

REGIONE LIGURIA

SEGRETERIA GENERALE GABINETTO DEL PRESIDENTE DELLA GIUNTA REGIONALE
Servizio Valutazione, Controllo e Formazione Risorse Umane

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
INDIVIDUALI

(Personale della Giunta Regionale)

INDICE

1. Introduzione	pag. 2
2. Finalità del sistema di valutazione	pag. 3
3. Oggetto della valutazione	pag. 3
4. Periodo di valutazione	pag. 4
5. Gli attori del processo	pag. 5
6. La definizione degli obiettivi	pag. 7
7. Monitoraggio e Verifica Intermedia degli obiettivi	pag. 11
8. La definizione delle competenze e dei comportamenti	pag. 12
9. La valutazione degli obiettivi individuali dei dirigenti	pag. 13
10. La valutazione degli obiettivi individuali dei responsabili di p.o.	pag. 13
11. La valutazione del contributo individuale agli obiettivi collettivi	pag. 14
12. La valutazione delle competenze e dei comportamenti	pag. 15
13. Valutazione finale individuale	pag. 16
14. Il colloquio di valutazione	pag. 16
15. Le fasi del processo di valutazione	pag. 16
16. La richiesta di revisione della valutazione	pag. 18
17. La valutazione del Segretario Generale e dei Direttori Generali	pag. 18
18. Graduatorie e fasce di merito	pag. 19
19. Valutazione della performance e sistema incentivante	pag. 20
20. Valutazione negativa	pag. 24
21. Applicazione e miglioramento del sistema	pag. 24

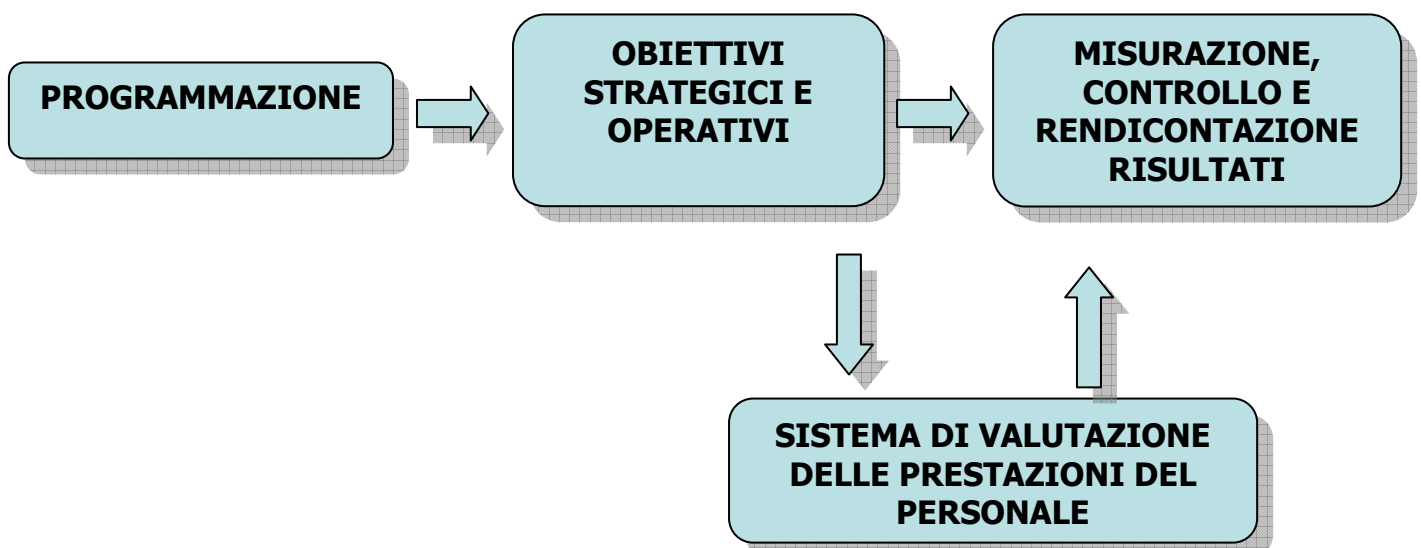
APPENDICE:

Tabella n. 1	“Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale dirigente”	pag. 25
Tabella n. 2	“Ponderazione dei fattori valutativi per il personale dirigente”	pag. 27
Tabella n. 3	“Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D con o senza posizione organizzativa (compresa vice dirigenza)”	pag. 29
Tabella n. 4	“Ponderazione dei fattori valutativi per categoria di personale”	pag. 31

1. INTRODUZIONE

1. L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si colloca al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 fino alle disposizioni della legge n. 15/2009 e del DLgs n. 150/2009.
2. L'impostazione generale della riforma porta al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, il recupero di efficienza e di efficacia, un più ottimale utilizzo delle risorse.
3. Accanto all'obiettivo del miglioramento continuo delle performance pubbliche vi è la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali dell'azione e dei risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.
4. Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'organizzazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti regionali al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente.
5. Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificati, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.
6. Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale svolge, pertanto, un ruolo essenziale nel processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance dell'Ente, (figura n. 1) come previsto dalla normativa nazionale e dall'ordinamento della Regione Liguria.

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



2. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

- a) Evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti regionali rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza;
- b) Definire e comunicare che cosa ci si attende, in termini di obiettivi, risultati e comportamenti, dal personale regionale;
- c) Promuovere il valore del lavoro pubblico, 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

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

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

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

2. In relazione a tali aspetti:

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

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

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

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

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPETENZE/COMPORAMENTI
DIRIGENTI	70%	30%
	OBIETTIVI INDIVIDUALI	COMPETENZE/COMPORAMENTI
VICEDIRIGENTI E RESPONSABILI DI POS. ORG.VA	60%	40%
	OBIETTIVI COLLETTIVI	COMPETENZE/COMPORAMENTI
PERSONALE DI CAT. A, B, C, D (senza p.o.)	30%	70%

4. 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 paragrafo 19.

4. PERIODO DI VALUTAZIONE

1. Il periodo di riferimento della valutazione è quello che intercorre dal 1 gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.
2. Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al personale che comunque sia stato presente in servizio effettivo, nell'arco dell'anno di riferimento, per un periodo pari ad almeno:
 - A) 3 mesi per il personale dirigente;
 - B) 20 giorni lavorativi per il personale non dirigente.
3. Costituisce servizio effettivo ai sensi del punto precedente quello prestatato anche cumulativamente: nella propria sede, il servizio esterno, la trasferta, i permessi sindacali retribuiti dall'amministrazione regionale, quelli per assemblea, i periodi di congedo per maternità obbligatoria e le assenze per infortunio per motivi di servizio.
4. Il requisito di cui al punto 2 deve essere accompagnato dalla rilevazione della presenza in servizio per almeno un periodo nel corso dell'anno.
5. 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.
6. Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio. I dirigenti, i vicedirigenti e i responsabili di posizione organizzativa che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al soggetto valutatore le proprie relazioni finali sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

5. GLI ATTORI DEL PROCESSO

5.1 I destinatari della valutazione

1. Il sistema di valutazione delle prestazioni di cui al presente documento è rivolto al personale regionale dirigente e non dirigente dipendente a tempo indeterminato o determinato, anche in posizione di comando, in forza alle strutture facenti capo alla Giunta Regionale.
2. Al personale di categoria D incaricato di mansioni dirigenziali ai sensi dell'art. 2, comma 1, della L.R. n. 1/2006, si applicano le disposizioni previste dal presente sistema per il personale dirigenziale.
3. Il sistema non si applica ai dirigenti e 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. Eventuali deroghe e casi particolari sono individuati dalle strutture competenti in materia di gestione e valutazione del personale.

5.2 I valutatori

1. La responsabilità della valutazione compete:
 - A) per quanto riguarda il Segretario Generale e i Direttori Generali: alla Giunta Regionale sulla base della proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
 - B) per quanto riguarda i Dirigenti: a ciascun Direttore Generale.
 - C) per quanto riguarda i Vicedirigenti e i Responsabili di posizione organizzativa: a ciascun dirigente.
 - D) per quanto riguarda i dipendenti di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa: a ciascun dirigente.
2. Il soggetto valutatore è il direttore/dirigente della direzione/dipartimento/struttura di appartenenza del valutato alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione o, in mancanza di quest'ultimo, il direttore/dirigente alla data di effettuazione della valutazione.
3. Per il personale dirigente e responsabile di vicedirigenza e posizione organizzativa, nel caso di più incarichi nel corso dell'anno di valutazione, il soggetto valutatore acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del precedente direttore/dirigente e valuta gli obiettivi già raggiunti nel periodo dell'anno riferito al precedente incarico.
4. Per il personale non dirigente, nel caso di permanenza per un periodo inferiore a sei mesi nella struttura di appartenenza alla data del 31 dicembre dell'anno di valutazione, il soggetto valutatore acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del precedente direttore/dirigente.
5. Il soggetto valutatore che subentri in corso d'anno nella direzione del dipartimento/struttura regionale per un periodo inferiore a sei mesi, acquisisce, anche per le vie brevi, il parere del precedente direttore/dirigente.

5.3 I soggetti competenti alla definizione degli obiettivi individuali e collettivi

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

A) per il Segretario Generale di comune accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base degli indirizzi strategici dalla Giunta Regionale e del Piano della Performance.

B) per i Direttori Generali di comune accordo con l'Organismo Indipendente di Valutazione, sulla base degli indirizzi strategici dalla Giunta Regionale e del Piano della Performance.

C) per i Dirigenti dal rispettivo Direttore Generale, previo confronto.

D) per i Vicedirigenti e i Responsabili di posizione organizzativa dal rispettivo dirigente, previo confronto.

E) per il personale di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa dal rispettivo dirigente.

5.4 L'Organismo Indipendente di Valutazione

1. L'organismo Indipendente di Valutazione, istituito ai sensi e con le modalità di cui all'art. 28 della L.R. n. 59/2009 e ss.mm. è composto da n. 3 componenti:

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

2. L'organismo Indipendente di valutazione è, a sua volta, supportato dal punto di vista tecnico e organizzativo dalla struttura competente in materia di misurazione e valutazione della performance.

3. 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 dell'Ente;
- b) comunica tempestivamente alla Giunta Regionale le eventuali criticità riscontrate;
- c) fornisce supporto tecnico al Segretario Generale nel processo di definizione degli obiettivi dell'Ente necessari all'elaborazione del Piano della Performance;
- d) supporta i Direttori Generali nella definizione degli obiettivi dei dirigenti e dei relativi indicatori, propone i correttivi necessari per garantire l'omogeneità nella definizione degli obiettivi e indicatori nonché della valutazione finale, partecipando a tal fine anche alle riunioni del Comitato di Direzione convocate a tale scopo;
- 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) provvede alla misurazione dei risultati raggiunti relativamente alla performance organizzativa ed agli obiettivi dei direttori generali;

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

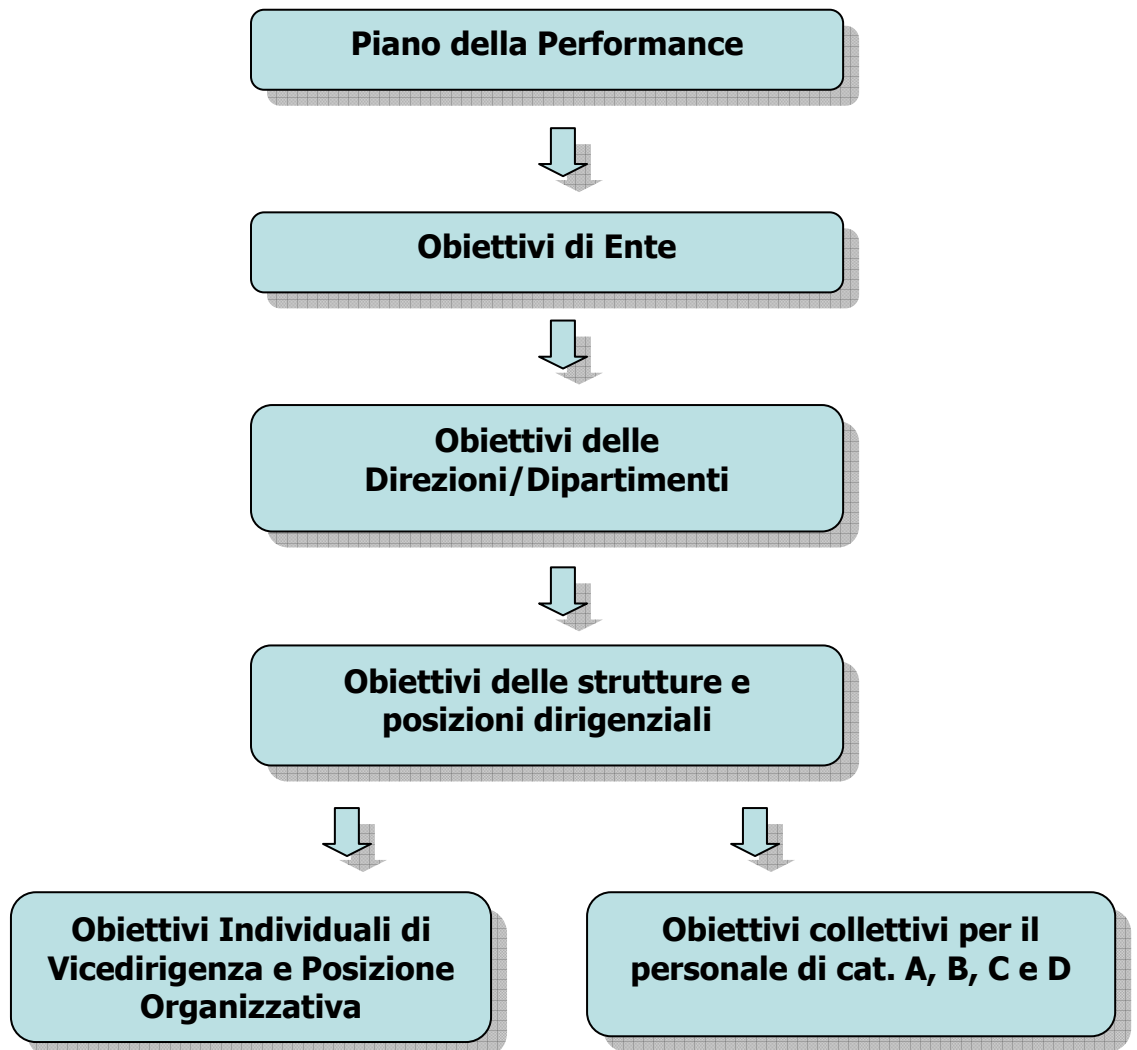
- g) propone alla Giunta Regionale la valutazione annuale del Segretario Generale, dei Direttori Generali e l'attribuzione agli stessi della retribuzione di risultato.
- h) valida la Relazione sulla performance;
- i) esamina le richieste di revisione delle valutazioni pervenute dal personale dirigente;
- j) 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

1. Ad inizio di anno, secondo la tempistica prevista dal presente documento, si svolge la fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi.
2. Tale attività si svolge in un processo progressivo cosiddetto "a cascata", (*figura n. 2*) dalle indicazioni ed obiettivi individuati dal Piano della Performance, agli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna Direzione/Dipartimento regionale, agli obiettivi organizzativi stabiliti per ogni struttura dirigenziale, a quelli attribuiti alle posizioni organizzative fino ad arrivare all'indicazione degli obiettivi di struttura ai quali contribuiscono in maniera prevalente i colleghi di categoria A, B, C e D senza posizione organizzativa.
3. Tale fase ha un'importanza fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Ente e per la necessaria diffusione e condivisione a tutti i livelli ed articolazioni organizzative delle priorità strategiche e degli indirizzi che le politiche regionali intendono perseguire.

figura n.2 "Processo di definizione degli obiettivi"



4. Gli obiettivi devono essere:

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

5. Gli indicatori assumono un rilievo determinante in quanto svolgono la funzione di strumenti di misurazione relativi a ciascun obiettivo da raggiungere. A tal fine devono essere specifici, chiari e tendenzialmente confrontabili con i valori di riferimento derivanti

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe e confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione.

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

6.2 Obiettivi Individuali del Segretario Generale e dei Direttori Generali

1. In base a quanto previsto dal Piano della Performance ad ogni Direzione/Dipartimento regionale sono assegnati da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi strategici collegati ad una o più delle aree strategiche individuate nel Piano stesso.
2. Tali obiettivi sono assegnati quali obiettivi individuali del Segretario Generale e dei Direttori Generali incaricati delle funzioni di direzione generale delle Direzioni/Dipartimenti.
3. Oltre agli obiettivi collegati alle aree individuate dal Piano della Performance possono essere assegnati al Segretario Generale e a ciascun Direttore Generale obiettivi non compresi nelle aree strategiche. In ogni caso non possono essere attribuiti più di 5 obiettivi complessivamente per ogni Direzione/Dipartimento.
4. Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di appositi indicatori significativi e misurabili.
5. 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.

6.3 Obiettivi Individuali dei Dirigenti

1. In base agli obiettivi individuati per ogni Direzione/Dipartimento regionale sono individuati per ciascuna struttura/posizione dirigenziale da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi organizzativi collegati ad uno o più degli obiettivi strategici della Direzione/Dipartimento di appartenenza. Tali obiettivi sono assegnati quali obiettivi individuali del Dirigente incaricato della responsabilità della struttura/posizione dirigenziale.
2. Oltre agli obiettivi organizzativi collegati a quelli della Direzione/Dipartimento di appartenenza, possono essere assegnati a ciascun Dirigente altri obiettivi non collegati agli stessi. In ogni caso non possono essere attribuiti più di 5 obiettivi complessivamente per ogni struttura/posizione dirigenziale.
3. Ogni obiettivo deve essere accompagnato dall'individuazione di appositi indicatori significativi e misurabili. A tal fine occorrerà quantificare ogni indicatore. Gli obiettivi sono

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

definiti in relazione alle caratteristiche della posizione ricoperta ed in stretto raccordo con il processo generale di programmazione dell'ente.

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

5. In alcuni casi può essere attribuito un ulteriore maggior peso ad alcuni obiettivi dirigenziali di particolare complessità/responsabilità e/o di rilevanza strategica, fino ad un ammontare complessivo per dirigente comunque non superiore a 110.

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

7. Tale verifica da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione viene effettuata sulla base di quanto stabilito dal Piano della Performance e/o delle responsabilità amministrative e contabili connesse al perseguimento degli obiettivi assegnati alle strutture/posizioni dirigenziali.

8. Nel caso di dirigenti che siano trasferiti ad altra Struttura e/o posizione dirigenziale in corso d'anno, sarà necessaria una rivisitazione degli obiettivi assegnati. Tale revisione è possibile e ha significato solamente se avviene entro la conclusione della valutazione intermedia. Il riaffidamento di obiettivi a un dirigente sarà, in ogni caso, oggetto di verifica da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

6.4 Obiettivi Individuali dei Vicedirigenti e dei Responsabili di Posizione Organizzativa

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

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

3. Nel caso di posizione organizzativa di accesso non possono essere attribuiti più di 2 obiettivi individuali.

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

5. 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.

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

6.5 Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura

1. Tra gli obiettivi assegnati ad ogni Struttura, il Dirigente provvede ad indicare, per ogni dipendente di categoria A, B, C e D non responsabile di posizione organizzativa, 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. A tal fine il dirigente comunica al personale interessato l'obiettivo collettivo individuato.

2. Per specifiche categorie di personale adibito a mansioni che non prevedono il contributo ad un particolare obiettivo collettivo (es. personale autista, segreteria, ecc..) non si applica il punto precedente. Il peso correlato a tale prestazione confluisce nel peso del fattore n. 1 delle competenze e comportamenti. A tal fine, il Segretario Generale, sentite le rappresentanze sindacali, individua le categorie di personale escluse dall'individuazione dell'obiettivo collettivo.

7. MONITORAGGIO E VERIFICA INTERMEDIA DEGLI OBIETTIVI

1. I Direttori Generali e i Dirigenti sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance organizzativa di propria competenza al fine di attivare le eventuali azioni correttive.

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

3. Per quanto riguarda gli obiettivi individuali attribuiti ai Direttori Generali e ai Dirigenti, entro il mese di settembre, il monitoraggio periodico è formalizzato in una verifica del grado intermedio di raggiungimento degli stessi. L'Organismo Indipendente di Valutazione per i Direttori Generali e ciascun Direttore Generale per i propri dirigenti, previo confronto, indicherà sulla scheda l'andamento stimato rispetto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, utilizzando (- sotto le attese; = in linea con le attese; + sopra le attese).

4. Nella fase di valutazione intermedia, qualora situazioni eccezionali e impreviste al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi (ad esempio in caso di approvazione del bilancio in seguito ad esercizio provvisorio o in caso di mutamento rilevante delle risorse umane a disposizione), potrà essere richiesta la loro sostituzione e/o modifica.

5. 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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

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

9. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI

9.1 Valutazione finale del grado di raggiungimento degli obiettivi

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

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

Grado di raggiungimento	Percentuale di raggiungimento dell'indicatore	Punteggio
Obiettivo non raggiunto	Inferiore al 50%	0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra il 50% e il 69%	0,6
Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra il 70% e il 99%	0,8
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 100%	1

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

4. La determinazione del punteggio complessivo è dato dalla somma dei punteggi relativi ai singoli obiettivi, compresa in un intervallo tra 0 e 100 punti. Nel caso di attribuzione di pesi aggiuntivi ad alcuni obiettivi ai sensi di quanto disposto dal punto 5 del paragrafo 6.3, la somma dei punteggi è compresa in un intervallo tra 0 e 110 punti

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

10. LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI INDIVIDUALI DEI RESPONSABILI DI VICEDIRIGENZA E POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Al fine di garantire la necessaria rendicontazione dell'attività svolta il responsabile di vicedirigenza o posizione organizzativa predispone ed invia al proprio Dirigente una relazione finale sull'attività svolta e sugli obiettivi raggiunti nel corso dell'anno di riferimento. La relazione contiene le indicazioni, i dati e ogni altra informazione utile alla

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

misurazione degli indicatori prefissati per ogni obiettivo e alla verifica del livello di raggiungimento.

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

Grado di raggiungimento	Percentuale raggiungimento dell'indicatore	di	Punteggio
Obiettivo non raggiunto	Inferiore al 50%		0
Obiettivo parzialmente raggiunto	Tra il 50% e il 69%		0.6
Obiettivo non pienamente raggiunto	Tra il 70% e il 99%		0,8
Obiettivo pienamente raggiunto	Pari o superiore al 100%		1

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

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

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

11. LA VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE AGLI OBIETTIVI COLLETTIVI DELLA STRUTTURA

1. La valutazione del contributo individuale del personale di categoria A, B, C e D (senza posizione organizzativa) all'obiettivo collettivo della struttura di cui al paragrafo n. 6.5, viene effettuata attraverso l'apposita scheda con l'attribuzione della seguente scala di punteggio:

Valutazione del contributo individuale	Punteggio
Non adeguato	0
Parzialmente adeguato	0.6
Adeguato	0.8
Determinante	1.0

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

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

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

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

12. LA VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI

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

Valutazione del fattore	Punteggio
Eccellente	1
Ottimo	0.8
Buono	0.6
Discreto	0.4
Sufficiente	0.2
Insufficiente	0

2. Per quanto riguarda il personale dirigente con direzione di struttura la quota parte del fattore valutativo relativo al grado di differenziazione delle valutazioni sarà calcolato, d'ufficio, in base all'indice di varianza delle valutazioni effettuate nella struttura.

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

4. Il punteggio complessivo è tradotto rispettivamente per i dirigenti in trentesimi, per i responsabili di posizione organizzativa in quarantesimi, per il personale di cat. A, B, C e D in settantesimi ed è arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0,1 a 0,4; è arrotondato per eccesso nel caso di centesimi da 0,5 a 0,9. Nel caso di personale al quale non sono assegnati obiettivi collettivi ai sensi del punto 2 del paragrafo 6.5 il punteggio complessivo è tradotto in centesimi.

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

13. VALUTAZIONE FINALE INDIVIDUALE

1. 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.
2. Per quanto riguarda le valutazioni effettuate dai dirigenti di struttura, al fine di garantire la massima omogeneità di applicazione dei principi previsti nel presente documento, ogni Direttore Generale, anche in base a quanto concordato d'intesa con l'Organismo Indipendente di Valutazione, svolge appositi incontri con i propri dirigenti per discutere criteri e modalità uniformi di applicazione.

14. COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

1. La valutazione è effettuata dal soggetto valutatore utilizzando l'apposita scheda che è comunicata mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano di una copia (o a mezzo raccomandata postale r.r. in caso di assenza) a ciascun dipendente interessato.
2. In sede di valutazione finale complessiva il soggetto Valutatore deve:
 - a) effettuare un colloquio nell'ambito del quale comunica al Valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore sappia fornire al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento;
 - b) far firmare la scheda al Valutato e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative da intraprendere.
 - c) inviare la scheda di valutazione alla struttura competente;

15. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

1. Il processo di valutazione è strettamente connesso con il complessivo ciclo della performance. In sintesi prevede le seguenti fasi: *(vedi figura n.3)*:
 - A) Entro il 31 marzo di ogni anno (in caso di assunzione in corso d'anno o trasferimento presso altra struttura entro trenta giorni) a partire dal Piano della Performance, sono attribuiti gli obiettivi individuali o collettivi.
 - B) Entro il 30 settembre per quanto riguarda il Segretario Generale, i Direttori Generali e il personale 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 nel bilancio regionale, comprovate dall'Organismo Indipendente di Valutazione, che rendono incongruo, non equo o non attuale il raggiungimento degli obiettivi inizialmente previsti.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

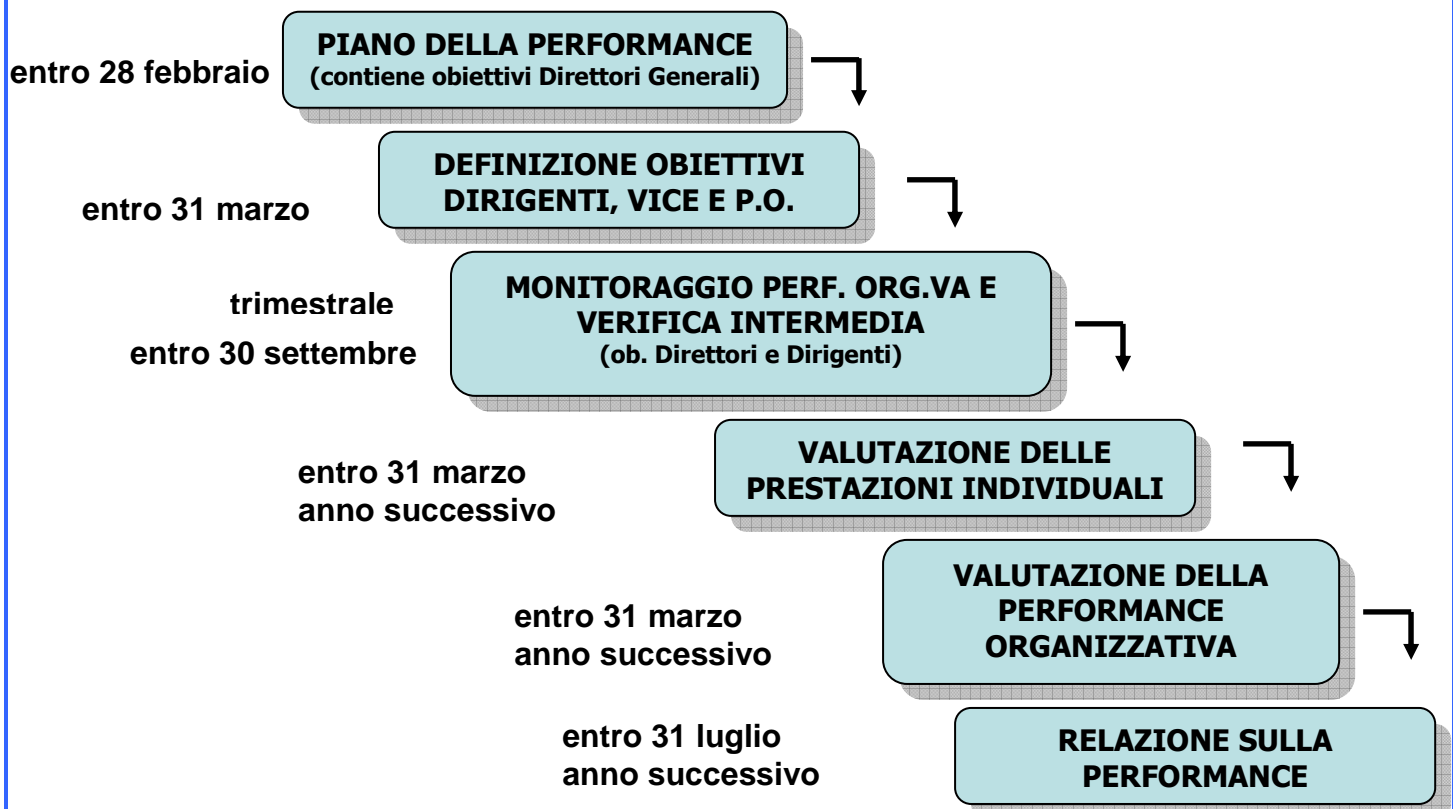
C) Nel periodo dal 1 febbraio al 31 marzo viene effettuata l'istruttoria e la conseguente valutazione finale, per quanto riguarda i dirigenti e i responsabili di posizione organizzativa anche sulla base di una relazione sull'attività predisposta dal valutato, nell'ambito della quale si determina il grado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

2. La fase di valutazione dovrà essere preceduta da uno o più incontri tra Organismo Indipendente di Valutazione e Comitato di Direzione al fine di coordinare il processo e garantire la massima omogeneità delle valutazioni nell'ambito delle singole Direzioni/Dipartimenti regionali.

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

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

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



16. RICHIESTA DI REVISIONE DELLA VALUTAZIONE

1. Fermo restando quanto previsto dall'art. 31, comma 9, della legge 183/2010, entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna della scheda, ovvero dal ricevimento della stessa in caso di assenza (e comunque entro 10 giorni dalla spedizione della stessa in caso di mancato o tardivo ritiro della raccomandata postale), il personale valutato dal proprio dirigente può chiedere la revisione della valutazione al direttore generale da cui dipende la propria struttura esponendo i motivi della richiesta oppure, in caso di personale non dirigente direttamente assegnato ad un Direttore Generale, al Segretario Generale.
2. Il personale dirigente può chiedere, negli stessi termini di cui al punto 1, la revisione della valutazione all'Organismo Indipendente di Valutazione. Tale Organismo opera in presenza dei soli componenti esterni nel caso debba esaminare la richiesta di revisione di una valutazione effettuata dal Segretario Generale.
3. Entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza di revisione il soggetto competente ad esaminare la richiesta valuta la stessa assicurando il principio del contraddittorio ed espletando gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza. Nell'ambito dello svolgimento del contraddittorio viene redatto apposito verbale ed il dipendente può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia. Il predetto termine è di 20 giorni nel caso di richieste di revisione indirizzate all'Organismo Indipendente di Valutazione.
4. Entro i successivi 10 giorni il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso da parte del Direttore Generale o dell'Organismo Indipendente di Valutazione con la relativa comunicazione al dipendente interessato di conferma o modifica della valutazione espressa. In entrambi i casi la comunicazione contiene la motivazione alla base della scelta effettuata.

17. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRETTORI GENERALI

1. Considerato il ruolo e le funzioni del Segretario Generale e dei Direttori Generali, l'attribuzione agli stessi dell'indennità di risultato avverrà da parte della Giunta Regionale, sulla base della proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione una volta effettuata la verifica degli obiettivi e dei risultati ottenuti nel corso dell'anno.
2. La proposta di valutazione del Segretario Generale sarà predisposta e sottoscritta esclusivamente dai componenti esterni dell'Organismo Indipendente di Valutazione.
3. Il Segretario Generale ha l'obbligo di astenersi in ogni decisione dell'Organismo Indipendente di Valutazione che riguardi la propria attività.
4. Non si applicano alla valutazione del Segretario Generale e dei Direttori Generali, se non per quanto espressamente previsto, le disposizioni previste per il procedimento di valutazione delle prestazioni individuali del personale e di valutazione della performance organizzativa.

18. GRADUATORIE E FASCE DI MERITO

1. Al fine di evidenziare e premiare il contributo individuale di tutti i dipendenti regionali rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza e valorizzare il merito attraverso l'incentivazione retributiva, è compilata annualmente una graduatoria delle prestazioni individuali, come descritte dal paragrafo 3, in quattro fasce di merito per ogni categoria di personale:

Dirigenti
Personale di cat. D con pos. org.va (comprensiva dei vicedirigenti)
Personale di cat. D senza pos. org.va
Personale di cat. C
Personale di cat. A e B

2. In ogni fascia di merito è inserita una percentuale di dipendenti calcolata sulla base del numero dei soggetti valutati nell'anno di riferimento. Ad ogni fascia di merito è destinata una quota delle risorse stabilite per il riconoscimento della performance individuale.

3. Le fasce di merito sono le seguenti:

FASCE DI MERITO	% DIPENDENTI	% RISORSE PERFORMANCE INDIVIDUALE
1°	45	55
2°	40	40
3°	10	5
4°	5	0

4. A conclusione del processo di valutazione sono formate le graduatorie per ogni categoria in base al punteggio di valutazione finale individuale di cui al paragrafo n. 13 conseguita nell'anno di riferimento derivante dalla somma dei punti ottenuti dal grado di raggiungimento degli obiettivi individuali o del contributo a quelli collettivi e dei punti attribuiti sulla valutazione delle competenze/comportamenti.

5. Per ogni graduatoria si procede ad individuare le varie fasce di merito in base alle percentuali sopraindicate. Il numero di soggetti rientranti in ogni fascia di merito è arrotondato all'unità superiore in caso di numero non intero partendo dalla fascia più alta.

6. In caso di parità di punteggio conseguito, nel caso sia necessario per stabilire il personale inserito nelle fasce di merito, si applicheranno, in ordine di priorità, i seguenti criteri di precedenza (in base alla documentazione risultante agli atti del fascicolo personale):

A) maggiore punteggio conseguito nel raggiungimento degli obiettivi individuali (per il personale dirigente, vicedirigente e responsabile di p.o.) o contributo agli obiettivi collettivi (per il personale di cat. A, B, C e D)

in caso di ulteriore parità:

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

B) maggiore punteggio conseguito nel fattore valutativo n. 1

in caso di ulteriore parità:

C) maggiore anzianità di servizio complessiva in Regione Liguria;

in caso di ulteriore parità:

D) maggiore anzianità di servizio complessiva in Pubbliche Amministrazioni di cui all'art. 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";

in caso di ulteriore parità:

E) maggiore anzianità anagrafica.

7. Considerata la particolare regolamentazione dell'indennità di risultato delle posizioni organizzative prevista dalla contrattazione nazionale, il criterio di suddivisione in fasce di merito di cui al presente paragrafo si applica ai vice dirigenti ed al personale responsabile di posizione organizzativa con le seguenti modalità, fermo restando quanto previsto dal punto 4 del paragrafo 19.4:

- la percentuale di indennità di risultato riferita ai soggetti inseriti in ogni fascia di merito viene rapportata alla percentuale di risorse destinate alla performance individuale con i seguenti parametri:

FASCE DI MERITO	% RESPONSABILI DI P.O.	% INDENNITA' DI RISULTATO sulla retribuzione di posizione
1°	45	30% per vice dirigenti 18% per alte professionalità 15% per p.o.
2°	40	25% per vice dirigenti 15% per alte professionalità 12.5% per p.o.
3°	10	15% per vice dirigenti 9% per alte professionalità 7,5% per p.o.
4°	5	non viene erogata indennità di risultato collegata alla performance individuale

8. Le graduatorie di cui al presente paragrafo sono approvate dal Segretario Generale sentito l'Organismo Indipendente di Valutazione.

9. Nel caso di personale con responsabilità di vice dirigenza e posizione organizzativa la retribuzione di risultato corrispondente alla somma della quota prevista per la performance organizzativa e per quella individuale non può superare in ogni caso i limiti fissati dalla contrattazione nazionale e/o dalla normativa regionale.

19. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E SISTEMA INCENTIVANTE

19.1 Ambiti di valutazione della performance

1. Come previsto dai principi generali stabiliti dal sistema di misurazione e valutazione della performance, la valutazione della stessa è articolata in due ambiti distinti: quella

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

organizzativa e quella individuale. Il sistema incentivante del personale è strettamente collegato a tale articolazione. (figura n.4).

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

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

3. La valutazione della performance organizzativa consiste nella misurazione della media del grado di raggiungimento degli obiettivi riferiti alle aree strategiche individuate dal Piano della Performance o degli obiettivi riferiti alle Direzioni/Dipartimenti o alle singole strutture regionali. Al riconoscimento della performance organizzativa nelle sue varie articolazioni sono finalizzate quote minoritarie della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività.

4. La parte residua prevalente della parte dei fondi destinati alla retribuzione di risultato e della produttività è finalizzata al riconoscimento della performance individuale alla quale si applicano le fasce di merito di cui al paragrafo 18.

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

	Perf. Organizzativa	Perf. Individuale
Dirigenti	20% (dipartimentale)	80%
Personale di cat. D con pos. org.va (comprensiva dei vicedirigenti)	40% (di cui 5% dipartimentale e 35% di struttura)	60%
Personale di cat. A, B, C e D	45% (di cui 5% dipartimentale e 40% di struttura)	55%

19.2 Performance individuale e retribuzione

1. 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 paragrafo 19.1.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

2. I fondi annuali, del personale dirigente e del comparto, destinati al riconoscimento della performance individuale sono ripartiti, secondo criteri definiti in sede di contrattazione decentrata, tra le categorie di personale riconducibili ad ogni graduatoria di cui al paragrafo 18.

3. Una volta determinato l'ammontare dei singoli fondi si procede alla loro distribuzione in quote individuali, secondo criteri definiti in sede di contrattazione decentrata, in base alle percentuali di risorse destinate al contingente di personale inserito in ogni singola fascia di merito.

19.3 Performance organizzativa e retribuzione

1. L'entità delle risorse finanziarie complessive destinate al riconoscimento della performance organizzativa è determinata in fase di contrattazione decentrata, nell'ambito del quadro di riferimento fissato dalla vigente normativa e secondo le percentuali stabilite dal paragrafo 19.1

2. A tal fine sono quantificati ad inizio d'anno le quote dei fondi dei dirigenti e del personale del comparto 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.

3. Considerata la particolare regolamentazione dell'indennità di risultato delle posizioni organizzative prevista dalla contrattazione nazionale, le modalità di ripartizione della performance organizzativa per i responsabili di vice dirigenza, alta professionalità e posizione organizzativa avviene sulla base delle seguenti quote da ponderare in base alla valutazione della performance:

Vice dirigenti	20% della retribuzione di posizione
Alte Professionalità	12% della retribuzione di posizione
Posizioni Organizzative	10% della retribuzione di posizione

4. 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 dell'Ente, di ogni Direzione/Dipartimento e di ciascuna struttura regionale.

5. Ciascun dirigente e dipendente di categoria A, B, C e D è abbinato rispettivamente alla performance organizzativa della Direzione/Dipartimento o della Struttura regionale presso la quale ha svolto il periodo prevalente di servizio nel corso dell'anno di riferimento.

6. La valutazione della performance organizzativa nelle sue diverse configurazioni (di ente, di direzione/dipartimento, di struttura) è connessa al riconoscimento di una quota di premio individuale nella seguente misura:

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali

7. 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 paragrafo 4 punto 2.

19.4 Modalità di distribuzione delle risorse

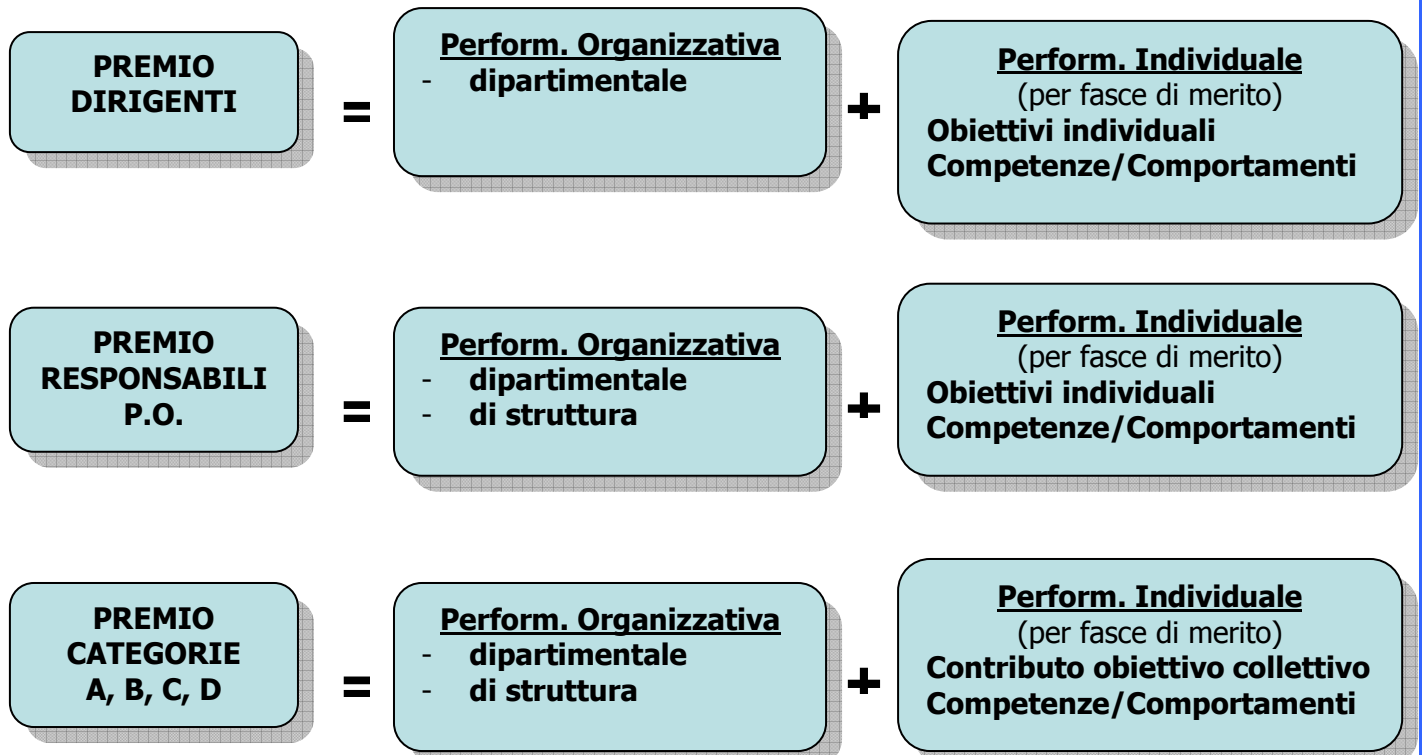
1. In sede di contrattazione decentrata sono stabiliti ulteriori criteri e modalità per la distribuzione delle risorse destinate al riconoscimento della performance organizzativa e individuale anche relativamente ai criteri di abbattimento del compenso in seguito alle giornate di assenza.

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

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

4. Le risorse non distribuite nell'ambito della performance organizzativa del personale responsabile di vice dirigenza e posizione organizzativa sono utilizzate per garantire ai soggetti inseriti nella prima fascia di merito il massimo della retribuzione di risultato fermo restando il limite di cui al paragrafo 18, punto 9. Gli ulteriori risparmi confluiranno nelle risorse destinate al riconoscimento della performance individuale del personale di categoria A, B, C e D senza p.o.

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



20. VALUTAZIONE NEGATIVA

1. 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.
2. 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.

21. APPLICAZIONE E MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA

1. L'applicazione del presente sistema di valutazione delle prestazioni individuali del personale decorre dall'anno 2011 con l'attribuzione degli obiettivi individuali e collettivi 2011 conseguenti al Piano della Performance 2011 – 2013.
2. La valutazione dei risultati e delle prestazioni individuali riferite all'anno 2010 sarà effettuata con i sistemi di valutazione del personale previgenti alla presente regolamentazione.
3. Il Segretario Generale e le strutture competenti in materia di valutazione della performance e di gestione del personale, per quanto di rispettiva competenza, possono emanare ulteriori disposizioni attuative e interpretative della presente regolamentazione.
4. 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 dall'entrata in vigore. 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.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

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

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

FATTORE	DESCRIZIONE	Indicatori-guida da considerare nella formulazione del giudizio
1. Affidabilità, autonomia e orientamento al risultato	Risposta in termini di tempo, qualità e quantità di lavoro alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività. Individuazione di soluzioni e rendicontazione a consuntivo dei risultati raggiunti. Capacità di operare scelte di gestione assumendosi le relative responsabilità, in autonomia e in coerenza con gli obiettivi concordati e nel rispetto delle regole e direttive impartite.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carico di lavoro effettivamente sostenuto tenendo presente la responsabilità, complessità e difficoltà delle attività svolte nell'anno. ▪ Qualità e tempistica del lavoro svolto ed assenza/presenza di errori in relazione alle risorse umane e strumentali gestite. ▪ Individuazione preventiva delle possibili criticità e proposizione delle soluzioni appropriate. ▪ Incremento della produttività della struttura rispetto a periodi precedenti, rendicontazione delle attività svolte e delle cause di eventuale scostamento dagli obiettivi previsti. ▪ Miglioramento del servizio reso all'utenza esterna/interna anche in termini di costi/benefici. Presenza di encomi e note di merito esterne. ▪ Rispetto delle procedure/regole pertinenti l'attività interessata, delle scadenze e adempimenti previsti dalla normativa. ▪ Osservanza delle disposizioni organizzative, presenza in servizio, tasso di assenteismo.
2. Capacità Organizzativa e di Programmazione	Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti. Capacità di prevenire e gestire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individuazione delle priorità e programmazione del proprio lavoro e dei collaboratori anche senza l'intervento del direttore generale. ▪ Strumenti gestionali e informatici attivati per una migliore organizzazione interna della struttura. ▪ Disposizioni organizzative impartite per il miglior funzionamento della struttura e per la gestione delle risorse assegnate.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

	<p>variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei propri collaboratori.</p>	
<p>3. Gestione, Valutazione e Sviluppo collaboratori</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 (il punteggio viene attribuito automaticamente sulla base dell'indice di varianza delle valutazioni effettuate)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assenza/presenza di episodi di mancato esercizio delle responsabilità e prerogative dirigenziali inerenti la gestione del personale. ▪ Osservanza degli adempimenti connessi alla gestione del personale. ▪ Assenza/presenza di conflitti con il personale della propria struttura. ▪ Iniziative messe in atto per la valorizzazione e motivazione del proprio personale. ▪ Disposizioni impartite per un'equa ed efficiente distribuzione dei carichi di lavoro e delle responsabilità all'interno della struttura. ▪ Livello delle valutazioni effettuate.
<p>4. Relazione, cooperazione e integrazione</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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrazione e collaborazione con i superiori e con le altre strutture regionali. ▪ Partecipazione a gruppi di lavoro e/o progetti in comune con altre strutture regionali. ▪ Assenza/presenza di reclami/lamentele giustificate da parte dell'utenza e interlocutori esterni/interni ▪ Diffusione delle conoscenze/informazioni necessarie all'attività ed alle funzioni istituzionali di altre strutture regionali.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

	verso l'organizzazione.	
5. Competenze Tecniche	Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello di conoscenze ed abilità professionali dimostrate nel perseguimento degli obiettivi. ▪ Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati. ▪ Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte. ▪ Iniziative di aggiornamento e specializzazione nelle materie di competenze, anche su iniziativa personale, dimostrate anche con la partecipazione a corsi di formazione.
6. Miglioramento, Innovazione e Gestione del Cambiamento	Capacità di introdurre miglioramenti, semplificazione e innovazioni nelle materie di competenza. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione della struttura, nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici. Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo. Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento. Capacità di gestire le problematiche derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi e l'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proposizione di modifiche migliorative alle procedure vigenti. ▪ Proposizione di progetti e iniziative di innovazione e semplificazione dei processi lavorativi che si coordina o ai quali si partecipa. ▪ Autonomia ed efficacia dimostrata nel far fronte a mutamenti normativi e/o organizzativi nelle attività di competenza.

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

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

2. Capacità Organizzativa e di Programmazione	20
3. Gestione, Valutazione e Sviluppo collaboratori	20 (di cui 5 sul livello di differenziazione delle valutazioni)
4. Relazione, cooperazione e integrazione	10 (20 per dirigenti professional)
5. Competenze Tecniche	20 (30 per dirigenti professional)
6. Miglioramento, Innovazione e Gestione del Cambiamento	10
Totale	100

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

TABELLA N. 3 “Competenze e Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D con o senza posizione organizzativa (compresa vicedirigenza)”

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

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

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

		dell'utenza esterna/interna e di personale di altre strutture. <ul style="list-style-type: none">▪ Disponibilità a diffondere nell'ambito della struttura le conoscenze/informazioni necessarie allo svolgimento dell'attività nei tempi e modi appropriati.
3. Flessibilità e adattamento a compiti e problematiche mutevoli.	Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative della struttura di appartenenza	<ul style="list-style-type: none">▪ Disponibilità a svolgere compiti diversi ed a garantire il proprio contributo anche ad attività non di specifica competenza.▪ Accettazione di cambiamenti funzionali ed organizzativi nell'ambito della struttura/area di lavoro di riferimento.▪ Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni anche informatiche.
4. Capacità e conoscenze professionali.	Competenze/conoscenze ed abilità di tipo professionale dimostrate dal dipendente nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza.	<ul style="list-style-type: none">▪ Livello di conoscenza ed abilità professionale dimostrata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati senza bisogno dell'intervento del diretto superiore.▪ Esperienza professionale acquisita precedentemente e applicata nell'ambito dei compiti/incarichi affidati.▪ Presenza di riconoscimenti esterni alle attività svolte.▪ Partecipazione ad iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza, anche su iniziativa personale.▪ Applicazione all'attività di competenza delle conoscenze acquisite mediante interventi formativi.

Sistema di Valutazione delle prestazioni individuali - Appendice

5. Capacità organizzativa e gestionale. Livello di autonomia e assunzione di responsabilità.	Capacità del dipendente di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo alla gestione dei tempi di lavoro ed al rispetto delle scadenze, all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di particolari responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efficace gestione del proprio lavoro e/o di quello degli eventuali collaboratori, risorse e strumentazioni assegnate, individuazione delle priorità e programmazione del lavoro anche senza l'intervento dei diretti superiori. ▪ Propensione a farsi carico, di propria iniziativa, delle esigenze createsi nel corso dell'attività e ad assumersi responsabilità e prendere decisioni nell'ambito delle mansioni attribuite.
6. Risoluzione dei problemi e proposizione di soluzioni innovative o migliorative.	Capacità di risoluzione delle problematiche affrontate ed all'iniziativa e disponibilità del dipendente di proporre soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure ed attività nell'ambito delle funzioni affidate.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Livello di analisi, risoluzione e verifica delle problematiche dimostrato nei compiti affidati, anche senza l'intervento dei superiori. ▪ Proposizione di modifiche migliorative e soluzioni di innovazione e di semplificazione ai processi lavorativi ai quali si partecipa.

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

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