecnico al Nucleo indipendente di Valutazione (NiV) anche al fine delle attività di misurazione della performance, dotandola delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni;
- coordina, con il supporto del Nucleo Indipendente di Valutazione, il processo di definizione degli obiettivi dell'Agenzia;
- approva la Relazione sulla Performance predisposti con il supporto della struttura tecnica competente;
- approva, sentito il Nucleo Indipendente di Valutazione, le graduatorie finali relative alle prestazioni individuali del personale;
- definisce gli obiettivi dei dirigenti ;
- garantisce il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei dirigenti;
- concorre alla misurazione e valutazione delle prestazioni individuali dei propri dirigenti nell'esercizio delle sue funzione all'interno del NiV.

Il Nucleo Indipendente di Valutazione, composto da n. 3 componenti:

- dal Direttore Generale e da due esperti esterni in possesso di comprovata e pluriennale esperienza professionale nel campo della valutazione del personale della Pubblica Amministrazione;

svolge i seguenti compiti:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance dell'Agenzia;
- fornisce supporto tecnico al Direttore Generale nel processo di definizione degli obiettivi dell'Agenzia necessari all'elaborazione del Piano della Performance;
- supporta i dirigenti nella definizione degli obiettivi delle posizioni organizzative e dei relativi indicatori, propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella definizione degli obiettivi e indicatori nonché della valutazione finale, partecipando a tal fine anche alle riunioni del Comitato di Direzione convocate a tale scopo;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione;
- provvede alla misurazione dei risultati raggiunti relativamente alla performance organizzativa ed agli obiettivi dei dirigenti e, in collaborazione con gli stessi dirigenti, delle posizioni organizzative;
- trasmette al NIV della Regione un report contenente una valutazione sulle attività svolte dall'Agenzia in funzione della realizzazione degli obiettivi stabiliti dal piano delle performance;
- valida la Relazione sulla performance;
- esamina le richieste di revisione delle valutazioni pervenute dal personale dirigente;
- promuove l'adeguamento nel tempo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante formulazione di proposte alla competente struttura;

- supporta il Direttore Generale nel processo di pesature delle posizioni dirigenziali.

Una Struttura tecnica permanente competente in materia di misurazione e valutazione della performance:

- cura gli adempimenti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance ed esercita le attività di controllo strategico;
- supporta il Direttore Generale nel processo di definizione degli obiettivi dell'Ente e di predisposizione del Piano della Performance e della Relazione sulla Performance;
- supporta le funzioni del Nucleo Indipendente di Valutazione;
- provvede agli adempimenti necessari per la trasparenza sui principi e sulle modalità del sistema;
- garantisce le informazioni sul sistema alle Rappresentanze Sindacali;
- programma ed attua i necessari interventi formativi a supporto della conoscenza, condivisione ed applicazione del sistema tra il personale.

I Dirigenti:

- collaborano con il Direttore Generale alla definizione dei propri obiettivi;
- definiscono gli obiettivi dei responsabili di posizione organizzativa e gli obiettivi collettivi ai quali contribuiscono i dipendenti di categoria C e D;
- garantiscono il monitoraggio dei propri obiettivi e di quelli dei funzionari con posizione organizzativa;
- misurano e valutano le prestazioni individuali del personale assegnato con la collaborazione delle posizioni organizzative;
- forniscono al NiV ed alla struttura competente ogni collaborazione al fine del monitoraggio e misurazione della performance.

6. Processo di miglioramento del sistema

1. L'implementazione del sistema di misurazione e valutazione della performance avviene secondo un processo graduale e continuo in stretto raccordo e compatibilmente con gli strumenti di controllo interno disponibili e con le risorse ad esso destinate.

2. L'evoluzione del sistema avviene per miglioramenti progressivi al fine di garantire la necessaria coerenza tra cultura organizzativa interna e strumenti e modalità attuative del sistema.

7. Applicazione

1. Il presente sistema entra in vigore dall'anno 2019.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI

1. INTRODUZIONE	7
2. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	8
3. OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	8
4. PERIODO DI VALUTAZIONE	9
5. GLI ATTORI DEL PROCESSO	10
5.1 I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE	10
5.2 I VALUTATORI	10
5.3 I SOGGETTI COMPETENTI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLETTIVI	11
6. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI	11
6.1. PRINCIPI GENERALI	11
6.2 OBIETTIVI INDIVIDUALI DEL DIRETTORE GENERALE	13
6.3 OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI	13
6.4 OBIETTIVI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	13
6.5 CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLETTIVI DEL SETTORE	14
7. MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI	14
8. LA DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI	15
8.1 COMPETENZE E COMPORTAMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE	15
8.2 COMPETENZE E COMPORTAMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE A, B, C E D CON O SENZA POSIZIONE ORGANIZZATIVA	15
9. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI	16
9.1 VALUTAZIONE FINALE DEL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	16
10. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI TITOLARI DI ALTA PROFESSIONALITA'	16
11. LA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI DEL SERVIZIO	17
12. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI	17
13. VALUTAZIONE FINALE INDIVIDUALE	18
14. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE	18
15. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	19
16. RICHIESTA DI REVISIONE DELLA VALUTAZIONE	20
17. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE	20
17.1 AMBITI DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	20
17.2 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE	21
17.3 MODALITA' DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE	22
18. MAGGIORAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE	23

Allegati:

Tabella n. 1 "Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale dirigente"

Tabella n. 2 "Ponderazione dei fattori valutativi per il personale dirigente"

Tabella n. 3 "Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D con o senza posizione organizzativa"

Tabella n. 4 "Ponderazione dei fattori valutativi per categoria di personale".

1. Introduzione

1. L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si colloca al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 fino alle disposizioni della legge n. 15/2009 e del DLgs n. 150/2009, modificato dal D. Lgs. 74 del 25 maggio 2017, secondo le linee guida contenute nella delibera n. 112/2010 del CIVIT.

2. L'impostazione generale della riforma porta al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, il recupero di efficienza e di efficacia, un più ottimale utilizzo delle risorse.

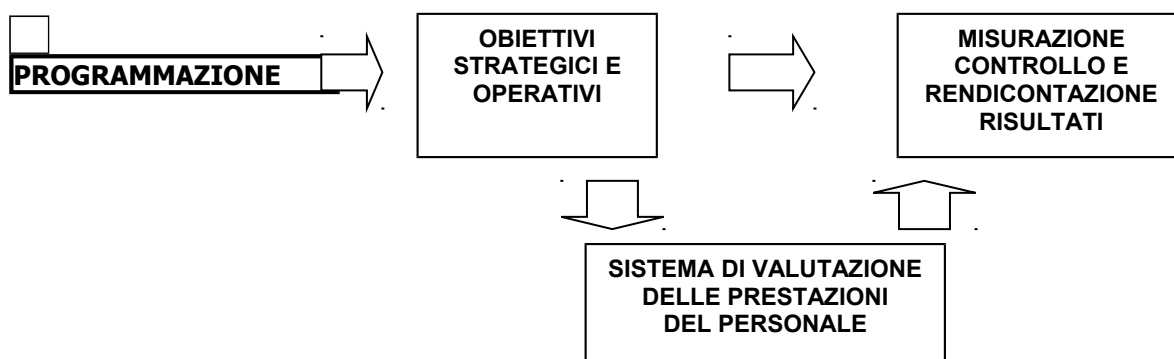
3. Accanto all'obiettivo del miglioramento continuo delle performance pubbliche vi è la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali dell'azione e dei risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.

4. Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'organizzazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Agenzia.

5. Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificati, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi.

6. Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale svolge, pertanto, un ruolo essenziale nel processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance dell'Agenzia.

figura n. 1: "Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale nel ciclo della performance"



2. Finalita' del Sistema di Valutazione

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali ha le seguenti finalità:

- a) Evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti rispetto agli obiettivi dell'Agenzia e della struttura organizzativa di appartenenza;
- b) Definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati comportamenti, dal personale;
- c) Promuovere il valore del lavoro pubblico, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative Agenziali;
- d) Promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- e) Supportare le politiche di sviluppo del personale (carriera, formazione, crescita professionale, organizzazione del lavoro);
- f) Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.

3. Oggetto della Valutazione

1. La valutazione delle prestazioni individuali del personale avviene su due piani fondamentali:

A) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati o il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura di appartenenza.

B) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico ricoperto.

2. In relazione a tali aspetti:

A) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali corredati di appositi indicatori di performance;
- alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di gestione e valutazione dei propri collaboratori.

B) La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale di categoria C e D è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale di categoria D con responsabilità posizione organizzativa;

- al raggiungimento di specifici obiettivi collettivi nel caso di personale di categoria C e D senza posizione organizzativa;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

3. Gli ambiti di valutazione come sopra descritti incidono sul punteggio complessivo della valutazione individuale con pesi diversi a seconda della categoria di appartenenza e dell'incarico rivestito:

	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPETENZE/COMPORTAMENTI
DIRIGENTI	60%	40%
POSIZIONI ORGANIZZATIVE	60%	40%

	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPETENZE/COMPORTAMENTI
PERSONALE DI CATEGORIA C e D (senza p.o.)	40%	60%

	COMPETENZE/COMPORTAMENTI
PERSONALE DI CATEGORIA A e B	100%

4. Contestualmente alla valutazione delle prestazioni individuali il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede anche la valutazione della performance organizzativa.

4. Periodo di Valutazione

1. Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno e gli effetti sulla retribuzione sono rapportati al periodo di effettivo servizio prestato, salvo il caso di pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati.

2. Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al personale che comunque sia stato presente in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari ad almeno:

A) 3 mesi per i dirigenti, le posizioni organizzative e le alte professionalità;

B) 20 giorni lavorativi per il personale non dirigente.

3. Costituisce servizio effettivo ai sensi del punto precedente quello prestato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno, la trasferta, i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione, quelli per assemblea, i periodi di congedo per maternità obbligatoria, le assenze per infortunio per motivi di servizio e le assenze individuate in sede di contrattazione collettiva.

Il requisito di cui al punto 2 deve essere accompagnato dalla rilevazione della presenza in servizio per almeno un periodo nel corso dell'anno.

4. La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il soggetto valutatore ha la possibilità di effettuare anche verifiche periodiche e formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali.

5. Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio. I dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al soggetto valutatore le proprie relazioni finali sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

5. Gli Attori del Processo

5.1 I destinatari della valutazione

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni di cui al presente documento è rivolto al personale dirigente e non dirigente dipendente a tempo indeterminato o determinato, anche in posizione di comando.

2. Il sistema non si applica ai dirigenti e dipendenti che prestino servizio presso altri enti in posizione di comando, di distacco o di analoghi istituti con la retribuzione accessoria a carico dei predetti enti. Eventuali deroghe e casi particolari sono individuati dalle strutture competenti in materia di gestione e valutazione del personale.

5.2 I valutatori

1. La responsabilità della valutazione compete:

A) per quanto riguarda il Direttore Generale: per il raggiungimento degli obiettivi strategici al NIV della Regione Liguria e per i comportamenti alla Giunta Regionale

B) per quanto riguarda i Dirigenti: al Nucleo Indipendente di Valutazione;

C) per quanto riguarda i Responsabili di posizione organizzativa: a ciascun Dirigente coadiuvato dal Nucleo Indipendente di Valutazione;

D) per quanto riguarda i dipendenti di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa: a ciascun dirigente sentite le relative posizioni organizzative.

2. Il soggetto valutatore è il dirigente della struttura di appartenenza del valutato alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione o, in mancanza di quest'ultimo, il dirigente alla data di effettuazione della valutazione.

3. Per il personale dirigente e responsabile di posizione organizzativa, nel caso di più incarichi nel corso dell'anno di valutazione, il soggetto valutatore acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del precedente dirigente e valuta gli obiettivi già raggiunti nel periodo dell'anno riferito al precedente incarico.

4. Per il personale non dirigente, nel caso di permanenza per un periodo inferiore a sei mesi nella struttura di appartenenza alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione, il soggetto valutatore acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del precedente dirigente.

5. Il soggetto valutatore che subentri in corso d'anno nella direzione della struttura per un periodo inferiore a sei mesi, acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del precedente dirigente.

5.3 I soggetti competenti alla definizione degli obiettivi individuali e collettivi

1. La fissazione degli obiettivi individuali o collettivi e degli indicatori di risultato, avviene:

A) per il Direttore Generale dal NIV della Regione Liguria, sulla base degli indirizzi strategici regionali sul diritto allo studio.

C) per i Dirigenti dal Direttore Generale con il supporto dell'NIV.

D) per i Responsabili di posizione organizzativa dal rispettivo dirigente coadiuvato dal NIV.

E) per il personale di categoria C e D senza posizione organizzativa dal rispettivo Dirigente con il supporto delle relative posizioni organizzative.

6. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

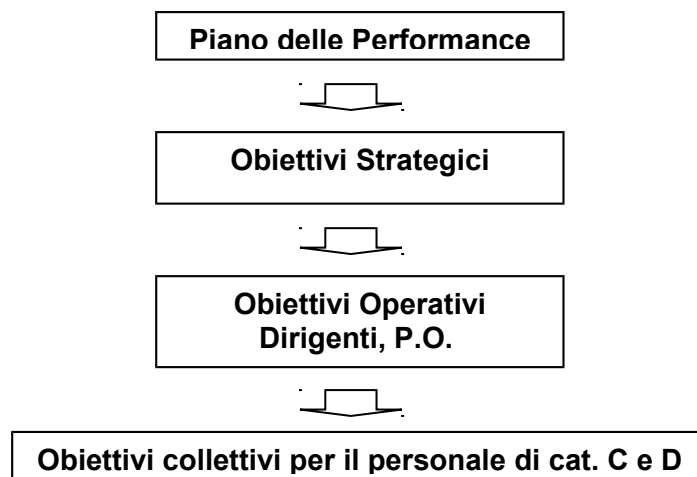
6.1. Principi Generali

1. Ad inizio di anno, secondo la tempistica prevista dal presente documento, si svolge la fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi.

2. Tale attività si svolge in un processo progressivo cosiddetto "a cascata", (figura n. 2) dalle indicazioni ed obiettivi individuati dal Piano della Performance secondo gli indirizzi regionali, agli obiettivi organizzativi stabiliti per ogni struttura dirigenziale, a quelli attribuiti alle posizioni organizzative fino ad arrivare all'indicazione degli obiettivi di struttura (collettivi) ai quali contribuiscono in maniera prevalente i colleghi di categoria C e D senza posizione organizzativa.

3. Tale fase ha un'importanza fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Agenzia e per la necessaria diffusione e condivisione a tutti i livelli ed articolazioni organizzative delle priorità strategiche e degli indirizzi che le politiche regionali intendono perseguire.

figura n.2 "Processo di definizione degli obiettivi"



4. Gli obiettivi devono essere:

- a) riferiti ad un arco temporale determinato corrispondente ad un anno;
- b) rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione;
- c) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche, alle strategie dell'amministrazione ed all'efficiente funzionamento dell'Agenzia;
- d) correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili;
- e) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- f) definiti in modo sintetico e tenendo conto delle condizioni esterne;
- g) associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti in fase di assegnazione.

5. Gli indicatori assumono un rilievo determinante in quanto svolgono la funzione di strumenti di misurazione relativi a ciascun obiettivo da raggiungere. A tal fine devono essere specifici, chiari e tendenzialmente confrontabili con i valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe e confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione.

6. Al fine di garantire la massima conoscenza e condivisione degli obiettivi il dirigente della struttura comunica con il supporto delle posizioni organizzative gli obiettivi dell'anno a tutto il personale assegnato, illustra gli indirizzi e impartisce le modalità organizzative da seguire al fine del loro raggiungimento. Periodicamente monitora l'andamento degli obiettivi coinvolgendo il personale nel miglioramento della performance organizzativa della struttura. A tal fine il dirigente della struttura adotta strumenti organizzativi e informatici che

favoriscono il monitoraggio costante dei processi ed attività della struttura e la distribuzione dei compiti e delle responsabilità tra il personale assegnato.

6.2 Obiettivi Individuali del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale, coincidenti o strettamente collegati agli obiettivi strategici dell'Agenzia, sono determinati da un minimo di 3 ad un massimo di 5 dal NIV della Regione Liguria.

6.3 Obiettivi Individuali dei Dirigenti

1. Sono individuati per ciascun dirigente da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi operativi collegati al Settore di competenza e ad uno o più degli obiettivi strategici dell'Agenzia/Direttore Generale.

2. Oltre agli obiettivi operativi collegati a quelli del Settore di appartenenza, possono essere assegnati a ciascun Dirigente altri obiettivi non collegati allo stesso. In ogni caso non possono essere attribuiti più di 5 obiettivi complessivamente per ogni dirigente.

3. Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di appositi indicatori significativi e misurabili. A tal fine occorrerà quantificare ogni indicatore.

4. Ciascun obiettivo può non avere la stessa importanza relativa ai fini della valutazione. Essendo il numero dei possibili obiettivi variabile (da un minimo di tre fino ad un massimo di cinque), è necessario quindi attribuire un peso ai singoli obiettivi, in modo che la somma dei pesi sia pari a 100.

5. Nel caso di dirigenti che siano trasferiti ad altro Settore e/o posizione dirigenziale in corso d'anno, sarà necessaria una rivisitazione degli obiettivi assegnati.

6.4 Obiettivi Individuali dei Responsabili di Posizione Organizzativa

1. In base agli obiettivi assegnati ad ogni settore dirigenziale sono attribuiti a ciascun responsabile di posizione organizzativa da un minimo di 2 fino ad un massimo di 3 obiettivi collegati ad uno o più degli obiettivi della settore di appartenenza.

2. Oltre agli obiettivi collegati a quelli del settore di appartenenza, possono essere assegnati a ciascun Responsabile altri obiettivi non collegati agli stessi. In ogni caso non possono essere attribuiti più di 3 obiettivi complessivamente.

3. Ogni obiettivo è accompagnato dalla definizione di un indicatore significativo e misurabile.

4. Ciascun obiettivo può non avere la stessa importanza relativa ai fini della valutazione. Essendo il numero dei possibili obiettivi variabile (da un minimo di uno fino ad un massimo di tre), nel caso di attribuzione di più obiettivi è necessario assegnare un peso agli stessi, in modo che la somma dei pesi sia pari a 100.

5. Nel caso di trasferimento del responsabile di posizione organizzativa o del titolare di alta professionalità ad altro incarico in corso d'anno, sarà necessaria una rivisitazione degli obiettivi assegnati.

6.5 Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi del settore.

1. Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Servizio, il Dirigente provvede in collaborazione con i responsabili di posizione organizzativa ad indicare, per ogni dipendente di categoria C e D non responsabile di posizione organizzativa, fino ad un massimo di 2 obiettivi collettivi del proprio servizio, prevedendo una percentuale di partecipazione agli stessi in base alla quale sarà valutato il contributo individuale del dipendente al raggiungimento dello stesso. A tal fine il dirigente comunica anche tramite la posizione organizzativa di riferimento al personale interessato l'obiettivo collettivo individuato.

2. Oltre agli obiettivi del servizio di appartenenza, possono essere assegnati ad ogni dipendente di categoria C e D altri obiettivi non collegati agli stessi. In ogni caso non possono essere attribuiti più di 3 obiettivi collettivi complessivamente.

3. Al personale di categoria A e B non si prevede l'assegnazione di un particolare obiettivo collettivo e quindi non si applica il punto precedente. Il peso correlato a tale prestazione confluisce nel peso del fattore n. 1 delle competenze e comportamenti.

7. Monitoraggio e Verifica Intermedia degli Obiettivi

1. I Dirigenti in collaborazione con i responsabili di posizione organizzativa sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance organizzativa di propria competenza al fine di attivare le eventuali azioni correttive.

2. A tal fine è opportuno prevedere un report trimestrale sulla performance di ogni Settore mediante il quale il dirigente verifica e comunica alle strutture competenti, l'andamento degli obiettivi secondo la tempistica prevista.

3. Per quanto riguarda gli obiettivi individuali attribuiti ai Dirigenti, ai responsabili di posizione organizzativa, entro il mese di settembre, il monitoraggio periodico è formalizzato in una verifica del grado intermedio di raggiungimento degli stessi. Il Nucleo Indipendente di Valutazione per i dirigenti e questi ultimi per i responsabili di posizione organizzativa, previo confronto, indicheranno sulla scheda l'andamento stimato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, utilizzando (- sotto le attese; = in linea con le attese; + sopra le attese).

4. Nella fase di valutazione intermedia, qualora situazioni eccezionali e impreviste al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi, potrà essere richiesta la loro sostituzione e/o modifica.

5. La sostituzione e/o la modifica di uno o alcuni obiettivi e dei relativi indicatori è sottoposta alla verifica da parte del Nucleo Indipendente di Valutazione, il quale potrà richiedere chiarimenti in proposito.

8. La Definizione delle Competenze e dei Comportamenti

8.1 Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale

1. La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente avviene sulla base di sei fattori valutativi ognuno dei quali ha un peso predefinito.

FATTORE

1. Affidabilità, autonomia e orientamento al risultato
2. Capacità organizzativa e di programmazione
3. Gestione, valutazione e sviluppo collaboratori
4. Relazione, cooperazione e integrazione
5. Competenze tecniche
6. Miglioramento, innovazione e gestione del cambiamento

2. La descrizione ed il peso attribuito ad ogni singolo fattore sono illustrati nelle tabelle n. 1 e n. 2 allegate al presente documento. Nella tabella n. 1 sono inoltre raccolti alcuni elementi esemplificativi di ogni fattore valutativo.

3. Il fattore valutativo “Gestione, Valutazione e Sviluppo Collaboratori” comprende la misurazione del livello di differenziazione delle valutazioni effettuate.

4. Nel caso di dirigenti senza responsabilità di direzione di struttura e gestione di collaboratori il fattore n. 3 non è valutabile. Il peso attribuito al predetto fattore confluisce in pari misura sui fattori n. 4 e n. 5.

8.2 Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale A, B, C e D con o senza posizione organizzativa.

1. La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale di categoria A, B, C e D (con o senza posizione organizzativa) avviene sulla base di sei fattori valutativi ognuno dei quali ha un peso predefinito che varia a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito:

FATTORE

1. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi
2. Collaborazione, cooperazione ed integrazione con il personale e con l'utenza interna/esterna.
3. Flessibilità e adattamento a compiti e problematiche mutevoli
4. Capacità e conoscenze professionali
5. Capacità organizzativa e gestionale. Livello di autonomia e assunzione di responsabilità
6. Risoluzione dei problemi e proposizione di soluzioni innovative o migliorative

2. La descrizione ed il peso attribuito ad ogni singolo fattore sono illustrati nelle tabelle n. 3 e n. 4 allegate al presente documento. Nella tabella n. 3 sono inoltre raccolti alcuni elementi esemplificativi di ogni fattore valutativo.

9. La Valutazione degli Obiettivi Specifici Individuali dei Dirigenti

9.1 Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi

1. Al fine di garantire la necessaria rendicontazione dell'attività svolta il dirigente predispone ed invia al Direttore Generale una relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel corso dell'anno di riferimento. La relazione contiene le indicazioni, i dati e ogni altra informazione utile alla misurazione degli indicatori prefissati per ogni obiettivo e alla verifica del livello di raggiungimento.

2. La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali di cui al paragrafo n. 6.3, viene effettuata attraverso l'apposita scheda esaminando il valore finale dell'indicatore e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio:

Grado di raggiungimento	Percentuale di dell'indicatore raggiungimento	Punteggio
Obiettivo non raggiunto	Inferiore al 50%	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra il 50% e il 69%	0,6
Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra il 70% e il 89%	0,8
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 90%	1

3. La determinazione dei punteggi effettivi dei singoli obiettivi si ottiene moltiplicando il punteggio raggiunto relativo al singolo obiettivo per il peso attribuito allo stesso dal Direttore Generale di concerto con il NIV.

4. La determinazione del punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi, compresa in un intervallo tra 0 e 100 punti

5. Il punteggio complessivo è tradotto in sessantesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,1 a 0,4; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,5 a 0,9.

10. La Valutazione degli Obiettivi Specifici Individuali dei Responsabili di Posizione Organizzativa

1. Al fine di garantire la necessaria rendicontazione dell'attività svolta il responsabile di posizione organizzativa predispone ed invia al proprio Dirigente una relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel corso dell'anno di riferimento. La relazione contiene le indicazioni, i dati e ogni altra informazione utile alla misurazione degli indicatori prefissati per ogni obiettivo e alla verifica del livello di raggiungimento.

2. La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi di cui al paragrafo n. 6.4, viene effettuata attraverso l'apposita scheda esaminando il valore finale dell'indicatore e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio:

Grado di raggiungimento	Percentuale di dell'indicatore raggiungimento	Punteggio
Obiettivo non raggiunto	Inferiore al 50%	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra il 50% e il 69%	0,6
Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra il 70% e il 89%	0,8
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 90%	1

3. La determinazione dei punteggi effettivi dei singoli obiettivi si ottiene moltiplicando il punteggio raggiunto relativo al singolo obiettivo per il peso attribuito allo stesso dal Dirigente.

4. La determinazione del punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi, compresa in un intervallo tra 0 e 100 punti.

5. Il punteggio complessivo è tradotto in sessantesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,1 a 0,4; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,5 a 0,9.

11. La Valutazione del Contributo Individuale agli Obiettivi Collettivi del Servizio

1. La valutazione del contributo individuale del personale di categoria C e D (senza posizione organizzativa o alta professionalità) all'obiettivo collettivo della struttura di cui al paragrafo n. 6.5, viene effettuata attraverso un'apposita scheda con l'indicazione della percentuale di effettiva partecipazione alla realizzazione dell'obiettivo rispetto a quella di assegnazione.

2. La percentuale di effettiva partecipazione rispetto al target è tradotta in un punteggio in quarantesimi, che può anche essere superiore a 40 nel caso di una percentuale di partecipazione all'obiettivo in sede di valutazione superiore a quella di assegnazione.

3. In caso di trasferimento del personale in corso d'anno, la valutazione prevista dal presente paragrafo è effettuata rispetto all'obiettivo collettivo assegnato nella struttura dove il dipendente ha svolto il periodo prevalente di servizio nel corso dell'anno di riferimento. A tal fine il soggetto valutatore acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del dirigente della predetta struttura.

4. Al fine della formulazione del giudizio il dirigente può chiedere, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni al responsabile di posizione organizzativa alla quale risulta assegnato il dipendente.

12. La Valutazione delle Competenze e dei Comportamenti

1. La valutazione dei fattori correlati alle competenze ed ai comportamenti dimostrati dal personale dirigente e di categoria A, B, C e D con o senza posizione organizzativa, viene effettuata attraverso l'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio tenendo presenti le funzioni e le mansioni connesse al ruolo, categoria o incarico rivestito:

Valutazione del fattore	Punteggio
Eccellente	1
Ottimo	0,8
Buono	0,6
Discreto	0,4
Sufficiente	0,2
Insufficiente	0

2. Il punteggio complessivo si ottiene moltiplicando il punteggio attribuito a ciascun fattore valutativo per il relativo parametro di ponderazione e sommando i risultati ottenuti.

3. Il punteggio complessivo è tradotto per i dirigenti e per i responsabili di posizione organizzativa in quarantesimi, per il personale di cat. C e D in sessantesimi, per il personale di cat. B in centesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,1 a 0,4; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,5 a 0,9.

4. Al fine della formulazione del giudizio il dirigente può chiedere, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni al responsabile di posizione organizzativa alla quale risulta assegnato il dipendente.

13. Valutazione Finale Individuale

Il punteggio complessivo relativo agli obiettivi individuali o collettivi e quello concernente le competenze e i comportamenti sono sommati al fine di definire la valutazione finale individuale per l'anno di riferimento.

14. Colloquio di Valutazione

1. La valutazione è effettuata dal soggetto valutatore utilizzando l'apposita scheda che è comunicata mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano di una copia (o a mezzo raccomandata postale r.r. in caso di assenza) a ciascun dipendente interessato.

2. In sede di valutazione finale complessiva il soggetto Valutatore deve:

a) effettuare un colloquio nell'ambito del quale comunica al Valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore sappia fornire al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento;

b) far firmare la scheda al Valutato e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da intraprendere.

c) inviare la scheda di valutazione alla struttura competente.

15. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. Il processo di valutazione è strettamente connesso con il complessivo ciclo della performance. In sintesi prevede le seguenti fasi: (vedi figura n.3):

A) Entro il 31 marzo di ogni anno (in caso di assunzione in corso d'anno o trasferimento presso altra struttura entro trenta giorni) a partire dal Piano della Performance, sono attribuiti gli obiettivi individuali o collettivi.

B) Entro il 30 settembre per quanto riguarda il personale dirigente e il personale di categoria D con posizione organizzativa viene effettuata una verifica intermedia tramite apposito confronto individuale tra Valutatore e Valutato. In questa fase è possibile modificare gli obiettivi e/o i valori obiettivo degli indicatori, ma solo per effetto di condizioni non preventivabili a priori o per modifiche delle risorse assegnate previste nel bilancio, comprovate dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

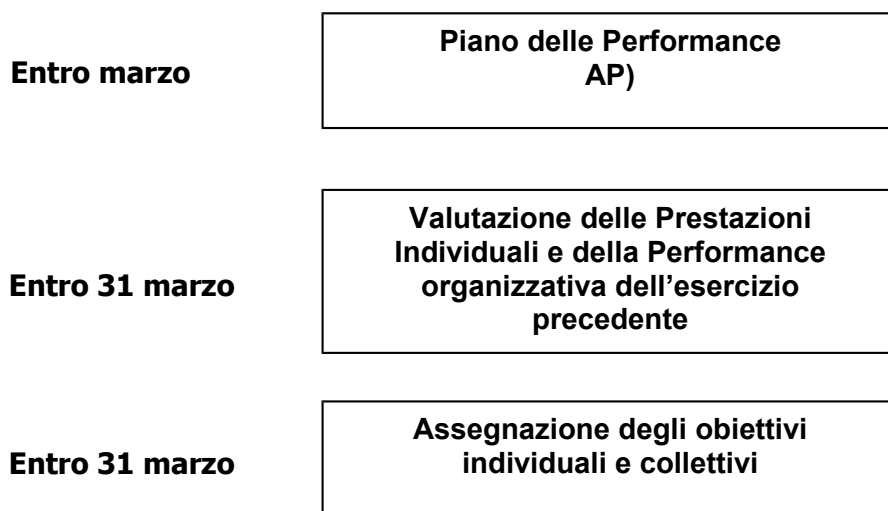
C) Nel periodo dal 1 febbraio al 31 marzo viene effettuata l'istruttoria e la conseguente valutazione finale, per quanto riguarda i dirigenti, i responsabili di posizione organizzativa anche sulla base di una relazione sull'attività predisposta dal valutato, nell'ambito della quale si determina il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e collettivi e la valutazione sui fattori relativi alle competenze e comportamenti dimostrati.

2. La fase di valutazione dovrà essere preceduta da uno o più incontri tra Nucleo indipendente di Valutazione e Comitato di Direzione al fine di coordinare il processo e garantire la massima omogeneità delle valutazioni.

3. Il Nucleo Indipendente di Valutazione, acquisita l'istruttoria, verifica il processo di valutazione sintetica finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

4. Gli obiettivi individuati e valutati devono essere documentati e comprovabili. A tale proposito il Nucleo Indipendente di Valutazione, avvalendosi del supporto della struttura competente, ha facoltà di effettuare annualmente specifiche analisi a campione sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi sia sul piano quantitativo che qualitativo.

figura n. 3 “Le fasi del processo di valutazione del personale nel ciclo della performance”



Entro 31 luglio

**Relazione sulla Performance
dell'esercizio precedente**

Entro 30 settembre

**Monitoraggio performance
organizzative e verifica intermedia
Obiettivi Dirigenti, PO e AP**

16. Richiesta di Revisione della Valutazione

1. Fermo restando quanto previsto dall'art. 31, comma 9, della legge 183/2010, entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna della scheda, ovvero dal ricevimento della stessa in caso di assenza (e comunque entro 10 giorni dalla spedizione della stessa in caso di mancato o tardivo ritiro della raccomandata postale), il personale valutato dal proprio dirigente può chiedere la revisione della valutazione al Direttore Generale.

2. Il personale dirigente può chiedere, negli stessi termini di cui al punto 1, la revisione della valutazione al Nucleo Indipendente di Valutazione. *Tale Organismo opera in presenza dei soli componenti esterni nel caso debba esaminare la richiesta di revisione di una valutazione effettuata dal Direttore Generale.*

3. Entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza di revisione il soggetto competente ad esaminare la richiesta valuta la stessa assicurando il principio del contraddittorio ed espletando gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza. Nell'ambito dello svolgimento del contraddittorio viene redatto apposito verbale ed il dipendente può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia. Il predetto termine è di 20 giorni nel caso di richieste di revisione indirizzate al Nucleo Indipendente di Valutazione.

4. Entro i successivi 10 giorni il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso da parte del Direttore Generale o del Nucleo Indipendente di Valutazione con la relativa comunicazione al dipendente interessato di conferma o modifica della valutazione espressa. In entrambi i casi la comunicazione contiene la motivazione alla base della scelta effettuata.

17. Valutazione della Performance e Sistema Incentivante

17.1 Ambiti di valutazione della performance

1. Come previsto dai principi generali stabiliti dal sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della stessa è articolata in due ambiti distinti: quella organizzativa e quella individuale. Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a tale articolazione. (*figura n.4*).

2. La scelta di collegare il sistema incentivante del personale dirigente e non dirigente anche al riconoscimento della performance organizzativa non direttamente correlata alla misurazione della prestazione individuale è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare lo svolgimento di tutte quelle attività e compiti di natura prevalentemente collaborativa e relazionale a favore di altri soggetti e/o articolazioni organizzative e che spesso sono determinanti per il raggiungimento degli obiettivi assegnati agli stessi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'Agenzia e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

3. La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi riferiti al settore e al servizio. Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.

4. Con riferimento alle diverse categorie di personale sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse tra performance organizzativa e individuale nel rispetto dell'art. 9 comma 1 lett. a) del d.lgs. 150/2009, che prevede una prevalenza nella valutazione degli obiettivi rispetto al comportamento::

	Performance organizzativa		Performance individuale	
	Di settore e di servizio	Obiettivi	Comportamenti	Obiettivi + Comportamenti
Dirigenti	20% (di settore)	48%	32%	80%
Personale di cat. D con pos. Org.va	40% (di cui 5% di settore e 35% di servizio)	24%	36%	60%
Personale di cat. C e D	45% (di cui 5% di settore e 40% di servizio)	22%	33%	55%
Personale di categoria A, B	51% (Ente)	---	49%	49%

17.2 Performance organizzativa e retribuzione

1. Al fine di procedere al calcolo del premio spettante in base alle quote sopra definite a conclusione del processo di misurazione e valutazione delle performance si procede all'individuazione della media di raggiungimento degli obiettivi di ogni Settore (Staff, Amministrazione e Line) e di ciascun servizio.

2. Ciascun dirigente e dipendente di categoria A, B, C e D è abbinato rispettivamente alla performance organizzativa del Settore o del Servizio presso la quale ha svolto il periodo prevalente di servizio nel corso dell'anno di riferimento.

3. La valutazione della performance organizzativa nelle sue diverse configurazioni (di Agenzia, di Settore e di servizio) è connessa al riconoscimento di una quota di premio individuale nella seguente misura:

Risultato della performance organizzativa	Quota di premio individuale
Media obiettivi raggiunti in misura superiore all'80%	100%
Media obiettivi raggiunti tra il 61% e l'80%	80%
Media obiettivi raggiunti tra il 41% e il 60%	60%
Media obiettivi raggiunti tra il 20% e il 40%	40%
Media obiettivi raggiunti inferiore al 20% 0%	0%

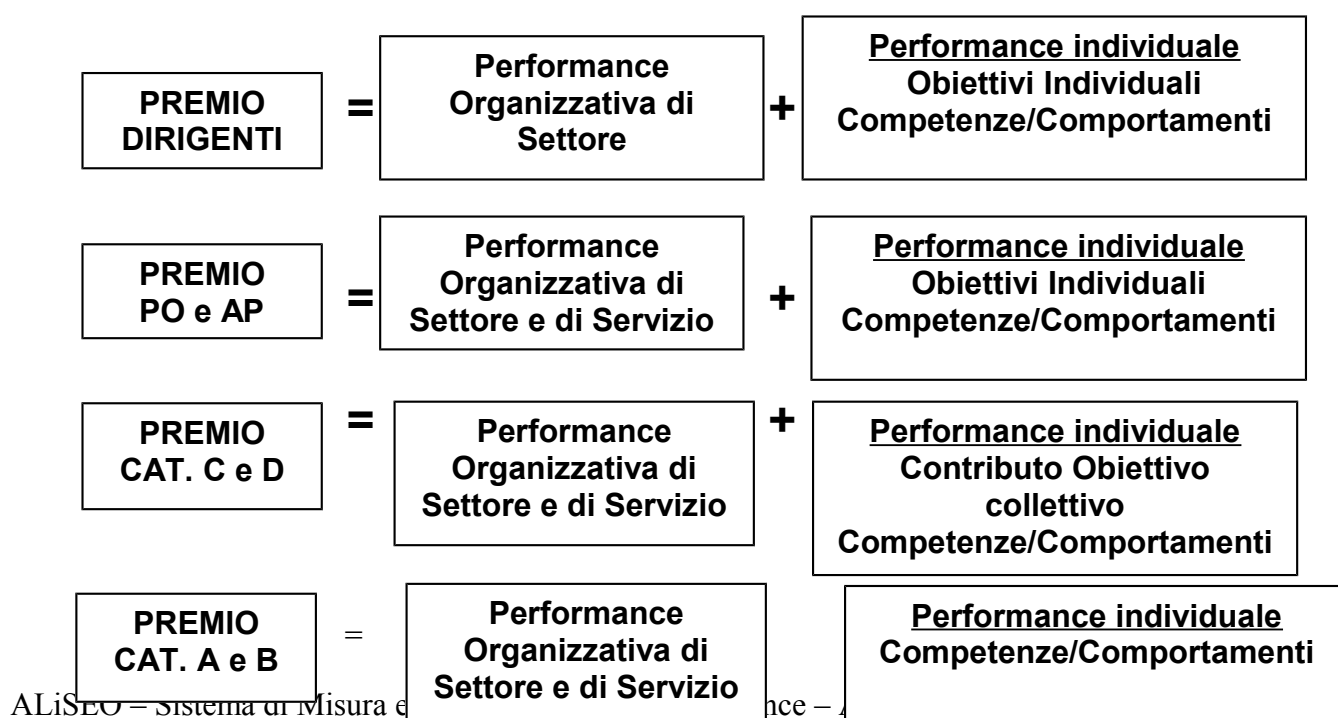
4. Il NIV verifica, almeno trimestralmente, l'andamento della performance rispetto agli obiettivi dell'anno durante il periodo di riferimento e propone, ove necessario, interventi correttivi in corso di esercizio. Sulla base delle risultanze del monitoraggio in ordine all'andamento degli obiettivi correlati alla performance organizzativa, dispone, limitatamente al personale al quale non sono attribuiti obiettivi individuali, l'erogazione, a partire dal primo mese utile successivo alla verifica, delle quote retributive determinate in base all'esito della performance organizzativa corrispondenti al periodo valutato.

17.3 Modalità di distribuzione delle risorse

1. Nel caso di incarico dirigenziale o di posizione organizzativa conferito o cessato in corso d'anno, di assunzione o cessazione in corso d'anno, i compensi spettanti sono corrisposti pro quota.

2. Le risorse non distribuite, a qualunque titolo, nell'ambito della performance organizzativa del personale A, B, C e D senza p.o. confluiscono nelle risorse assegnate ad ogni categoria di personale finalizzate al riconoscimento delle rispettive performance individuali.

figura n.4 "Articolazione del sistema incentivante rispetto alla performance organizzativa e individuale"



+

Una valutazione tra il 70/100 e il 100/100 dà diritto ad un premio direttamente proporzionale rispetto al punteggio attribuito.

La valutazione inferiore a 70/100 non dà diritto all'erogazione del premio.

Una valutazione inferiore a 40/100 è da considerarsi valutazione negativa ai sensi dell'art. 3, comma 5 bis, d.lgs. 150/2009.

Le risorse non distribuite a seguito della valutazione della performance individuale del personale di categoria A, B, C e D senza PO o AP, vengono ridistribuite per ogni categoria e classe economica proporzionalmente al punteggio percentuale conseguito in sede di valutazione.

La modalità di erogazione dell'indennità di risultato del personale di categoria D titolare di PO o AP è regolamentata dal contratto collettivo decentrato integrativo.

18. Maggiorazione del premio individuale

Ai sensi dell'art. 69 del CCNL 21/05/2018 ai dipendenti che conseguano una valutazione tra il 95/100 e il 100/100 è attribuita una maggiorazione del premio individuale che non potrà essere inferiore al 30% del valore medio pro-capite dei premi attribuiti al personale.

La misura di detta maggiorazione e la quota massima del personale valutato, a cui tale maggiorazione può essere attribuita, sono definiti in sede di contrattazione integrativa.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

TABELLA N. 1 "Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale dirigente"

Il sistema prevede sei fattori di valutazione delle competenze e comportamenti dei dirigenti:

FATTORE	DESCRIZIONE	Indicatori-guida da considerare nella formulazione del giudizio
1. Affidabilità, autonomia e orientamento al risultato	Risposta in termini di tempo, qualità e quantità di lavoro alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività. Individuazione di soluzioni e rendicontazione a consuntivo dei risultati raggiunti. Capacità di operare scelte di gestione assumendosi le relative responsabilità, in autonomia e in coerenza con gli obiettivi concordati e nel rispetto delle regole e direttive impartite.	- Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la responsabilità, complessità e difficoltà delle attività svolte nell'anno. - Qualità e tempistica del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori in relazione alle risorse umane e strumentali gestite. - Individuazione preventiva delle possibili criticità e proposizione delle soluzioni appropriate. - Incremento della produttività della struttura rispetto a periodi precedenti, rendicontazione delle attività svolte e delle cause di eventuale scostamento dagli obiettivi previsti. - Miglioramento del servizio reso all'utenza esterna/interna anche in termini di costi/benefici. Presenza di encomi e note di merito esterne. - Rispetto delle procedure/regole pertinenti l'attività interessata, delle scadenze e adempimenti previsti dalla normativa. - Osservanza delle disposizioni organizzative, presenza in servizio, tasso di assenteismo.
2. Capacità Organizzativa e di Programmazione	Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti. Capacità di prevenire e gestire	- Individuazione delle priorità e programmazione del proprio lavoro e dei collaboratori anche senza l'intervento del direttore generale. - Strumenti gestionali e informatici attivati per una migliore organizzazione interna della struttura. - Disposizioni organizzative impartite per il miglior funzionamento della struttura e per la gestione delle risorse assegnate.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

	variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei propri collaboratori.	
3. Gestione, Valutazione e Sviluppo collaboratori	Capacità di assolvere correttamente alle funzioni, responsabilità e prerogative dirigenziali nella gestione del personale. Capacità di valutare i collaboratori. Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori. Capacità di coordinare e responsabilizzare i collaboratori definendo ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo della struttura chiaro e organico. Capacità di gestire i conflitti interni all'unità governata rendendoli costruttivi sul piano organizzativo. Livello di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori (il punteggio viene attribuito automaticamente sulla base dell'indice di varianza delle valutazioni effettuate)	- Assenza/presenza di episodi di mancato esercizio delle responsabilità e prerogative dirigenziali inerenti la gestione del personale. - Osservanza degli adempimenti connessi alla gestione del personale. - Assenza/presenza di conflitti con il personale della propria struttura. - Iniziative messe in atto per la valorizzazione e motivazione del proprio personale. - Disposizioni impartite per un'equa ed efficiente distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità all'interno della struttura. - Livello delle valutazioni effettuate.
4. Relazione, cooperazione e integrazione	Capacità di stabilire e mantenere rapporti professionali efficaci dimostrando empatia e capacità di ascolto. Capacità di interagire in modo costruttivo e cooperativo con tutti i soggetti istituzionali. Capacità di contribuire ad attività di progetto e/o lavori di gruppo. Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo	- Integrazione e collaborazione con i superiori e con le altre strutture regionali. - Partecipazione a gruppi di lavoro e/o progetti in comune con altre strutture regionali. - Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza e interlocutori esterni/interni - Diffusione delle conoscenze/informazioni necessarie all'attività ed alle funzioni istituzionali di altre strutture regionali.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

	verso l'organizzazione.	
5. Competenze Tecniche	Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza.	▪ Livello di conoscenze ed abilità professionali dimostrate nel perseguimento degli obiettivi. ▪ Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati. ▪ Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte. ▪ Iniziative di aggiornamento e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale, dimostrate anche con la partecipazione a corsi di formazione.
6. Miglioramento, Innovazione e Gestione del Cambiamento	Capacità di introdurre miglioramenti, semplificazione e innovazioni nelle materie di competenza. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione della struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici. Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo. Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento. Capacità di gestire le problematiche derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi e l'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura.	▪ Proposizione di modifiche migliorative alle procedure vigenti. ▪ Proposizione di progetti e iniziative di innovazione e semplificazione dei processi lavorativi che si coordina o ai quali si partecipa. ▪ Autonomia ed efficacia dimostrata nel far fronte a mutamenti normativi e/o organizzativi nelle attività di competenza.

TABELLA N. 2 "Ponderazione dei fattori valutativi per il personale dirigente"

Fattori di valutazione	Peso
1. Affidabilità, autonomia e orientamento al risultato	20

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

2. Capacità Organizzativa e di Programmazione	20
3. Gestione, Valutazione e Sviluppo collaboratori	20 (di cui 5 sul livello di differenziazione delle valutazioni)
4. Relazione, cooperazione e integrazione	10
5. Competenze Tecniche	20
6. Miglioramento, Innovazione e Gestione del Cambiamento	10
Totale	100

Nel caso di dirigenti senza responsabilità di direzione di struttura e gestione di collaboratori il fattore n. 3 non è valutabile. Il peso attribuito al predetto fattore confluisce sui fattori n. 4 e n. 5.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

TABELLA N. 3 "Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D con o senza posizione organizzativa"

Il sistema prevede sei fattori di valutazione delle competenze e comportamenti:

Fattori valutativi	Descrizione	Indicatori-guida da considerare nella formulazione del giudizio
1. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi.	Qualità della prestazione in termini di accuratezza, precisione, tempestività, rispondenza alle finalità e/o agli obiettivi della struttura anche in relazione al miglioramento della qualità del servizio reso all'utenza interna/esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati. Capacità del dipendente di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati anche in termini di presenza effettiva e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive.	- Qualità del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori. - Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo impiegato. - Eventuali carichi di lavoro aggiuntivi rispetto ad altri dipendenti di pari categoria/incarico. - Tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi affidati e rispetto di eventuali termini e scadenze. - Corrispondenza del contenuto del lavoro svolto con le direttive impartite e conformità alle procedure/regole pertinenti l'attività interessata. - Assenza/presenza di reclami giustificati da parte dell'utenza esterna/interna. Presenza di encomi e note di merito esterne. - Partecipazione ai processi lavorativi in termini di iniziative, proposte e costanza di impegno. - Osservanza delle regole e delle disposizioni organizzative impartite. - Presenza effettiva in servizio, rispetto dell'orario di lavoro e tasso di assenteismo.
2. Collaborazione, cooperazione ed integrazione con il personale e con l'utenza interna/esterna.	Capacità del dipendente di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi, garantire disponibilità al lavoro di gruppo, integrarsi positivamente nel contesto lavorativo anche in termini di rapporti con gli utenti interni/esterni.	- Comprensione e interpretazione delle esigenze dell'utenza interna/esterna. - Disponibilità e impegno alla partecipazione a lavori di gruppo. - Assenza/presenza di conflitti con il restante personale della struttura. - Assenza/presenza di reclami/lamentelle giustificate da parte

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

		dell'utenza esterna/interna e di personale di altre strutture. Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività nei tempi e modi appropriati.
3. Flessibilità e adattamento a compiti e problematiche mutevoli.	Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative della struttura di appartenenza	- Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza. - Accettazione di cambiamenti funzionali ed organizzativi nell'ambito della struttura/area di lavoro di riferimento. - Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche.
4. Capacità e conoscenze professionali.	Competenze/conoscenze ed abilità di tipo professionale dimostrate dal dipendente nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza.	- Livello di conoscenza ed abilità professionale dimostrata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati senza bisogno dell'intervento del diretto superiore. - Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati. - Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte. - Partecipazione ad iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale. - Applicazione all'attività di competenza delle conoscenze acquisite mediante interventi formativi.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

5. Capacità organizzativa e gestionale. Livello di autonomia e assunzione di responsabilità.	Capacità del dipendente di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro ed al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.	▪ Efficace gestione del proprio lavoro e/o di quello degli eventuali collaboratori, risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro, anche senza l'intervento dei diretti superiori. ▪ Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità e prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite.
6. Risoluzione dei problemi e proposizione di soluzioni innovative o migliorative.	Capacità di risoluzione delle problematiche affrontate ed all'iniziativa e disponibilità del dipendente di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure ed attività nell'ambito delle funzioni affidate.	▪ Livello di analisi, risoluzione e verifica delle problematiche dimostrato nei compiti affidati, anche senza l'intervento dei superiori. ▪ Proposizione di modifiche migliorative e soluzioni di innovazione e di semplificazione ai processi lavorativi ai quali si partecipa.

TABELLA N. 4 "Ponderazione dei fattori valutativi per categoria di personale

Fattori di valutazione	Peso per categoria di personale		
	cat. A, B, C	cat. D senza p.o.	cat. D con p.o.
1. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	35%	30%	20%
2. Collaborazione, cooperazione ed integrazione con il personale e con l'utenza interna/esterna	20%	20%	15%
3. Flessibilità e adattamento a compiti e problematiche mutevoli	15%	10%	10%
4. Capacità e conoscenze professionali	15%	20%	20%
5. Capacità organizzativa e gestionale. Livello di autonomia e assunzione di responsabilità	10%	10%	20%
6. Risoluzione dei problemi e proposizione di soluzioni innovative o migliorative	5%	10%	15%
Totale	100%	100%	100%