

Al Vice Presidente

S E D E

OGGETTO: *Sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente.*

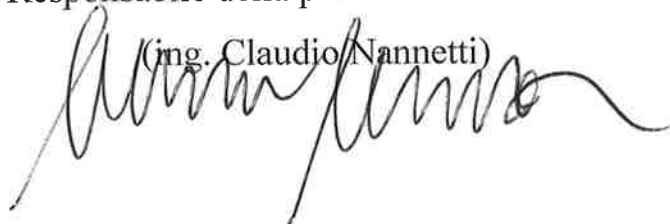
Si trasmette, in allegato, il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente.

La redazione del sistema di valutazione delle prestazioni fa parte delle misure da implementare nel corso dell'anno contenute nel Piano per la prevenzione della corruzione, approvato con deliberazione C.d.A. n. 741, in data 11 febbraio 2015.

6 novembre 2015

Il Responsabile della prevenzione della corruzione

(Ing. Claudio Nannetti)





SOCIETÀ PER AZIONI DEI COMUNI DELLA PROVINCIA DI SIENA

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

Ing. Claudio Nannetti:

Responsabile della prevenzione della Corruzione

## SOMMARIO

1.	INTRODUZIONE.....	3
2.	FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	4
3.	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE .....	5
4.	PERIODO DI VALUTAZIONE.....	6
5.	GLI ATTORI DEL PROCESSO .....	7
5.1	I destinatari della valutazione.....	7
5.2	I valutatori .....	7
5.3	I soggetti competenti alla definizione degli obiettivi individuali e collettivi.....	7
5.4	L'Organismo Indipendente di Valutazione .....	8
6.	LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	8
6.1	Principi Generali.....	8
6.2	Obiettivi Individuali dei Dirigenti.....	10
6.3	Obiettivi Individuali dei Responsabili di Area.....	10
6.4	Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi dell'Area.....	11
6.5	Obiettivi e progetti di gruppo .....	11
7.	MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI .....	13
8.	LA DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI .....	13
8.1	Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale.....	13
8.2	Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale con o senza responsabilità di Area. ....	14
9.	LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI..... DIRIGENTI .....	14
10.	LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI .....	15
	RESPONSABILI DI AREA .....	
11.	LA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI .....	16
	COLLETTIVI DELLA STRUTTURA.....	

12.	LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI/PROGETTI DI GRUPPO.....	16
13.	LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI.....	17
14.	VALUTAZIONE FINALE INDIVIDUALE.....	18
15.	COLLOQUIO DI VALUTAZIONE.....	19
16.	LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE .....	19
17.	RICHIESTA DI REVISIONE DELLA VALUTAZIONE.....	20
18.	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE .....	20
18.1	Ambiti di valutazione della performance .....	20
18.2	Performance individuale e retribuzione.....	21
18.3	Performance organizzativa e retribuzione .....	22
18.4	Modalità di distribuzione delle risorse .....	22
19.	VALUTAZIONE NEGATIVA .....	23
20.	APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA .....	23
TABELLA N. 1	Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale dirigente.....	24
TABELLA N. 2	Ponderazione dei fattori valutativi per il personale dirigente.....	27
TABELLA N. 3	Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale con o senza responsabilità di area.....	28
TABELLA N. 4	Ponderazione dei fattori valutativi per categoria di personale.....	30
TABELLA N. 5	Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi).....	31

# **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

## **1. INTRODUZIONE**

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si colloca al centro della riforma del lavoro 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.

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.

Accanto all'obiettivo del miglioramento continuo delle performance 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.

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 della Società.

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 e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

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

Il sistema di valutazione delle prestazioni è una delle misure, da implementare nel corso dell'anno 2015, previste nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione 2015-2017, approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 741, in data 11 febbraio 2015, ritenuto cruciale per verificare compiutamente sia le attività previste che la loro incidenza e la loro capacità di prevenire fenomeni di natura corruttiva.

Anche con il recente aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione, approvato dall'ANAC con determinazione n. 12, in data 28 ottobre 2015, viene sottolineata l'importanza delle

integrazioni delle misure di prevenzione della corruzione con le misure organizzative volte alla funzionalità amministrativa.

Le politiche sulla performance contribuiscono, infatti, alla costruzione di un clima organizzativo che favorisce la prevenzione della corruzione, pertanto, le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dipendenti.

Ciò agevola l'individuazione di misure ben definite in termini di obiettivi, le rende più effettive e verificabili e conferma la piena coerenza tra misure anticorruzione e perseguimento della funzionalità amministrativa.

Nella redazione del presente documento è stato fatto riferimento al vigente modello organizzativo della Società, così come approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 644, in data 30 maggio 2013, nel quale la struttura operativa risulta composta dallo Staff CdA, dall'Area Amministrativo - Contabile, dall'Area Patrimonio - Manutenzione gerarchicamente facenti riferimento all'Amministratore delegato e dall'Area Nuove costruzioni - Recupero edilizio gerarchicamente facente riferimento al Dirigente e questi all'Amministratore delegato.

## **2. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

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'Amministrazione e della struttura organizzativa;
- b) Definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati e comportamenti, dal personale;
- c) Promuovere il valore del lavoro, l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative;
- 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

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.

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 non dirigente è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali nel caso di personale con responsabilità di Area o di specifici obiettivi collettivi nel caso di altro personale senza responsabilità di Area;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell' Area di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

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:

	<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI</b>
<b>DIRIGENTI</b>	70%	30%
<b>RESPONSABILI AREA</b>	60%	40%
	<b>OBIETTIVI COLLETTIVI</b>	<b>COMPETENZE/COMPORAMENTI</b>
<b>ALTRO PERSONALE</b>	30%	70%

Nel caso di personale cessato dal servizio o dall'incarico antecedentemente alla fase di assegnazione degli obiettivi annuali individuali o collettivi, la valutazione dell'attività svolta sarà effettuata, fermo restando i requisiti minimi di servizio di cui al successivo punto 4, in riferimento ai soli fattori delle competenze e dei comportamenti che avranno, di conseguenza, un peso complessivo teorico pari a 100.

Contestualmente alla valutazione delle prestazioni individuali il sistema di misurazione e valutazione della performance prevede anche la valutazione della performance organizzativa. Il sistema incentivante del personale è collegato a tale valutazione secondo quanto disposto dal successivo punto 18.

#### **4. PERIODO DI VALUTAZIONE**

Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

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 il personale dirigente;
- B) 20 giorni lavorativi per il personale non dirigente.

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

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

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.

Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio.

Il Dirigente, i Responsabili di Area che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al soggetto valutatore le proprie relazioni finali sull'attività svolta e sugli obiettivi assegnati nel periodo dell'anno lavorato.



## **5. GLI ATTORI DEL PROCESSO**

### **5.1 I destinatari della valutazione**

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.

Il sistema non si applica ai 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 dall'Amministratore delegato.

### **5.2 I valutatori**

La responsabilità della valutazione compete:

- A) per quanto riguarda il Dirigente: all'Amministratore delegato;
- B) per quanto riguarda i Responsabili di Area: al Dirigente per l' Area Nuove costruzioni e recupero edilizio e all'Amministratore delegato per le altre aree;
- C) per quanto riguarda gli altri dipendenti: ai Responsabili di Area e all'Amministratore delegato per il personale di Staff CdA.

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

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

### **5.3 I soggetti competenti alla definizione degli obiettivi individuali e collettivi**

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

- A) per il Dirigente: dall'Amministratore delegato;
- B) per i Responsabili di Area: dal Dirigente per l' Area Nuove costruzioni e recupero edilizio e dall'Amministratore delegato per le altre aree e lo Staff CdA;
- C) per gli altri dipendenti: dai Responsabili di Area.

## **5.4 L'Organismo Indipendente di Valutazione**

Viene istituito l'Organismo Indipendente di Valutazione, composto da n. 3 componenti:

- dall'Amministratore delegato e da due esperti esterni in possesso di comprovata esperienza professionale nel campo della valutazione del personale.

L'organismo Indipendente di valutazione è, a sua volta, supportato dal punto di vista tecnico e organizzativo dallo Staff CdA.

L'organismo Indipendente di valutazione svolge i seguenti compiti:

- a) monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance, della trasparenza e integrità nonché la performance della Società;
- b) comunica tempestivamente al Consiglio di amministrazione le eventuali criticità riscontrate;
- c) fornisce supporto tecnico all'Amministratore delegato, nel processo di definizione degli obiettivi della Società, necessario all'elaborazione del Piano della Performance;
- d) propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella definizione degli obiettivi e indicatori nonché della valutazione finale;
- e) garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi incentivanti, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- f) valida la Relazione sulla performance;
- g) promuove l'adeguamento nel tempo del sistema di misurazione e valutazione della performance mediante formulazione di proposte alla competente struttura.

## **6. LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

### **6.1 Principi Generali**

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

Tale attività si svolge in un processo progressivo, dalle indicazioni ed obiettivi individuati dal Piano della Performance, agli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna Area, agli obiettivi stabiliti per il Dirigente, a quelli attribuiti ai Responsabili di Area fino ad arrivare all'indicazione degli obiettivi ai quali contribuiscono in maniera prevalente i dipendenti senza responsabilità di Area.

Tale fase ha un'importanza fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di programmazione e controllo della Società e per la necessaria diffusione e condivisione, a tutti i

livelli ed articolazioni organizzative, delle priorità strategiche e degli indirizzi che le politiche della Società intendono perseguire.

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 alla missione istituzionale, alle strategie dell'amministrazione ed all'efficiente funzionamento della Società;
- 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.

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 eventuali valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello regionale, nonché da comparazioni con società omologhe e confrontabili.

Gli obiettivi triennali di ente dovranno avere carattere strategico e di ampio respiro con riferimento a risultati attesi rilevanti e significativi rispetto alle politiche societarie.

Gli obiettivi annuali riferiti alle diverse articolazioni organizzative potranno riguardare, oltre che ai risultati di miglioramento e/o innovazione, il mantenimento di standard di qualità ed efficienza delle attività gestionali e di servizio.

Al fine di garantire la massima conoscenza e condivisione degli obiettivi l'Amministratore delegato, il Dirigente, i Responsabili di Area, ciascuno per le rispettive competenze, comunicano gli obiettivi dell'anno a tutto il personale assegnato, illustrano gli indirizzi e impartiscono le modalità organizzative da seguire per il loro raggiungimento.

Periodicamente monitorano l'andamento degli obiettivi e delle attività coinvolgendo il personale nel miglioramento della performance organizzativa della struttura e promuovendo la più estesa responsabilizzazione, partecipazione e contributo di tutto il personale.

A tal fine l'Amministratore delegato, il Dirigente, i Responsabili di Area, ciascuno per le rispettive competenze, svolgono periodiche riunioni ed incontri con i dipendenti, adottano 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 Dirigente**

Sono individuati da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi organizzativi collegati ad uno o più degli obiettivi strategici della Società. Tali obiettivi sono assegnati quali obiettivi individuali del Dirigente.

Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di appositi indicatori significativi e misurabili e, se previste, dall'indicazione delle risorse finanziarie collegate.

Gli obiettivi sono definiti in relazione alle caratteristiche della posizione ricoperta ed in stretto raccordo con il processo generale di programmazione della Società.

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.

Al fine di garantire il necessario coordinamento ed uniformità di applicazione, l'Organismo Indipendente di Valutazione, stabilisce quali siano gli obiettivi annuali di particolare complessità/responsabilità e/o di rilevanza strategica ai quali assegnare il maggior peso.

Tale verifica da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione viene effettuata sulla base di quanto stabilito dal Piano della Performance.

Gli obiettivi annuali, dovranno tendenzialmente riferirsi a tutte le diverse attività e funzioni di competenza del Dirigente.

Tali obiettivi dovranno avere, compatibilmente con la natura delle funzioni di competenza, una valenza collettiva in modo da consentire il collegamento con il personale assegnato.

## **6.3 Obiettivi Individuali dei Responsabili di Area**

In base agli obiettivi assegnati ad ogni Area sono attribuiti a ciascun Responsabile fino ad un massimo di 3 obiettivi collegati ad uno o più degli obiettivi dell' Area di appartenenza.

Oltre agli obiettivi collegati a quelli dell' Area 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.

Ogni obiettivo è accompagnato dalla definizione di un indicatore significativo e misurabile e, se previste, dall'indicazione delle risorse finanziarie collegate.

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.

Nel caso di trasferimento del Responsabile di Area ad altro incarico in corso d'anno, sarà necessaria una rivisitazione degli obiettivi assegnati.

#### **6.4 Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi dell'Area**

Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Area, l'Amministratore delegato, i Responsabili di Area, ciascuno per le rispettive competenze, provvedono ad indicare, per ogni dipendente non Responsabile di Area, un obiettivo collettivo della propria struttura al quale collabora in maniera prevalente ed in base al quale sarà valutato il contributo individuale del dipendente al raggiungimento dello stesso.

In caso di particolari esigenze organizzative e funzionali l'Amministratore delegato, i Responsabili di Area, ciascuno per le rispettive competenze, possono individuare il collegamento con un obiettivo facente capo ad un' Area diversa.

L'Amministratore delegato, i Responsabili di Area, ciascuno per le rispettive competenze, comunicano al personale interessato l'obiettivo collettivo individuato.

Per specifiche categorie di personale adibito a mansioni che non prevedono il contributo ad un particolare obiettivo collettivo non si applica il punto precedente. Il peso correlato a tale prestazione è distribuito proporzionalmente su tutti i fattori delle competenze e comportamenti.

A tal fine, l'Amministratore delegato, sentite le rappresentanze sindacali, individua le categorie di personale escluse dall'individuazione dell'obiettivo collettivo.

#### **6.5 Obiettivi e progetti di gruppo**

Nell'ambito del ciclo annuale della performance, sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione, l'Amministratore delegato può individuare le aree di attività nell'ambito delle quali occorre realizzare specifici obiettivi/progetti di miglioramento delle funzioni, incremento o mantenimento di standard di qualità dei servizi, efficienza nell'impiego delle risorse, semplificazione e/o razionalizzazione delle attività. A tal fine emana le apposite direttive e definisce il budget assegnato.

Nell'ambito delle rispettive aree di attività, i responsabili comunicano all'Amministratore delegato gli obiettivi/progetti di gruppo da realizzare, per la verifica della loro compatibilità con le risorse disponibili e con gli obiettivi generali della Società.

Tali proposte contengono l'indicazione dell'obiettivo/attività da svolgere, il risultato atteso, l'indicatore di misurabilità e il target da raggiungere, la durata, i partecipanti, l'entità del premio teorico massimo collegato al raggiungimento del risultato. Gli obiettivi/progetti possono essere trasversali a più Aree.

Nello stabilire l'entità del premio occorrerà tenere presenti, tra l'altro, la qualità e rilevanza del servizio/attività richiesta, la complessità e difficoltà dell'attività da svolgere, le eventuali responsabilità connesse e la durata dell'obiettivo/progetto.

In caso di positiva verifica da parte dell'Amministratore delegato, le proposte di obiettivi di gruppo e la relativa individuazione del personale incaricato sono comunicate dai Responsabili di Area a tutto il personale interessato.

La scelta dei componenti dei gruppi si ispirerà a criteri di trasparenza ed avverrà in base al contenuto dell'obiettivo/progetto da realizzare, alle funzioni svolte dal personale e all'esperienza e professionalità possedute.

La realizzazione del progetto deve essere periodicamente monitorata al fine di verificare l'andamento del progetto stesso e sarà soggetta a valutazione finale.

Le funzioni connesse alla realizzazione dell'obiettivo/progetto di gruppo andranno ad aggiungersi a quelle già svolte in via ordinaria dai dipendenti interessati.

Alla conclusione del periodo di durata dell'obiettivo/progetto il coordinatore del gruppo predisporrà apposita relazione sui risultati raggiunti che dovrà essere validata dal Responsabile di Area e successivamente trasmessa all'Amministratore delegato.

Nell'ambito di ogni singolo gruppo è indicato un coordinatore individuato dal Responsabile dell'Area di riferimento dell'obiettivo/progetto.

I criteri generali dell'istituto della performance di gruppo, la quantificazione del compenso individuale attribuibile a tale tipologia di performance e le modalità di finanziamento della stessa nell'ambito delle risorse destinate all'incentivazione della produttività, sono definite in sede di contrattazione decentrata.

## **7. MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI**

L'Amministratore delegato, il Dirigente ed i Responsabili di Area sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance organizzativa di propria competenza al fine di attivare le eventuali azioni correttive.

A tal fine semestralmente l'Amministratore delegato, il Dirigente ed i Responsabili di Area effettuano il monitoraggio dell'andamento dell'attività e degli obiettivi di propria competenza individuando per ciascun obiettivo l'andamento relativo al semestre in questione (- sotto le attese; = in linea con le attese; + sopra le attese) e indicando i dati, riferimenti e le informazioni relative allo stato di avanzamento.

Nel caso di andamento "sotto le attese" verrà indicato il livello di raggiungimento stimato nel semestre: tra il 99% e l'81%; tra l'80% e il 61%; tra il 60% e il 41%; tra il 40% e il 20%; inferiore al 20%.

Per quanto riguarda gli obiettivi individuali attribuiti al Dirigente, entro il mese di settembre, il monitoraggio periodico si integra in una verifica formale del grado intermedio di raggiungimento degli stessi. L'Organismo Indipendente di Valutazione, per il Dirigente, previo confronto, indicherà l'andamento stimato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, utilizzando (- sotto le attese; = in linea con le attese; + sopra le attese).

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.

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

## **8. LA DEFINIZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI**

### **8.1 Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale dirigenziale**

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

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.

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.

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

## **8.2 Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale con o senza responsabilità di Area.**

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale con o senza responsabilità di Area avviene sulla base di sei fattori valutativi ognuno dei quali ha un peso predefinito che varia a seconda dell’incarico rivestito:

1. Qualità del contributo assicurato alla performance dell’Area. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi
2. Collaborazione, cooperazione ed integrazione con il personale e con l’utenza 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

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 DEL DIRIGENTE**

### **9.1 Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi**

Al fine di garantire la necessaria rendicontazione dell’attività svolta il Dirigente predispone ed invia all’Amministratore delegato 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.

La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali di cui al precedente punto n. 6.2, viene effettuata attraverso un'apposita scheda esaminando il valore finale dell'indicatore e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio:

<b>Grado di raggiungimento</b>	<b>Percentuale di raggiungimento dell'indicatore</b>	<b>Punteggio</b>
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 99%	0,8
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 100%	1

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

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

Il punteggio complessivo è tradotto in settantesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,01 a 0,04; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,05 a 0,09.

## **10. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI AREA**

Al fine di garantire la necessaria rendicontazione dell'attività svolta il Responsabile di Area predispone ed invia all'Amministratore delegato o al Dirigente una relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi assegnati 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.

La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali dei Responsabili di Area di cui al precedente punto 6.3, viene effettuata attraverso un'apposita scheda esaminando il valore finale dell'indicatore e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio:

<b>Grado di raggiungimento</b>	<b>Percentuale di raggiungimento dell'indicatore</b>	<b>Punteggio</b>
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 99%	0,8
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 100%	1

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

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

Il punteggio complessivo è tradotto in sessantesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,01 a 0,04; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,05 a 0,09.

## **11. LA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI DELL'AREA**

La valutazione del contributo individuale del personale senza responsabilità di Area all'obiettivo collettivo della struttura di cui al precedente punto 6.4, viene effettuata attraverso un'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio:

<b>Valutazione del contributo individuale</b>	<b>Punteggio</b>
Non adeguato	0
Parzialmente adeguato	0,6
Adeguato	0,8
Determinante	1

Nella formulazione del giudizio si tiene conto delle mansioni della categoria e del profilo professionale di appartenenza.

Il punteggio conseguito è tradotto in trentesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,01 a 0,04; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,05 a 0,09.

In caso di trasferimento del personale in corso d'anno, la valutazione prevista dal presente paragrafo è effettuata rispetto all'obiettivo collettivo assegnato nell'Area 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 Responsabile della predetta Area.

## **12. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI/PROGETTI DI GRUPPO**

La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi/progetti di gruppo di cui al precedente punto n. 6.5, viene effettuata attraverso un'apposita scheda esaminando il valore finale dell'indicatore e target e attribuendo un punteggio attraverso la seguente scala di giudizio:

<b>Grado di raggiungimento</b>	<b>Percentuale di raggiungimento dell'indicatore</b>	<b>Quota di premio individuale spettante</b>
Obiettivo non raggiunto	Inferiore al 50%	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra il 50% e il 69%	60
Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra il 70% e il 99%	80
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 100%	100

La valutazione avviene a cura dell'Amministratore delegato sulla base delle relazioni finali di rendicontazione predisposte dai coordinatori dei singoli obiettivi/progetti di gruppo e validate dal Responsabile di Area competente.

Nel caso l'attività di coordinamento del gruppo/progetto sia affidata al Dirigente o al Responsabile di Area la stessa sarà inserita e valutata nell'ambito degli obiettivi individuali dei predetti soggetti.

Il diritto al riconoscimento della performance di gruppo è subordinato all'ottenimento di una valutazione individuale pari ad almeno punti 60/100 riferita allo stesso anno di svolgimento dell'obiettivo/progetto e ad un periodo minimo di presenza in servizio ai sensi di quanto previsto dal precedente punto 4, secondo capoverso.

Nel caso di gravi inadempienze da parte di un partecipante nello svolgimento dell'attività relativa all'obiettivo/progetto di gruppo, sarà cura del coordinatore, se Responsabile di Area, effettuare le necessarie segnalazioni all'Amministratore delegato o al Dirigente.

In caso di cessazione dal servizio o comunque di interruzione per qualsiasi motivo della partecipazione alle attività nel corso del periodo di durata dell'obiettivo/progetto di gruppo o in caso di assenza dal servizio del partecipante per un periodo superiore ai 60 giorni, il compenso sarà attribuito in misura proporzionale al periodo di servizio effettivo svolto.

### **13. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI**

La valutazione dei fattori correlati alle competenze ed ai comportamenti dimostrati dal personale dirigente e dagli altri dipendenti con o senza responsabilità di Area, viene effettuata attraverso un'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio tenendo presenti le funzioni e le mansioni connesse al ruolo, categoria o incarico rivestito.

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

(Al fine di favorire l'uniformità nella formulazione dei giudizi da parte dei soggetti valutatori la scala dei punteggi è descritta nella tabella n. 5)

Per quanto riguarda il Dirigente, cui compete la valutazione dei dipendenti assegnati, la quota parte del fattore valutativo relativo al grado di differenziazione delle valutazioni di cui al precedente punto 8.1 ultimo capoverso ed alla tabella n. 2 allegata, sarà calcolata in base all'indice di differenziazione medio dei punteggi di valutazione del personale non dirigente complessivamente attribuiti nell'ambito dell'Area di appartenenza.

A tal fine ciascun anno, prima dell'avvio della fase di valutazione, l'Amministratore delegato definisce le modalità di calcolo di tale indice e la relativa graduazione.

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

Il punteggio complessivo è tradotto rispettivamente per il Dirigente in trentesimi, per i Responsabili di Area in quarantesimi, per gli altri dipendenti in settantesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,01 a 0,04; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,05 a 0,09.

Nel caso di personale al quale non sono assegnati obiettivi collettivi, ai sensi del precedente punto 6.4 quarto capoverso, il punteggio complessivo è tradotto in centesimi.

Al fine della formulazione del giudizio l'amministratore delegato o il Dirigente possono chiedere, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni al Responsabile di Area alla quale risulta assegnato il dipendente.

#### **14. 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.

## **15. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

La valutazione è effettuata dal soggetto valutatore utilizzando un'apposita scheda che è comunicata mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano di una copia a ciascun dipendente interessato.

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 all'Amministratore delegato.

## **16. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione è strettamente connesso con il complessivo ciclo della performance. In sintesi prevede le seguenti fasi:

- A) Entro il 31 marzo di ogni anno a partire dal Piano della Performance, sono attribuiti gli obiettivi individuali o collettivi.
- B) Entro il 30 settembre per quanto riguarda il Dirigente 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, 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 dell'anno successivo viene effettuata l'istruttoria e la conseguente valutazione finale, 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.

L'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il processo di valutazione finale, che determina l'accesso al sistema di incentivazione.

Gli obiettivi individuati e valutati devono essere documentati e comprovabili. A tale proposito l'Organismo Indipendente di Valutazione ha facoltà di effettuare annualmente specifiche analisi a campione sull'effettivo raggiungimento degli obiettivi stessi sia sul piano quantitativo che qualitativo.

## **17. RICHIESTA DI REVISIONE DELLA VALUTAZIONE**

Entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna della scheda, ovvero dal ricevimento della stessa in caso di assenza, il personale valutato dal Dirigente o dal Responsabile di Area può chiedere la revisione della valutazione all'Amministratore delegato esponendo i motivi della richiesta.

Il personale dirigente ed i Responsabili di Area possono chiedere, negli stessi termini di cui al precedente capoverso, la revisione della valutazione all'Organismo Indipendente di Valutazione.

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 all'Organismo Indipendente di Valutazione.

Entro i successivi 10 giorni il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso 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.

## **18. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE**

### **18.1 Ambiti di valutazione della performance**

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.

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 della Società.

La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici individuati dal Piano della Performance.

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.

La parte residua prevalente della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della performance individuale.

Con riferimento alle diverse categorie di personale sono previste le seguenti percentuali di suddivisione delle risorse tra performance organizzativa e individuale:

	<b>Perf. Organizzativa</b>	<b>Perf. Individuale</b>
<b>Dirigente</b>	10%	90%
<b>Responsabili di Area</b>	20%	80%
<b>Altri dipendenti</b>	25%	75%

## **18.2 Performance individuale e retribuzione**

L'entità delle risorse finanziarie complessive destinate al riconoscimento della performance individuale è determinata in fase di contrattazione decentrata, nell'ambito del quadro di riferimento fissato dalla vigente normativa e secondo le percentuali stabilite dal precedente punto 18.1.

I fondi annuali, del personale dirigente e non dirigente, destinati al riconoscimento della performance individuale sono ripartiti, secondo criteri definiti in sede di contrattazione decentrata.

Una volta determinato l'ammontare dei singoli fondi si procede alla loro distribuzione in quote individuali, secondo criteri definiti in sede di contrattazione decentrata.

### 18.3 Performance organizzativa e retribuzione

L'entità delle risorse finanziarie complessive destinate al riconoscimento della performance organizzativa è determinata in fase di contrattazione decentrata, secondo le percentuali stabilite dal precedente punto 18.1

A tal fine sono quantificati ad inizio d'anno le quote dei fondi del Dirigente e del personale non dirigente riservate a tale istituto premiante e, nel caso del personale non dirigente, i parametri di distribuzione all'interno di ciascuna categoria di personale secondo criteri definiti in sede di contrattazione decentrata.

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.

La valutazione della performance organizzativa è connessa al riconoscimento di una quota di premio individuale nella seguente misura:

<b>Risultato della performance organizzativa</b>	<b>Quota di premio individuale</b>
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%

Il diritto al riconoscimento della performance organizzativa è subordinato all'ottenimento di una valutazione individuale pari ad almeno punti 40/100 e ad un periodo minimo di presenza in servizio ai sensi di quanto previsto dal precedente punto 4 capoverso 2.

### 18.4 Modalità di distribuzione delle risorse

In sede di contrattazione decentrata sono stabiliti ulteriori criteri e modalità per la distribuzione delle risorse destinate al riconoscimento della performance organizzativa e individuale anche relativamente ai criteri di abbattimento del compenso in seguito alle giornate di assenza.

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



## **19. VALUTAZIONE NEGATIVA**

E' considerata valutazione negativa l'attribuzione di un punteggio complessivo sul raggiungimento degli obiettivi individuali/collettivi e sui fattori relativi alle competenze/comportamenti inferiore a 30 punti.

In caso di valutazione negativa ai sensi del punto precedente non si dà luogo a nessuna corresponsione di incentivi economici connessa alla performance organizzativa e individuale.

## **20. APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

L'applicazione del presente sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale decorre dall'anno 2016 con l'attribuzione degli obiettivi individuali e collettivi 2016 conseguenti al Piano della Performance 2016 – 2018.

La valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali riferite all'anno 2015 sarà effettuata con i sistemi di valutazione del personale previgenti alla presente regolamentazione.

La prima applicazione del presente sistema di valutazione è di natura sperimentale ed è soggetta a verifica ed eventuale correzione e/o integrazione.

A tal fine l'amministrazione acquisisce le osservazioni delle rappresentanze sindacali e degli altri soggetti coinvolti nel processo di valutazione delle prestazioni e ogni altra informazione e dato utile all'analisi dell'andamento del sistema, all'individuazione delle criticità ed alla formulazione dei correttivi necessari.

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

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

<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Indicatori-guida da considerare nella formulazione del giudizio</b>
<p><b>1. Affidabilità, autonomia e orientamento al risultato</b></p>	<p>Risposta in termini di tempo, qualità e quantità di lavoro alle problematiche che si presentano 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la responsabilità, complessità e difficoltà delle attività svolte nell'anno.</li> <li>- Qualità e tempistica del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori in relazione alle risorse umane e strumentali gestite.</li> <li>- Individuazione preventiva delle possibili criticità e proposizione delle soluzioni appropriate.</li> <li>- Incremento della produttività della struttura rispetto a periodi precedenti, rendicontazione delle attività svolte e delle cause di eventuale scostamento dagli obiettivi previsti.</li> <li>- Miglioramento del servizio reso all'utenza esterna anche in termini di costi/benefici.</li> <li>- Rispetto delle procedure/regole pertinenti l'attività interessata, delle scadenze e adempimenti previsti dalla normativa e regolamentazione nazionale e regionale.</li> <li>- Osservanza delle disposizioni organizzative.</li> <li>- Rispetto degli obblighi normativi a carico del dirigente per la cui inosservanza è espressamente prevista una ricaduta sulla valutazione della performance individuale</li> </ul>

<p><b>2. Capacità Organizzativa e di Programmazione</b></p>	<p>Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria struttura 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 variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei propri collaboratori.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuazione delle priorità e programmazione del proprio lavoro e dei collaboratori anche senza l'intervento dell'Amministratore delegato.</li> <li>- Strumenti gestionali e informatici attivati per una migliore organizzazione interna della struttura.</li> <li>- Disposizioni organizzative impartite per il miglior funzionamento della struttura e per la gestione delle risorse assegnate.</li> </ul>
<p><b>3. Gestione, Valutazione e Sviluppo collaboratori</b></p>	<p>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.</p> <p>Livello di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assenza/presenza di episodi di mancato esercizio delle responsabilità e prerogative dirigenziali inerenti la gestione del personale.</li> <li>- Osservanza degli adempimenti connessi alla gestione del personale.</li> <li>- Assenza/presenza di conflitti con il personale della propria struttura.</li> <li>- Iniziative messe in atto per la valorizzazione e motivazione del proprio personale.</li> <li>- Disposizioni impartite per un'equa ed efficiente distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità all'interno della struttura.</li> <li>- Livello delle valutazioni effettuate.</li> </ul>

<p><b>4. Relazione, cooperazione e integrazione</b></p>	<p>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 verso l'organizzazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrazione e collaborazione con i superiori e con le altre strutture.</li> <li>- Partecipazione a gruppi di lavoro e/o progetti in comune con altre strutture.</li> <li>- Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza e interlocutori esterni/interni.</li> <li>- Diffusione delle conoscenze/informazioni necessarie all'attività ed alle funzioni istituzionali di altre strutture.</li> </ul>
<p><b>5. Competenze Tecniche</b></p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livello di conoscenze ed abilità professionali dimostrate nel perseguimento degli obiettivi.</li> <li>- Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati.</li> <li>- Iniziative di aggiornamento e specializzazione nelle materie di competenze, anche su iniziativa personale, dimostrate anche con la partecipazione a corsi di formazione.</li> </ul>
<p><b>6. Miglioramento, Innovazione e Gestione del Cambiamento</b></p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposizione di modifiche migliorative alle procedure vigenti.</li> <li>- Proposizione di progetti e iniziative di innovazione e semplificazione dei processi lavorativi che si coordina o ai quali si partecipa.</li> <li>- Autonomia ed efficacia dimostrata nel far fronte a mutamenti normativi e/o organizzativi nelle attività di competenza.</li> </ul>

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

<b>Fattori di valutazione</b>	<b>Peso</b>
<b>1. Affidabilità, autonomia e orientamento al risultato</b>	20%
<b>2. Capacità Organizzativa e di Programmazione</b>	20%
<b>3. Gestione, Valutazione e Sviluppo collaboratori</b>	20%
<b>4. Relazione, cooperazione e integrazione</b>	10%
<b>5. Competenze Tecniche</b>	20%
<b>6. Miglioramento, Innovazione e Gestione del Cambiamento</b>	10%
<b>Totale</b>	<b>100%</b>

**TABELLA N. 3 Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale con o senza responsabilità di Area**

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

Fattori valutativi	Descrizione	Indicatori-guida da considerare nella formulazione del giudizio
<p><b>1. Qualità del contributo assicurato alla performance della struttura. Impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi.</b></p>	<p>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 esterna e all'effettiva quantità del lavoro svolto in relazione ai compiti/obiettivi affidati.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualità del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori.</li> <li>- Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo impiegato.</li> <li>- Eventuali carichi di lavoro aggiuntivi rispetto ad altri dipendenti di pari categoria/incarico.</li> <li>- Tempi di svolgimento dei compiti/obiettivi affidati e rispetto di eventuali termini e scadenze.</li> <li>- Corrispondenza del contenuto del lavoro svolto con le direttive impartite e conformità alle procedure/regole pertinenti l'attività interessata.</li> <li>- Assenza/presenza di reclami giustificati da parte dell'utenza esterna.</li> <li>- Partecipazione ai processi lavorativi in termini di iniziative, proposte e costanza di impegno.</li> <li>- Osservanza delle regole e delle disposizioni organizzative impartite.</li> <li>- Presenza effettiva in servizio, rispetto dell'orario di lavoro e tasso di assenteismo.</li> </ul>
<p><b>2. Collaborazione, cooperazione ed integrazione con il personale e con l'utenza esterna.</b></p>	<p>Capacità del dipendente di collaborare e cooperare efficacemente con l'Amministratore delegato, con il Dirigente, con il Responsabile di Area 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprensione e interpretazione delle esigenze dell'utenza esterna.</li> <li>- Disponibilità e impegno alla partecipazione a lavori di gruppo.</li> <li>- Assenza/presenza di conflitti con il restante personale della struttura.</li> <li>- Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza esterna e di personale di altre strutture.</li> </ul>

<p><b>3. Flessibilità e adattamento a compiti e problematiche mutevoli.</b></p>	<p>Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative dell' Area di appartenenza.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza.</li> <li>- Accettazione di cambiamenti funzionali ed organizzativi nell'ambito dell' Area di lavoro di riferimento.</li> <li>- Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche.</li> </ul>
<p><b>4. Capacità e conoscenze professionali.</b></p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livello di conoscenza ed abilità professionale dimostrata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati senza bisogno dell'intervento del diretto superiore.</li> <li>- Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati.</li> <li>- Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte.</li> <li>- Partecipazione ad iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale.</li> <li>- Applicazione all'attività di competenza delle conoscenze acquisite mediante interventi formativi.</li> </ul>
<p><b>5. Capacità organizzativa e gestionale. Livello di autonomia e assunzione di responsabilità.</b></p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze create nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità e prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite.</li> </ul>
<p><b>6. Risoluzione dei problemi e proposizione di soluzioni innovative o migliorative.</b></p>	<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Livello di analisi, risoluzione e verifica delle problematiche dimostrato nei compiti affidati, anche senza l'intervento dei superiori.</li> <li>- Proposizione di modifiche migliorative e soluzioni di innovazione e di semplificazione ai processi lavorativi ai quali si partecipa.</li> </ul>

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

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



**TABELLA N. 5** Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi)  
(rif. Punto 13)

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi viene effettuata con l'attribuzione del punteggio corrispondente ad uno dei giudizi indicati nella sottostante tabella:

<b>GIUDIZIO</b>	<b>DESCRITTORE</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
<b>ECCELLENTE</b>	<p><b>Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano ampiamente al di sopra della media osservabile nell'articolazione organizzativa di riferimento e rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- sono garantiti anche in situazioni di particolare criticità, complessità e responsabilità.</li> </ul>	<b>1</b>
<b>OTTIMO</b>	<p><b>Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono elevati rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse.</li> </ul>	<b>0,8</b>
<b>BUONO</b>	<p><b>Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	<b>0,6</b>
<b>DISCRETO</b>	<p><b>Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano mediamente adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate e necessitano di essere rafforzati e consolidati;</li> <li>- sono svolti con una autonomia limitata che necessita comunque di interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	<b>0,4</b>

<b>SUFFICIENTE</b>	<p><b>Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono accettabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste ma necessitano comunque di miglioramento;</li> <li>- risultano parzialmente adeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- sono svolti con frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	<b>0,2</b>
<b>INSUFFICIENTE</b>	<p><b>Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li> <li>- risultano completamente inadeguate al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li> <li>- necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li> </ul>	<b>0</b>

Al fine di favorire l'uniformità e la chiarezza della valutazione, la descrizione di ogni giudizio fa riferimento a tre dimensioni valutative complementari riconducibili, in linea generale, ad ognuno dei fattori valutativi descritti nelle tabelle n. 1 e n. 3:

<b>DIMENSIONE QUALITA'</b>	<b>DIMENSIONE RUOLO E FUNZIONI</b>	<b>DIMENSIONE CONTESTO IN CUI SI OPERA</b>
La prima dimensione del descrittore fa riferimento all'ambito qualitativo della prestazione. In tale ambito rientra quindi la valutazione del valore intrinseco della prestazione (competenze e comportamenti agiti) realizzata in termini qualitativi, quantitativi, di tempistica ecc...	La seconda dimensione del descrittore fa riferimento alla valutazione della prestazione rispetto al ruolo (categoria contrattuale di appartenenza, mansioni esigibili e incarico attribuito) ed alle funzioni assegnate (connesse all'attività di competenza all'interno della dell' Area)	La terza dimensione del descrittore fa riferimento al contesto nel quale è svolta la prestazione con particolare riferimento alla eventuale criticità e complessità, responsabilità ed alla necessità di interventi e/o assistenza del superiore e/o dei colleghi.