

Deliberazione della Giunta Regionale 10 giugno 2013, n. 24-5937

**Approvazione sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti del comparto.**

A relazione dell'Assessore Vignale:

Con la legge regionale 29 aprile 2011 n. 7 è stata modificata la legge regionale n. 23 del 2008 (legge sull'organizzazione degli uffici) in attuazione del decreto legislativo n. 150 del 2009, individuando i principi generali in materia di misurazione e valutazione delle prestazioni. In particolare gli articoli 36 bis, 36 ter e 36 quater della L.R. 23/2008 così come novellata dalla L.R. 7/2011 individuano i criteri generali relativi alle fasi, al sistema ed agli ambiti di misurazione e valutazione delle prestazioni individuali. Il D. Lgs n. 150/ 2009 detta altresì tempi di adeguamento.

L'art. 5 del D.L. 95/2012 convertito in L. 135/2012, che qualifica le proprie disposizioni come principi fondamentali di coordinamento della finanza pubblica ai sensi dell'art. 117, comma 3 della Costituzione, prevede nelle more dei rinnovi contrattuali nazionali l'adozione da parte delle amministrazioni pubbliche di un sistema di valutazione delle performance basato su obiettivi individuali e collettivi; l'attuazione dell'art. 5 del d.l. 95/2012 rientra altresì tra gli obblighi cui sono tenute le Regioni nei termini e nei tempi dettati dall'art. 2 del D.L. 174/2012 convertito in L. 213/2012.

Alla luce degli interventi normativi sopra citati si è reso pertanto necessario rivedere il sistema di valutazione dei dipendenti al fine di renderlo conforme ai nuovi principi generali a tal fine la prima bozza del sistema di valutazione è stata trasmessa alle RSU e alle Organizzazioni sindacali il 21 novembre 2012, è stata nuovamente inviata il 27 marzo 2013 ed è seguita il 16 aprile 2013 una ulteriore trasmissione aggiornata anche in risposta a osservazioni formulate dalla parte sindacale, nel periodo sono stati inoltre trasmessi materiali illustrativi e proiezioni e sono stati convocati appositi incontri;

rilevato che le organizzazioni sindacali non hanno condiviso tale sistema, sottolineata, tuttavia, la necessità di adeguare il sistema di valutazione in conformità ai principi e alle disposizioni contenuti nel D. Lgs n 150/2009, nella L.R. 7/2011 e nel D.L. n. 95/2012 convertito in L. 135/2012;

acquisita l'intesa dell'ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale espressa con deliberazione n. 71 del 22 maggio 2013;

informate la RSU e le OO.SS;

tutto ciò premesso e considerato, la Giunta regionale, a voti unanimi resi nelle forme di legge,

*delibera*

- di approvare, per le considerazioni in premessa specificate, il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dipendente così come descritto nel documento allegato alla presente deliberazione per farne parte integrante.

La presente deliberazione sarà pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Piemonte ai sensi dell'art. 61 dello Statuto e dell'art. 5 della L.R. n. 22/2010.

(omissis)

Allegato

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIPENDENTI**

**INDICE**

<b>1</b>	<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>OGGETTO DELLA VALUTAZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>PERIODO DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>6</b>
<b>5</b>	<b>FATTORI DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>OBIETTIVI .....</b>	<b>12</b>
<b>8</b>	<b>VALUTAZIONE DIPENDENTI SENZA OBIETTIVI INDIVIDUALI .....</b>	<b>12</b>
<b>9</b>	<b>COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI .....</b>	<b>13</b>
9.1	COMPETENZE DELLA CATEGORIA D CON O SENZA P.O.....	14
9.2	COMPETENZE DELLE CATEGORIE B E C .....	17
<b>10</b>	<b>GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....</b>	<b>21</b>
10.1	I SOGGETTI COMPETENTI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLETTIVI .....	21
10.2	I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE.....	22
10.3	I RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE .....	22
<b>11</b>	<b>PROCESSO DI VALUTAZIONE .....</b>	<b>23</b>
11.1	COLLOQUIO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI .....	23
11.2	VERIFICA STATO AVANZAMENTO PERFORMANCE (SAP) .....	24
11.3	REVISIONE DEGLI OBIETTIVI IN CORSO DELL'ANNO.....	24
11.4	COLLOQUIO DI VALUTAZIONE .....	25
11.5	PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA.....	25
11.6	ESITO DELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE.....	26
<b>12</b>	<b>RETRIBUZIONE DI RISULTATO/INCENTIVI DI PRODUTTIVITÀ .....</b>	<b>26</b>
12.1	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI .....	26
12.2	PERFORMANCE INDIVIDUALE .....	28
12.3	QUALITÀ DELLA PERFORMANCE.....	28
<b>13</b>	<b>COSTITUZIONE BUDGET DI DIREZIONE/SETTORE.....</b>	<b>29</b>
13.1	PRESUPPOSTI APPLICATIVI .....	29
13.2	COSTRUZIONE BUDGET DI DIREZIONE/SETTORE .....	29
13.3	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE.....	31
13.4	PERFORMANCE INDIVIDUALE E RETRIBUZIONE.....	32
13.5	QUALITÀ DELLA PERFORMANCE E RETRIBUZIONE .....	32
13.6	MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE .....	32
13.7	LIMITI DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI P.O.....	33
<b>14</b>	<b>PRIMA APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA.....</b>	<b>33</b>

## **1 PREMESSA**

Il C.C.N.L. relativo al nuovo ordinamento del personale ed il contemporaneo C.C.N.L. 1998-2001 hanno aperto la strada a forme di incentivazione dei dipendenti funzionali ad un sistema di gestione del personale più efficiente e flessibile.

È lo stesso articolo 6 del C.C.N.L. sull'ordinamento a stabilire che vengano adottate metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati delle attività svolte dai dipendenti e che i risultati medesimi siano soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminate dall'Ente.

Conseguentemente, in diversi altri punti dei due contratti viene fatto riferimento, ai fini dell'applicazione di alcuni istituti contrattuali, al sistema di valutazione previsto dall'articolo 6.

Da un lato il C.C.N.L. sull'ordinamento del personale agli articoli 9 e 10 stabilisce che la retribuzione di risultato è attribuita ai titolari di posizione organizzativa in modo strettamente correlato ai risultati delle attività svolte dai dipendenti cui è stato attribuito l'incarico, e che i risultati medesimi sono soggetti a valutazione annuale in base a criteri e procedure predeterminate dall'Ente.

Dall'altro il C.C.N.L. del personale non dirigente 1998-2001 all'articolo 17, comma 2, lett. a), prevede che l'erogazione dei compensi diretti ad incentivare la produttività avvenga secondo i risultati accertati dal sistema permanente di valutazione di cui al citato articolo 6 del C.C.N.L. così come la verifica dei risultati è stata prevista dall'articolo 18 del medesimo contratto.

Si evince, quindi, che l'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si è collocata 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 recenti disposizioni contenute nella legge n. 15/2009, nel Decreto Legislativo n. 150/2009 e nel decreto legge n. 95/2012 convertito in legge n. 135/2012.

La riforma ha posto al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, oltre che focalizzare l'attenzione su una gestione efficiente ed efficace attraverso un utilizzo delle risorse ottimale.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'Amministrazione 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 regionali al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

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.

Tale sistema deve comunque tenere conto della diversità dei ruoli e delle responsabilità, fondandosi sulla valutazione del grado di raggiungimento di obiettivi prefissati per ciascun dipendente e delle capacità attitudinali e professionali.

Inoltre, il peso dei due fattori di valutazione (area degli obiettivi e area delle capacità attitudinali) può essere diverso a seconda delle responsabilità. Come ovviamente saranno diversi gli obiettivi di ciascuno.

Il sistema deve necessariamente contenere comunque dispositivi finalizzati alla trasparenza nell'assegnazione degli obiettivi, alla verifica degli stessi e del loro grado di raggiungimento, nonché alla possibilità di risoluzione delle controversie che eventualmente potessero insorgere in merito alle valutazioni espresse attraverso meccanismi che prevedano il contraddittorio tra le parti in causa.

I Sistemi di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del Comparto, del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa e del personale Dirigente, sono sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati con riferimento alle responsabilità gestionali ed organizzative ad essi attribuite.

## **2 FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale ha le seguenti finalità:

- a) Evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti regionali rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza;
- b) Definire e comunicare gli obiettivi, i risultati ed i comportamenti, che il personale regionale deve perseguire e manifestare nell'ambito della propria attività lavorativa;
- c) Promuovere l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative regionali;
- 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 si colloca all'interno di un sistema più complesso di direzione per obiettivi e gestione per risultati ed è un sistema dinamico che si propone di integrare le esigenze dell'Ente (perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e migliore utilizzazione delle risorse umane) con le aspettative del personale (remunerazione e maggiore partecipazione ai processi di organizzazione del lavoro).

Il sistema agisce attraverso una pianificazione degli obiettivi di lavoro ed una successiva valutazione dei risultati ottenuti in rapporto agli obiettivi stessi, non come sistema di mero controllo, ma come strumento per il miglioramento delle prestazioni collettive e individuali.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione degli obiettivi da raggiungere. Esso implica:

- l'intervento del "vertice dell'Amministrazione" per fissare gli obiettivi principali e le priorità dell'Ente;

- il coinvolgimento del direttore e del dirigente nell'individuare le aree di responsabilità individuali, gli obiettivi e i criteri di misura sui quali sarà valutata la prestazione, creando così una guida per gestire le attività, per attivare specifici interventi di formazione e stabilire i contributi di ciascuno;
- il processo, comunicato e riconosciuto da tutta la struttura è continuo, (non occasionale né limitato nel tempo) anche attraverso un percorso definito in tempi e metodi;
- il processo influenza tutta la linea gerarchica: il suo scopo è tradurre gli obiettivi dell'Ente in obiettivi individuali.

Il sistema di valutazione pur focalizzandosi in un'ottica di gestione per risultati non trascura, altresì, l'importanza di una valutazione complessiva delle capacità attitudinali nell'ambito del contesto lavorativo, delle competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini e, infine, dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

Quindi la valutazione delle prestazioni individuali si basa su tre elementi fondamentali:

- a) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi collettivi o trasversali predeterminati per la struttura di appartenenza.
- b) il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali predeterminati.
- c) l'adeguatezza delle competenze e dei comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nell'espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduto ed all'eventuale incarico ricoperto.

#### **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 per un periodo pari ad almeno un quarto dell'anno di riferimento corrispondente a 90 giorni solari.

Per determinare se un dipendente è valutabile, costituisce servizio effettivo quello prestato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno

(inteso come missioni e formazione), la trasferta, le ferie e festività, i permessi brevi e per motivi personali, i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione regionale, quelli per assemblea e le assenze per infortunio per motivi di servizio.

Il servizio effettivo viene utilizzato anche come ponderazione per la determinazione degli incentivi ed in questo contesto vengono considerati, in qualità di servizio effettivo, anche il congedo per maternità e paternità obbligatoria e i periodi di assenza per le cure salvavita.

Per determinare il periodo di servizio verranno prese in considerazione in qualità di assenze le seguenti voci: Ritardo ingiustificato, Visita medica, Sciopero (sia a ore che a giornata), Malattia/Cure, Congedo per cure, Maternità e paternità, Congedo parentale retribuito e non, Congedo malattia figli, Ricovero ospedaliero, Richiamo alle armi, Aspettativa non retribuita per motivi personali o familiari, Aspettativa per mandato amministrativo e parlamentare, Sospensione dal servizio, Assenza ingiustificata, Aspettativa per dottorato di ricerca, Aspettativa per seguire il coniuge all'estero, Aspettativa per collaborazione con paesi in via di sviluppo, Aspettativa eventi cause particolari, Aspettativa per la formazione, Aspettativa sindacale, Aspettativa per lavoro autonomo ex L. 183/2010, Aspettativa per contratto di diritto privato presso altro ente.

Per i dipendenti in distacco sindacale verrà corrisposto l'importo medio, calcolato sull'incentivo di tutti i dipendenti, della performance organizzativa.

La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il Responsabile della struttura di appartenenza del dipendente ha la possibilità di effettuare 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. I dipendenti che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al responsabile della valutazione le proprie relazioni finali sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

I dipendenti che per effetto di un trasferimento interno all'ente cambiano struttura di assegnazione, sono tenuti ad inoltrare ad entrambi i responsabili della valutazione le proprie relazioni finali sulle attività svolte e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato in ogni Direzione/Settore.



## **5 FATTORI DI VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di stile di gestione, che lega il controllo direzionale alla performance dei dirigenti ed a tutti i dipendenti.

La direzione per obiettivi è uno stile di direzione, che attiva un processo per la definizione degli obiettivi da raggiungere sulla base delle linee e dei piani programmatici, per unità organizzative significative e per i loro responsabili, in un arco di tempo determinato.

Ciò implica una impostazione tecnico-aziendale, cioè un approccio, per quanto concerne la gestione e l'organizzazione, secondo i principi dell'economia aziendale e delle discipline del management.

In tale contesto necessariamente va privilegiato il ruolo del controllo di gestione, per monitorare l'efficacia e l'efficienza della gestione attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti e metodologie di misurazione: misurazione e produzione di informazioni, quindi, fondamentali a motivare i dirigenti ed i funzionari a prendere decisioni corrette e a responsabilizzarli.

Il sistema di valutazione in argomento è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei comportamenti nell'ambito del contesto lavorativo, delle competenze intese come intreccio di conoscenze, capacità, attitudini e, soprattutto, dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati.

I valori del sistema di valutazione possono sintetizzarsi nei seguenti:

- Orientamento al risultato, per superare il modello dell'adempimento.
- Sviluppo dell'empowerment, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze.
- Integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi.
- Capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento.
- Orientamento al cliente (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale è, quindi, finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli ed è articolato su 3 fattori di valutazione:

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi collettivi;
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati;
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

In particolare il **primo fattore (inteso come performance organizzativa)** è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi collettivi che possono anche derivare dagli obiettivi dell'Ente e della Direzione.

La scelta di collegare il sistema di valutazione individuale anche a risultati organizzativi è finalizzata a:

- rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione;
- valorizzare ed incoraggiare la collaborazione relazionale e interfunzionale tra soggetti, spesso determinante per il raggiungimento degli obiettivi;
- garantire il giusto equilibrio tra la motivazione al raggiungimento degli obiettivi individuali e la necessaria attenzione a contribuire agli obiettivi generali dell'ente e dell'articolazione organizzativa di appartenenza.

Gli obiettivi relativi a questo fattore dovranno essere costruiti in modo tale da comprendere tutti i dipendenti appartenenti alle direzioni, anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali e di buon funzionamento degli uffici.

Il primo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi collettivi con conseguente partecipazione alla suddivisione del budget dedicato a questa tipologia di performance.

Il **secondo fattore (inteso come performance individuale)** identifica e misura uno specifico risultato atteso, riferito ad un predefinito arco temporale, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%);
3. Valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo;

Il secondo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali con conseguente partecipazione alla suddivisione del budget dedicato a questa tipologia di performance.

Il **terzo fattore (inteso come qualità della performance)** valuta la qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal dipendente nel raggiungimento dei risultati.

Il terzo fattore, in termini di valutazione, dà origine ad una valutazione del livello di qualità delle competenze e dei comportamenti professionali e organizzativi profusi dal dipendente nell'attività d'ufficio con conseguente partecipazione alla suddivisione del budget dedicato a questa tipologia di performance.

L'utilizzo di una scala più ampia consente una valutazione più puntuale dei risultati raggiunti e limita fenomeni statistici di concentrazione su specifici valori. Con specifico riferimento ai comportamenti (fattore 3) la descrizione del livello atteso in corrispondenza dei punteggi favorisce una valutazione più consapevole da parte del responsabile della valutazione.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, il peso dei tre fattori cioè del contributo al raggiungimento di risultati organizzativi di ente e di struttura (performance organizzativa), degli obiettivi individuali di risultato (performance individuale) e della qualità delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi (qualità della performance), è il seguente:

<b>Tipologia</b>	<b>Performance organizzativa Fattore 1</b>	<b>Performance Individuale Fattore 2</b>	<b>Qualità della performance Fattore 3</b>
titolari di Posizione Organizzativa ed Alta Professionalità	40%	30%	30%
personale di categoria D senza P.O.	45%	25%	30%
personale di categoria B e C	50%	20%	30%

## **6 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Il **PRIMO FATTORE (inteso come Performance Organizzativa)** è collegato al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione.

Gli obiettivi assegnati sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- **Obiettivi strategici o di processo** definiti, di norma, in coerenza con gli Obiettivi dell'ente. Sono attribuiti secondo l'ambito di competenza del Settore di appartenenza;
- **Obiettivi trasversali comuni:** sono obiettivi comuni a più dipendenti (nell'ambito della stessa area di coordinamento, Direzione o anche a livello di Ente) ed individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo della organizzazione nel suo complesso.

Come già evidenziato nel capitolo precedente, gli obiettivi relativi a questo fattore dovranno essere costruiti in modo tale da comprendere tutti i settori (quindi tutti i dipendenti) appartenenti alle direzioni, anche attraverso la definizione di obiettivi trasversali e di buon funzionamento degli uffici.

In particolare il livello del contributo ai risultati della Direzione è collegato agli obiettivi di quest'ultima come definiti nel Piano di lavoro.

Il dipendente verrà valutato in base al contributo individuale che darà per il raggiungimento degli obiettivi relativi alla Performance Organizzativa.

Il **SECONDO FATTORE (raggiungimento degli obiettivi individuali – inteso come performance individuale)** misura il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Gli obiettivi assegnati sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- **Obiettivi strategici o di processo** definiti in modo da evidenziare le capacità realizzative del dipendente. Sono attribuiti secondo l'ambito di competenza della struttura di appartenenza e devono tenere conto della categoria e del ruolo ricoperto oltre che dell'attività svolta da ogni dipendente;
- **Obiettivi di miglioramento degli standard:** sono obiettivi individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo della organizzazione nel suo complesso (ad es. partecipazione a iniziative formative, partecipazione a processi che favoriscono la condivisione della conoscenza e la crescita professionale del personale).

A ciascun obiettivo sarà associato un peso, degli indicatori e un peso per ciascun indicatore con dei valori target e necessari per la misurazione e valutazione in itinere e finale.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, ponderato per il peso dell'obiettivo.

Il **TERZO FATTORE (competenze e comportamenti professionali e organizzativi - inteso come qualità della performance)** misura i comportamenti organizzativi sulle dodici competenze formalizzate nella scheda di valutazione del personale, suddivise in 4 aree: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale.

## **7 OBIETTIVI**

Il processo di individuazione degli obiettivi può essere definito "a cascata", infatti partendo dalle indicazioni ed obiettivi individuati dal Programma operativo e dal Piano di lavoro, si passa quindi dagli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna Direzione regionale, successivamente agli obiettivi organizzativi stabiliti per ogni Settore, per arrivare a quelli attribuiti alle posizioni organizzative ed ai dipendenti di categoria B, C e D senza posizione organizzativa.

Tale processo è fondamentale per il funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Ente e per la necessaria diffusione e condivisione delle priorità strategiche e degli indirizzi che le politiche regionali intendono perseguire.

Gli obiettivi dei quali si andrà a verificare il raggiungimento dovranno avere le seguenti caratteristiche:

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
- essere misurabili;
- essere significativi;
- essere innovativi;
- essere non facilmente raggiungibili ma realistici.

## **8 VALUTAZIONE DIPENDENTI SENZA OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Per specifiche categorie di personale adibito a mansioni che non prevedono una facile individuazione di obiettivi individuali (es. autisti, uscieri, segreteria, ecc..) si provvederà alla valutazione dei fattori 1 e 3, per cui verranno valutate solo la performance organizzativa e la qualità della performance.

## **9 COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI**

Per quanto riguarda la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali, i criteri devono prendere in considerazione i seguenti aspetti:

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità di affrontare l'innovazione;
- l'iniziativa;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche;
- la comunicazione verbale.

Questi aspetti sono stati suddivisi in 4 aree di competenza, e descritte in 12 fattori di valutazione. Per ciascun fattore è descritta:

- una declaratoria della competenza;
- una scala di graduazione ad hoc.

La lettura combinata di tali elementi consente di comprendere il comportamento oggetto della valutazione.

Il **grading esplicita**, per ognuno dei livelli in cui è articolato, oltre al valore numerico, la descrizione del comportamento osservabile.

La descrizione dei singoli fattori è leggermente diversa tra la categoria D e le categorie B e C.

Di seguito vengono riportate le specificazioni dei fattori a seconda delle categorie in esame.

**9.1 COMPETENZE DELLA CATEGORIA D CON O SENZA P.O.**

Le 4 aree di competenza sono quelle previste per il fattore 3 (Qualità della performance) e vengono suddivise in 12 fattori, che per le categorie D sono i seguenti:

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
<b>A - COGNITIVA</b>	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
<b>B - REALIZZATIVA</b>	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Capacità organizzativa
<b>C - RELAZIONALE</b>	6. Relazioni interne
	7. Relazioni esterne
	8. Comunicazione
<b>D - GESTIONALE</b>	9. Negoziazione
	10. Responsabilità
	11. Decisione
	12. Capacità professionale

**A - AREA COGNITIVA**

con riferimento a:

**1. Flessibilità:** intesa come

- Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi e/o vincoli operativi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità;
- Capacità di modificare con discrezionalità il proprio stile di comportamento in funzione del contesto, adattandosi con facilità a situazioni e interlocutori diversi;
- Capacità di cogliere tempestivamente i segnali di cambiamento, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità, gestendo anche situazioni nuove.

**2. Consapevolezza organizzativa:** intesa come

- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'Amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## **B - AREA REALIZZATIVA**

con riferimento a:

3. **Orientamento al risultato:** inteso come
  - Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro;
  - Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.
  
4. **Iniziativa:** intesa come
  - Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte;
  - Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi;
  - Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività con precisione e nel rispetto delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività prima di ricevere sollecitazioni.
  
5. **Capacità organizzativa:** intesa come
  - Capacità 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;
  - Capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento;
  - 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.

## **C - AREA RELAZIONALE**

con riferimento a:

6. **Relazioni interne:** intesa come
  - Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi;



- Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni;
- Capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che facilitino il superamento dei momenti di difficoltà.

7. **Relazioni esterne:** intesa come

- Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni alla Regione in modo da raggiungere brevemente la soluzione di problemi complessi;
- Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto;
- Capacità di ricercare la sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.

8. **Comunicazione:** inteso come

- Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi. Orientamento a verificare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità;
- Capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi;
- Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione;
- Capacità di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi.

## **D - AREA GESTIONALE**

con riferimento a:

9. **Negoziazione:** intesa come

- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Capacità di contribuire alla conclusione di una trattativa utile per la struttura di appartenenza, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.

10. **Responsabilità:** intesa come

- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;

- Attenzione alla 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 di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive;
- Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione.

**11. Decisione:** intesa come

- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- Capacità e/o disponibilità a prendere decisioni nell'ambito della propria sfera di attività;
- Capacità di indirizzare la propria attività al conseguimento degli obiettivi fissati in modo da migliorare i servizi offerti;
- Capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e dei collaboratori con cui si trova ad operare.

**12. Capacità professionale:** inteso come

- Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa ed alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole a disposizione della struttura;
- Capacità e/o disponibilità ad aumentare il proprio livello specialistico in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche;
- Capacità di favorire la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori. Capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori mediante la condivisione delle informazioni e delle conoscenze.

## **9.2 COMPETENZE DELLE CATEGORIE B E C**

Anche in questo caso le 4 aree di competenza sono quelle previste per il fattore 3 (Qualità della performance) e vengono suddivise in 12 fattori, che per le categorie B e C sono i seguenti:

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
<b>A - COGNITIVA</b>	1. Flessibilità
	2. Gestione del lavoro
<b>B - REALIZZATIVA</b>	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Impegno nei processi lavorativi
<b>C - RELAZIONALE</b>	6. Relazioni interne
	7. Relazioni esterne
	8. Comprensione
<b>D - GESTIONALE</b>	9. Gestione dei problemi
	10. Responsabilità
	11. Collaborazione
	12. Capacità professionale

**A - AREA COGNITIVA**

con riferimento a:

**1. Flessibilità:** intesa come

- 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;
- Capacità di agire senza lasciarsi condizionare da pregiudizi, manifestando una buona propensione a recepire nuovi stimoli e opportunità;
- 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.

**2. Gestione del lavoro:** intesa come

- Capacità di orientare il proprio lavoro al perseguimento del risultato ed al perseguimento dei valori dell'Ente, inclusi quelli che puntano alla realizzazione del cambiamento e dell'innovazione.
- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro estendendo la propria visione d'insieme alle opportunità di miglioramento;
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

**B - AREA REALIZZATIVA**

con riferimento a:

**3. Orientamento al risultato:** inteso come

- Capacità di produrre risposte mirate ed efficienti alle richieste del proprio lavoro;
- Orientamento a seguire il proprio lavoro con concentrazione, focalizzando l'attenzione anche sugli aspetti apparentemente marginali e completandone la realizzazione con un controllo accurato dei risultati conseguiti.

**4. Iniziativa:** intesa come

- Capacità di ricercare modalità operative più efficienti ed efficaci per conseguire il successo nelle attività quotidianamente svolte;
- Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi.

**5. Impegno nei processi lavorativi:** intesa come

- Capacità di affrontare la propria attività lavorativa con 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 di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive;
- Efficace gestione del proprio lavoro, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori;
- Capacità di affrontare il carico di lavoro assegnato tenendo presente la complessità e difficoltà del compito/obiettivo affidato ed il tempo a disposizione;
- Capacità di rispettare i 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.

**C - AREA RELAZIONALE**

con riferimento a:

**6. Relazioni interne:** intese come

- Capacità di intrattenere relazioni con i colleghi interni all'Ente in modo da raggiungere brevemente la soluzione dei problemi;
- Capacità di condividere consapevolmente con i colleghi valori ed opportunità in modo da raggiungere gli obiettivi comuni.

7. **Relazioni esterne:** intese come
- Capacità di intrattenere relazioni con strutture ed Enti esterni alla Regione in modo da raggiungere brevemente la soluzione dei problemi;
  - Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto.
8. **Comprensione:** intesa come
- Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione;
  - Capacità di affrontare ed appianare eventuali conflitti con i colleghi.

#### **D - AREA GESTIONALE**

con riferimento a:

9. **Gestione dei problemi:** intesa come
- Capacità di inquadrare i problemi, di raccogliere le informazioni, di valutarle, di scegliere la strada da percorrere sulla base di priorità assegnate dopo avere riconosciuto la reale essenza dei problemi, operativi e relazionali;
  - Disponibilità ad esercitare sapientemente la propria autonomia e la capacità di mettere in atto comportamenti lavorativi in grado di proporre soluzioni efficaci ed efficienti;
  - Capacità di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure ed attività nell'ambito delle funzioni affidate.
10. **Responsabilità:** intesa come
- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;
  - Attenzione alla 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 di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti affidati e di partecipare attivamente al processo lavorativo in cui è inserito rispettando regole e direttive.
11. **Collaborazione:** intesa come
- Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con il dirigente e con i colleghi;

- Capacità di garantire disponibilità al lavoro di gruppo, e di integrarsi positivamente nel contesto lavorativo anche in termini di rapporti con gli utenti interni/esterni;
- Capacità di adattarsi alle situazioni e propensione all'innovazione ed al miglioramento;
- Propensione alla collaborazione nel ricercare comuni interessi e sintonia sugli obiettivi da raggiungere.

**12. Capacità professionale:** inteso come

- Capacità di incrementare le proprie conoscenze tecniche in modo da mantenersi aggiornato al contesto amministrativo, alla normativa ed alla tecnologia con cui si trova ad operare mettendole a disposizione della struttura;
- Capacità e/o disponibilità ad aumentare il proprio livello specialistico in modo da offrire alla struttura soluzioni innovative ed economiche;
- Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività nei tempi e modi appropriati.

## **10 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

### **10.1 I SOGGETTI COMPETENTI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLETTIVI**

I Direttori ed i Responsabili di Settore definiscono annualmente gli obiettivi e i programmi da assegnare che vengono illustrati e discussi con i singoli dipendenti durante un colloquio garantendo la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali ricevute dagli organi di direzione politico-amministrativa, l'omogeneità e la congruità degli obiettivi assegnati.

A seguito dell'approvazione del Piano della Performance o, in mancanza del Piano, all'inizio di ogni anno in occasione della stesura del Piano di lavoro relativo all'anno di riferimento, i direttori regionali incontrano i dirigenti ed i dipendenti per una conferenza di Direzione durante la quale vengono illustrati gli obiettivi di Direzione da conseguire ed i risultati attesi, data l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate.

Dopo qualche mese dall'assegnazione degli obiettivi (nel mese di giugno) i destinatari ed i responsabili della valutazione si incontrano per un momento di verifica durante il quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo

rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi.

A seguito della verifica intermedia i Direttori e i Responsabili di Settore, effettuando un'analisi dello stato di avanzamento delle attività relative agli obiettivi oggetto di valutazione delle performance e dichiarando il raggiungimento degli step intermedi, possono autorizzare l'erogazione di una quota parte del trattamento economico accessorio corrispondente alla performance (SAP: Stato di avanzamento della performance).

### **10.2 I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE**

Il sistema di valutazione delle prestazioni è rivolto:

- al personale dipendente a tempo indeterminato;
- al personale a tempo determinato che abbia sottoscritto un contratto di una durata superiore ad 1 anno;
- ai dipendenti di altri Enti in posizione di comando a tempo pieno presso la Regione Piemonte.

Il sistema non si applica ai dipendenti regionali 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.

Per i dipendenti sottoscrittori di contratto di natura privatistica che prestano servizio presso gli uffici di comunicazione degli Assessorati o presso i Gruppi consiliari dell'Ente si applica solo la valutazione della Qualità della performance.

Eventuali deroghe e casi particolari sono individuati dalle strutture competenti in materia di gestione e valutazione del personale al momento della definizione delle modalità del distacco o del comando.

### **10.3 I RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE**

**Il responsabile della valutazione è il direttore/dirigente della Direzione/Settore o struttura di appartenenza del valutato durante l'anno di riferimento della valutazione o, in mancanza di quest'ultimo, il direttore/dirigente alla data di effettuazione della valutazione.**

**Nel caso trasferimento del dipendente in più di una struttura durante l'anno, i responsabili della valutazione effettueranno, ciascuno per il periodo di competenza, la valutazione dei risultati raggiunti dal**

**dipendente durante il periodo di servizio prestato presso la loro Direzione/Settore.**

In caso di distacco funzionale del dipendente in più di una struttura durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal Responsabile della struttura principale, acquisiti i pareri degli altri direttori/dirigenti presso i quali il dipendente ha prestato servizio.

Il responsabile della valutazione che subentri in corso d'anno nella direzione della direzione/settore regionale per un periodo inferiore a sei mesi, acquisisce, anche il parere del precedente direttore/dirigente.

In caso di vacanza del Responsabile di Settore il compito di effettuare la valutazione delle prestazioni del personale assegnato viene affidato al Direttore.

In caso di vacanza del Direttore il compito di effettuare la valutazione delle prestazioni del personale assegnato viene affidato al Vicario della Direzione.

**I responsabili della valutazione (Direttori/Responsabili di Settore) che cessano dal servizio sono tenuti a lasciare al proprio successore, al Direttore ovvero al Vicario delle Direzioni, le proprie relazioni finali relative alla valutazione dell'attività svolta e degli obiettivi raggiunti dai loro collaboratori entro la data di cessazione.**

## **11 PROCESSO DI VALUTAZIONE**

Il processo di valutazione è articolato in diverse fasi che vanno a comporre un sistema di attribuzione degli obiettivi e di valutazione dei risultati volti a migliorare il sistema di programmazione delle attività e degli interventi dell'Ente.

### **11.1 COLLOQUIO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

I Dirigenti di Settore, ovvero i Direttori per il personale assegnato alle Direzioni, definiscono annualmente gli obiettivi e i programmi da assegnare ai dipendenti durante un colloquio.

I Direttori, verificano la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali ricevute dagli organi di direzione politico-amministrativa, l'omogeneità e la congruità degli obiettivi assegnati.



Possono essere assegnati obiettivi non rientranti specificatamente nelle competenze della struttura o della posizione assegnata solo se previamente concertati con l'interessato; gli obiettivi saranno riportati nella scheda di individuazione degli stessi, che sarà compilata in ogni sua parte e controfirmata per condivisione dal Responsabile della valutazione e dal dipendente interessato.

### **11.2 VERIFICA STATO AVANZAMENTO PERFORMANCE (SAP)**

Con la versione intermedia i responsabili della valutazione, provvedono alle necessarie verifiche delle attività svolte dai dipendenti volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati, per dare ai dipendenti un feedback sull'andamento delle proprie attività svolte.

In tale occasione, qualora lo ritengano opportuno, dichiarando il raggiungimento dei vari step dello "Stato di Avanzamento delle Performance" (SAP), possono autorizzare l'erogazione di una quota parte del trattamento economico accessorio che verrà scaglionata nei mesi successivi.

Nel mese di Ottobre si dovrà provvedere ad una seconda fase di verifica finalizzata ad un ulteriore eventuale sblocco in modo da procedere all'erogazione delle quote rimanenti anche nei primi mesi dell'anno successivo.

Nel caso in cui al momento della seconda autorizzazione (mese di ottobre) il dipendente non avesse maturato una presenza in servizio pari 180 giorni, verrà inibita l'erogazione dei successivi step del SAP.

### **11.3 REVISIONE DEGLI OBIETTIVI IN CORSO DELL'ANNO**

Nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del dipendente, si verificano eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati o la necessità di modificare i contenuti descrittivi della scheda di assegnazione, i soggetti, di cui al paragrafo 11.1, si incontrano per una verifica durante la quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi; la descrizione delle modifiche apportate sarà riportata, entro i termini definiti nella versione intermedia del Piano di lavoro, nella scheda di definizione degli obiettivi e controfirmata dai soggetti interessati.

In questa fase dovranno anche essere discussi i fattori riguardanti la valutazione delle competenze e dei comportamenti professionali in una sorta di "pre-valutazione" in modo da apportare quei correttivi comportamentali volti al miglioramento dei risultati finali.

Gli esiti del colloquio di pre-valutazione dovranno essere annotati sulla scheda e firmati sia dal Responsabile della valutazione che dal dirigente.

Le risultanze e i contenuti di questo colloquio andranno poi a comporre gli elementi necessari alla valutazione finale (si pensi ad un colloquio positivo e un successivo giudizio negativo senza adeguate motivazioni, o viceversa un colloquio in cui vengono evidenziate carenze e correttivi da adottare e che il dipendente non adotta successivamente).

#### **11.4 COLLOQUIO DI VALUTAZIONE**

Al termine di ogni anno il responsabile della valutazione ed il dipendente si incontrano per il colloquio di valutazione, l'esito del quale viene formalizzato in una apposita scheda che viene sottoscritta da entrambi i soggetti.

#### **11.5 PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA**

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con un giudizio complessivo che comporti una riduzione dell'indennità di risultato o dell'incentivo di produttività superiore all'80% rispetto all'importo teorico attribuibile, prima della formalizzazione delle decisioni, il responsabile della valutazione comunica al dipendente, per iscritto, la scheda di valutazione.

In questo caso al dipendente è data la possibilità di ricorrere, entro 30 giorni dalla data di presa visione della proposta di valutazione, alla Commissione mista paritetica Amministrazione - OO.SS (composta da 2 dirigenti individuati dal Direttore della Direzione con competenza al personale per il personale della Giunta regionale, 1 dirigente del Consiglio regionale individuato dal Direttore della Direzione con competenza al personale del Consiglio stesso, 3 rappresentanti delle R.S.U.).

La Commissione paritetica, acquisita la documentazione e sentiti gli interessati, esprime entro 30 giorni un parere obbligatorio ma non vincolante sul caso in esame.

La Commissione convoca il dipendente che deve essere sentito ed invitato a controdedurre per iscritto, entro e non oltre 10 giorni dall'incontro.

All'incontro, di cui deve essere redatto processo verbale, il dipendente può farsi assistere da persona di sua fiducia; il verbale viene allegato alla scheda di valutazione, nella quale deve essere annotato l'esito della procedura di garanzia.

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con un giudizio complessivo che comporti una riduzione dell'indennità di risultato o del compenso incentivante la produttività ricompresa tra il 21% e l'80% rispetto all'importo teorico attribuibile, è ammesso il ricorso al Direttore della direzione di appartenenza, da esperirsi entro 15 giorni dalla data di presa visione della proposta di valutazione.

Il Direttore regionale ha la facoltà di modificare il giudizio, previo confronto in contraddittorio, con le parti interessate.

#### **11.6 ESITO DELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE**

La Commissione paritetica invia le proprie conclusioni alle strutture competenti in materia di personale della Giunta e del Consiglio regionale per un tentativo di conciliazione interno all'Ente, del cui esito, verrà data comunicazione all'Organismo Indipendente per la Valutazione (OIV).

Il parere della Commissione viene illustrato al Direttore Responsabile della valutazione di appartenenza del ricorrente, il quale, preso atto del parere della Commissione paritetica riesamina la valutazione ed eventualmente, motivando può discostarsene.

All'OIV spetta il compito di verificare il funzionamento del sistema di valutazione e di avanzare eventuali proposte di modifica agli organi competenti.

## **12 RETRIBUZIONE DI RISULTATO/INCENTIVI DI PRODUTTIVITÀ**

### **12.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA – VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI**

Il budget della **Performance Organizzativa** viene distribuito a livello di Direzione.

Il Direttore, in sede di valutazione dei risultati provvederà a distribuire tale budget ai Settori di sua competenza in misura percentuale in relazione alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura in applicazione del sistema di valutazione per il primo fattore:

Livello medio di raggiungimento obiettivi (%)		% budget da distribuire
da	a	
90%	100%	100%
80%	<90%	90%
70%	<80%	80%
60%	<70%	70%
50%	<60%	60%
30%	<50%	40%
20%	<30%	25%
0	<20%	0

Il budget di direzione dedicato alla Performance Organizzativa viene totalmente distribuito all'interno di ogni direzione.

La valutazione del contributo individuale del personale di categoria B, C e D viene effettuata tenendo conto della totalità degli obiettivi collettivi della struttura, ed effettuata attraverso l'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio:

Valutazione del contributo individuale	Punteggio
Non adeguato	0
Parzialmente adeguato con impegno scarso	1
Parzialmente adeguato con impegno medio	2
Adeguato con impegno buono	3
Adeguato con impegno ottimo	4

Nella formulazione del giudizio il responsabile della valutazione deve tenere conto delle mansioni, della categoria e del profilo professionale di appartenenza del dipendente.

In caso di trasferimento del personale in corso d'anno, la valutazione prevista dal presente paragrafo è effettuata da tutti i responsabili della valutazione, ognuno per gli obiettivi di propria competenza, interessati dal trasferimento.

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

<b>Punteggio</b>	<b>% spettante</b>
4	100%
3	80%
2	50%
1	20%
0	0

### **12.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il budget della **Performance Individuale** viene distribuito a livello di Direzione, dà origine alla corrispondente quota di incentivo e viene erogata in misura percentuale in relazione alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi in applicazione del sistema di valutazione per il secondo fattore.

La successiva tabella riporta i valori del grado di raggiungimento con la percentuale di retribuzione spettante:

<b>Livello medio di raggiungimento obiettivi (%)</b>		<b>% Indennità di Risultato/Produttività spettante</b>
<b>da</b>	<b>a</b>	
90%	100%	100%
80%	<90%	90%
70%	<80%	80%
60%	<70%	70%
50%	<60%	60%
30%	<50%	40%
20%	<30%	25%
0	<20%	0

In caso di trasferimento del personale in corso d'anno, la valutazione prevista dal presente paragrafo è effettuata da tutti i responsabili della valutazione, ognuno per gli obiettivi di propria competenza, interessati dal trasferimento.

### **12.3 QUALITÀ DELLA PERFORMANCE**

Il budget della **Qualità della Performance** dà origine alla corrispondente quota di incentivo e viene erogata in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 12 fattori presentati nel sistema di valutazione per il terzo fattore.

In caso di trasferimento del personale in corso d'anno, la valutazione prevista dal presente paragrafo è effettuata da tutti i responsabili della valutazione, ognuno per gli obiettivi di propria competenza, interessati dal trasferimento.

La successiva tabella riporta i valori dei punteggi con la percentuale di retribuzione spettante:

<b>Punteggio</b>	<b>% Incentivo spettante</b>
Da 44 a 48	100%
Da 38 a 43	90%
Da 32 a 37	80%
Da 25 a 31	60%
Da 19 a 24	40%
Da 12 a 18	25%
Inferiore a 12	0

### **13 COSTITUZIONE BUDGET DI DIREZIONE/SETTORE**

#### **13.1 PRESUPPOSTI APPLICATIVI**

Una volta acquisite le valutazioni si procede alla definizione dei budget di Direzione e di Settore che vengono costruiti in base al periodo di servizio effettivamente prestato dai dipendenti aventi diritto al trattamento economico accessorio che abbiano i requisiti per essere valutati.

Per accedere alla valutazione occorre aver prestato servizio effettivo per un minimo di 90 giorni.

La costruzione della quota teorica di partenza relativa ad ogni dipendente si basa sul computo in 12<sub>mi</sub> del periodo di servizio effettivamente prestato. La somma delle quote teoriche dei dipendenti costituisce il budget della struttura organizzativa (Settore e Direzione).

L'incentivo percepito dai dipendenti è parametrato alla valutazione ricevuta e ponderato rispetto al servizio effettivamente prestato.

#### **13.2 COSTRUZIONE BUDGET DI DIREZIONE/SETTORE**

Il budget deve essere parametrato al tipo di rapporto di lavoro dei dipendenti:

- tempo pieno,
- part-time,
- periodo di servizio inferiore all'anno per i cessati e i nuovi assunti.

La differenziazione delle varie categorie è garantita dai seguenti coefficienti che permettono di costruire i budget di categoria prima, e della struttura organizzativa poi.

<b>Cat.</b>	<b>Coeff</b>
<b>B1 - B2</b>	100
<b>B3 - B7</b>	108,5
<b>C</b>	117,2
<b>D1 - D2</b>	125,9
<b>D3 - D6</b>	134,5

I budget di struttura vengono costruiti secondo i seguenti passi logici:

- 1) Vengono presi in considerazione tutti gli aventi diritto agli incentivi di produttività senza PO:
  - a- con tipi di rapporto previsti dal sistema incentivante: tempo indeterminato, part-time, tempo determinato superiore all'anno.
  - b- con posizione economica prevista dal CCNL.Pertanto vengono esclusi dal conteggio tutti i periodi temporali in cui il dipendente possiede un tipo di rapporto e/o una posizione economica non compresa nell'elenco di cui al punto a.
- 2) Una volta individuate le persone che hanno diritto all'incentivo, secondo i criteri del punto 1, vengono conteggiati i rispettivi giorni teorici relativi al rapporto di servizio intesi come:
  - a- 365 giorni per i full time,
  - b- in base alla percentuale di part-time per coloro che non siano a tempo pieno,
  - c- i giorni che intercorrono tra l'1 gennaio e la data di cessazione, o viceversa per i nuovi assunti tra la data di assunzione e il 31 dicembre dell'anno di riferimento.I giorni teorici verranno raggruppati per categoria e moltiplicati per il relativo coefficiente di qualifica riportato nella tabella precedente.
- 3) A questo punto si procede con la distribuzione nelle varie strutture della quota relativa ad ogni dipendente presente in ogni Direzione/Settore per la costruzione del Budget.

Il budget di struttura costituito con le modalità sopra riportate viene ulteriormente suddiviso per costituire le risorse da destinare alle Performance Organizzativa, Individuale ed alla Qualità della performance, secondo le modalità ricordate nella seguente tabella.

<b>Tipologia</b>	<b>Performance organizzativa Fattore 1</b>	<b>Performance Individuale Fattore 2</b>	<b>Qualità della performance Fattore 3</b>
Titolari di Posizione Organizzativa ed Alta Professionalità	40%	30%	30%
Personale di categoria D senza P.O.	45%	25%	30%
Personale di categoria B e C	50%	20%	30%

Per quelle specifiche categorie di personale adibito a mansioni che non prevedono una facile individuazione di obiettivi individuali (es. autisti, uscieri, segreteria, ecc..) che, come indicato nel cap. 8, verranno valutati solo per la performance organizzativa e per la qualità della performance, si procede a trasferire la loro quota di budget relativa al fattore 2 nel budget del fattore 1.

### **13.3 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E RETRIBUZIONE**

Le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della performance organizzativa derivanti dalla suddivisione sopra illustrata, vengono distribuite ai singoli dipendenti in base alla valutazione conseguita relativa al contributo individuale del personale di categoria B, C e D all'obiettivo collettivo della struttura ponderate al periodo di servizio effettivamente prestato.

Prima di procedere con la valutazione del contributo individuale all'obiettivo collettivo, il Direttore procede alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura sbloccando così le risorse del budget ad essi dedicate.

La valutazione della performance organizzativa nelle sue diverse configurazioni (di direzione o di settore) è articolata con il riconoscimento di una quota del budget di struttura dedicato agli obiettivi collettivi, gli incentivi individuali si articolano nella seguente misura:

<b>Risultato della performance organizzativa</b>	<b>Quota di budget distribuibile</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 budget della Direzione viene interamente distribuito al suo interno senza produrre resti.



Il personale che non viene valutato sulla performance individuale, indicati nel cap. 8 (es. autisti, uscieri, segreteria, ecc..), ovviamente, riceve la percentuale relativa alla sua valutazione della propria quota utilizzata per costruire il budget della struttura, quindi, il 70%.

Per quanto riguarda i titolari di Posizione Organizzativa, considerata la particolare regolamentazione dell'indennità di risultato prevista dalla contrattazione nazionale, le modalità di ripartizione della performance organizzativa avviene sulla base della quota apportata per costruire il budget di struttura (40%) da ponderare in base alla valutazione della performance.

Nel caso in cui nel corso dell'anno si verifici:

- Un cambio di categoria,
- Conferimento o cessazione di incarico di posizione organizzativa,
- assunzione o cessazione,

i compensi spettanti sono corrisposti in proporzione ai due periodi.

#### **13.4 PERFORMANCE INDIVIDUALE E RETRIBUZIONE**

Le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della performance individuale derivanti dalla suddivisione sopra illustrata, sono distribuite ai singoli dipendenti in base alla valutazione individuale conseguita ponderandole al servizio effettivamente prestato.

#### **13.5 QUALITÀ DELLA PERFORMANCE E RETRIBUZIONE**

Le risorse finanziarie destinate al riconoscimento della qualità della performance derivanti dalla suddivisione sopra illustrata, sono distribuite ai singoli dipendenti in base alla valutazione conseguita ponderandole al servizio effettivamente prestato.

#### **13.6 MODALITÀ DI DISTRIBUZIONE DELLE RISORSE**

Le risorse non distribuite nell'ambito della Performance individuale e della Qualità della performance vanno a costituire i Resti che, alla fine della gestione del Trattamento Economico Accessorio, vengono distribuiti in base alla valutazione della Performance Organizzativa ottenuta ponderandoli al servizio effettivamente prestato.

**13.7 LIMITI DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO DEI TITOLARI DI P.O.**

Considerata la particolare regolamentazione dell'indennità di risultato delle posizioni organizzative prevista dalla contrattazione nazionale, la retribuzione di risultato corrispondente alla somma delle quote previste per i tre fattori sottoposti a valutazione non può superare in ogni caso i limiti fissati dalla contrattazione nazionale e/o dalla normativa regionale.

**14 PRIMA APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA**

L'applicazione del presente sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale decorre dall'anno 2013 con l'attribuzione degli obiettivi individuali e collettivi 2013 conseguenti al Piano di Lavoro 2013.

La valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali riferite all'anno 2012 sarà effettuata con il sistema di valutazione vigente.

La prima applicazione del presente sistema di valutazione è di natura sperimentale ed è soggetta a verifica ed eventuale correzione e/o integrazione nel caso intervengano modifiche normative e/o emanazione di indirizzi applicativi in sede di Conferenza Stato-Regioni e comunque trascorso un anno dalla prima applicazione.

A tal fine la struttura competente in materia di valutazione della performance 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.