



## DECRETO DEL DIRETTORE

n. 35

del 19/07/2012

**Oggetto: Approvazione del sistema di valutazione delle prestazioni del personale (categorie e dirigenza) dell'Agenzia Regionale di Sanità.**

### IL DIRETTORE

Vista la legge regionale 24 febbraio 2005, n. 40 (*Disciplina del servizio sanitario regionale*) e successive modifiche ed integrazioni;

Visto il regolamento generale di organizzazione dell'A.R.S., approvato dalla Giunta regionale con propria deliberazione n. 29 del 21/01/2008;

Visto il decreto del Presidente della Giunta Regionale n. 167 del 12 ottobre 2011, con il quale il sottoscritto è stato nominato Direttore dell'ARS;

Visto il decreto del Presidente della Giunta regionale n. 33/R del 24 marzo 2010 avente ad oggetto "*Regolamento di attuazione della legge regionale 8 gennaio 2009, n. 1 (Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale)*" come modificato con DPGR 14 febbraio 2011, n.6/R ed in particolare il Capo III bis "*Valutazione del personale*" in materia di *ciclo di gestione, sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione, strumenti volti a premiare il merito*, in applicazione di quanto stabilito dall'art. 20 della l.r. 1/2009 ed in conformità al D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.;

Visti, in particolare, l'art. 28 *octies* del suddetto Capo III che individua i fattori di valutazione della performance individuale e l'art. 28 *nonies* che prevede che "*con delibera della Giunta Regionale, previo confronto con le rappresentanze sindacali, sono definiti il metodo, gli strumenti e le modalità per la misurazione e valutazione della qualità della prestazione organizzativa ed individuale, con particolare riferimento a soggetti, tempi del processo, e incidenza dei fattori di valutazione*";

Visto l'art. 45 del citato Regolamento secondo cui le disposizioni del medesimo "*si applicano in quanto compatibili, al personale degli enti e degli organismi dipendenti della Regione, ivi compresi quelli di consulenza della Giunta regionale e del Consiglio regionale*";

Ritenuto necessario definire un nuovo sistema di valutazione della qualità della prestazione orientato alla valorizzazione del personale, nel quale la verifica del contributo individuale al conseguimento dei risultati dell'organizzazione si combina con la verifica del livello degli obiettivi raggiunti e dei comportamenti tenuti e con la promozione di miglioramento degli stessi;

Preso atto che l'affermarsi di una cultura della responsabilità e della pianificazione passa attraverso il dialogo all'interno dell'organizzazione, la condivisione delle strategie dell'Ente a tutti i livelli e la valorizzazione del contributo del personale al raggiungimento degli obiettivi;

Vista la proposta di sistema di valutazione delle prestazioni del personale dell'ARS, di cui all'allegato 1) al presente atto;

Dato atto del processo di confronto attivato con le rappresentanze sindacali con l'obiettivo di un miglioramento complessivo dell'organizzazione e della qualità delle prestazioni;

Rilevato che il Piano della Qualità della prestazione organizzativa dell'Agenzia per l'anno 2012, di cui al proprio decreto n. 28 del 18/06/2012, è stato approvato dalla Giunta regionale con propria deliberazione n. 586 del 02/07/2012;

Richiamato l'art. 28 *duodecies* del citato regolamento per quanto attiene alle materie oggetto di contrattazione;

Tutto ciò premesso e considerato,

#### **DECRETA**

- 1) di approvare, per le motivazioni espresse in narrativa, il nuovo sistema di valutazione per il personale delle categorie e dirigente dell'ARS così come riportato nel documento allegato 1), denominato "Il sistema di valutazione delle prestazioni", che costituisce parte integrante e sostanziale del presente decreto;
- 2) di trasmettere il sistema di valutazione di cui al presente atto alla Giunta regionale, per gli adempimenti di competenza;
- 3) di assicurare, ai sensi dell'art. 1 della legge 7 agosto 1990, n. 241 e ss.mm. e dell'art. 32 della legge n. 69/2009, la pubblicità integrale del presente provvedimento mediante inserimento nella sezione "*Trasparenza / Atti amministrativi*" sul sito web dell'ARS ([www.ars.toscana.it](http://www.ars.toscana.it)).

Il Direttore  
Dott. Francesco Cipriani



# **IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

## **PREMESSA**

La prima attuazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009 n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), seppur in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, richiede alle pubbliche amministrazioni di svolgere procedure di valutazione delle strutture e del personale.

È certo che le novità introdotte dalle predette riforme richiedono sempre di più alla dirigenza, la promozione di pratiche manageriali eccellenti e cultura della performance.

Il presente impianto si pone, quindi, come prima implementazione del tutto sperimentale, quale sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Agenzia Regionale di Sanità, al fine di individuare percorsi di miglioramento continuo.

I principi generali cui il sistema di misurazione e valutazione della performance deve ispirarsi:

- valorizzazione del merito, dell' impegno e della produttività di ciascun dipendente;
- trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione;
- diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, la lealtà e l'iniziativa individuale;
- migliore qualità complessiva dei servizi forniti;
- migliore impiego delle risorse umane;
- cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.

Come previsto dal d.lgs 27 ottobre 2009, n. 150, la misurazione della performance riguarda sia l'andamento della performance della struttura organizzativa in cui il singolo lavora, sia la performance individuale in senso stretto.

Nella costruzione del sistema di valutazione si è tenuto conto delle peculiarità dell'ARS quale ente regionale il cui fine istituzionale è l'attività di consulenza per la Giunta e il Consiglio regionale per lo svolgimento di compiti di studio e ricerca in materia di epidemiologia e verifica della qualità dei servizi.

L'Agenzia infatti è caratterizzata da una articolazione diversificata che comporta la presenza di professionalità diverse (personale con funzioni tecniche ed amministrative da una parte e personale con funzioni di ricerca scientifica dall'altra) da assoggettare ad un unico sistema di valutazione, impone la necessità di creare un sistema omogeneo ed equilibrato, che ponderi le differenti situazioni da valutare.

### **1. CICLO DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

Il sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione è articolato in varie fasi, con tempi e modalità coerenti con il Programma di Attività dell'ARS e, ad esso, strettamente collegato. Nel rispetto degli obiettivi previsti dalla legislazione in materia, l'articolazione del ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi :

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo e di direzione dell'Ente, nonché ai competenti organi esterni.

Alle suddette fasi deve essere correlata una tempistica in grado, da un lato, di rispettare l'esigenza di programmazione degli obiettivi dell'ente e dei correlati obiettivi individuali, dall'altro, di consentire la misurazione e consuntivazione dei risultati - prima dell'ente nel suo complesso e quindi del dipendente, nell'ottica di una stretta connessione tra qualità della prestazione individuale e qualità della prestazione organizzativa.

Nello specifico, si individua un percorso "a cascata" che prevede:

- una prima fase volta alla programmazione degli obiettivi, così articolata:
  - a) redazione del piano della qualità della prestazione organizzativa con individuazione degli obiettivi strategici su base triennale e conseguente aggiornamento su base annuale
  - b) assegnazione a ciascun settore e/o struttura dirigenziale degli obiettivi organizzativi mediante la redazione del Piano di Lavoro annuale
  - c) assegnazione degli obiettivi individuali al personale
  
- una seconda fase volta alla misurazione e consuntivazione dei risultati:
  - a) valutazione dei risultati conseguiti dall'ente rispetto agli obiettivi prefissati
  - b) valutazione degli risultati conseguiti da ciascun settore /struttura dirigenziale
  - c) valutazione dei risultati conseguiti dal singolo.

L'articolazione delle fasi e dei tempi sono di seguito riportati:

<b>Fasi</b>	<b>Attività</b>	<b>Tempistica</b>
<b>PROGRAMMAZIONE</b>	Redazione del Piano della qualità della prestazione organizzativa	Entro 31 dicembre
	Redazione Piani di Lavoro	Entro 2 <sup>a</sup> settimana febbraio
	Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Entro 3 <sup>a</sup> settimana febbraio
	Assegnazione obiettivi al personale	Entro 4 <sup>a</sup> settimana febbraio
<b>MISURAZIONE E CONSUNTIVAZIONE</b>	Verifica e valutazione intermedia Eventuale ridefinizione obiettivi	Entro 31 luglio
	Chiusura periodo di osservazione	31 dicembre
	Valutazione risultati organizzativi	Entro 15 gennaio
	Valutazione risultati dei dirigenti	Entro 31 gennaio
	Valutazione risultati delle posizioni organizzative e del personale del comparto	Entro 28 febbraio
	Redazione della Relazione sulla qualità della prestazione	Entro 30 aprile

Nel corso del 2012, in quanto primo anno di applicazione del nuovo sistema, il ciclo sopra descritto potrà seguire tempistiche diverse da quelle indicate nella sopraindicata tabella.

## **2. GLI STRUMENTI**

Gli strumenti a supporto del ciclo di gestione e del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione, volti a definire in un quadro organico obiettivi dell'ente ed obiettivi individuali, sono:

- a. **Piano della qualità della prestazione organizzativa**: individuazione degli obiettivi strategici dell'Ente e del Direttore;
- b. **Piano di lavoro**: individuazione degli obiettivi attribuiti alle singole articolazioni organizzative;
- c. **Schede di assegnazione obiettivi individuali ai dirigenti, al personale titolare di posizione organizzativa e al personale del comparto**: individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale.

**a. PIANO DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE ORGANIZZATIVA**

Il Piano della qualità della prestazione organizzativa è un documento programmatico annuale con proiezione triennale volto a garantire trasparenza e informazione sui programmi di attività dell'Ente.

Tale strumento è regolato, compatibilmente con l'assetto della nostra Agenzia, dagli artt. 28 quinquies e seguenti del Regolamento emanato con Decreto del Presidente della Giunta Regionale 24 marzo 2010, n.33/R (Regolamento di attuazione della legge regionale 8 gennaio 2009, n.1 "Testo unico in materia di organizzazione e ordinamento del personale"), come integrato con il Decreto del Presidente della Giunta Regionale 14 febbraio 2011, n.6/R.

Nello specifico:

- nel Piano sono definiti gli obiettivi, gli indicatori ed i valori di riferimento su cui si basa la misurazione, la valutazione e la rendicontazione dei risultati organizzativi.
- in coerenza con il Piano sono sviluppati annualmente i piani di lavoro, che costituiscono la base per la misurazione e la valutazione della qualità della prestazione del personale dirigente e delle categorie.

**b. PIANO DI LAVORO**

Nel piano di lavoro devono essere individuati gli obiettivi propri di ciascun struttura/settore dell'Agenzia, in coerenza con gli obiettivi strategici dell'ente, secondo i seguenti criteri:

- assicurare la trasparenza degli obiettivi e la loro corretta comprensione al personale della struttura di interesse;
- evidenziare la correlazione con gli obiettivi di breve periodo (annuali) dell'ente.

Il Piano di lavoro deve essere redatto secondo le seguente articolazione:

1. *individuazione della struttura/settore e delle relative caratteristiche*
2. *individuazione degli obiettivi*

1. *Individuazione del contesto organizzativo della struttura/settore:* illustrazione dell'articolazione del personale della struttura, suddiviso per categoria contrattuale, ed indicazione delle risorse assegnate per ciascuna posizione dirigenziale e dei movimenti in entrata e uscita nell'anno precedente. Individuazione dei profili di riferimento presenti nella struttura.

TABELLA 1

CCNL	Numerosità personale	Personale in entrata	Personale uscito
Dirigente			
Cat. D			
Cat. C			
Cat. B			
TOTALE			

TABELLA 2

PROFILI PROFESSIONALI	CATEGORIA	Posizioni organizzative	Indennità di responsabilità

2. *Individuazione degli obiettivi:* Dovrà essere assicurata la:

- correlazione con la strategia dell'ente come risultante nel Piano della qualità della prestazione organizzativa
- coerenza con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
- corretta individuazione dei progetti trasversali strategici

- L'ambito di competenza della struttura/settore

<b>STRUTTURA/SETTORE:</b>					
<b>Obiettivo strategico ente</b>	<b>Obiettivo struttura/settore</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore target</b>	<b>Altre strutture coinvolte</b>	<b>Impiego risorse umane FTE (full time equivalent)</b>
1.	1.1 <i>Descrizione obiettivo</i>				
	1.2.				
2.	2.1.				
	2.2.				

#### SCHEDE DI CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI

Al termine dell'anno oggetto di osservazione, a seguito della valutazione finale dei risultati, dovrà essere compilata apposita scheda al fine di verificare il raggiungimento o meno degli obiettivi della struttura/settore.

<b>Obiettivo</b>	<b>Indicatore</b>	<b>Valore target</b>	<b>Tasso di conseguimento</b>

#### **c. SCHEDE DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI INDIVIDUALI**

Gli obiettivi ed i comportamenti individuali sono oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale.

Tali obiettivi sono individuati in coerenza con il Piano di lavoro.

Si distinguono a seconda che interessino il personale del Comparto o la Dirigenza:

- Schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali del PERSONALE DEL COMPARTO (**ALLEGATO A**)
- Schede di assegnazione obiettivi e comportamenti individuali dei DIRIGENTI (**ALLEGATO B**)

### **3. GLI ATTORI**

Gli attori del sistema di valutazione sono:

<b>Valutatore</b>	<b>Valutato</b>
Giunta regionale	Direttore
Direttore	Coordinatori di Osservatorio Dirigenti di diretto riferimento Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale assegnato
Coordinatori di Osservatorio	Dirigenti di diretto riferimento Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale assegnato
Dirigenti	Posizioni organizzative di diretto riferimento Personale assegnato

Ulteriore soggetto coinvolto nel ciclo di misurazione e di valutazione è l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), istituito ai sensi dell'art. 20 della LR 1/2009 e del successivo regolamento di attuazione, unico per il personale della Giunta regionale e degli enti dipendenti.

#### 4. I FATTORI DI VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione della qualità della prestazione è finalizzato alla misurazione del contributo dei singoli in coerenza con il ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione. Esso è articolato su 3 principali fattori di valutazione:

1. **Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente**
2. **Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati**
3. **Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nello svolgimento delle proprie mansioni.**

1. Il primo fattore (*Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente*) è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'ente. Ciò allo scopo di:

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

Il meccanismo di valutazione del risultato individuale è legato ad un **valore ADEGUATO/NON ADEGUATO** del contributo rispetto ai risultati attesi.

Il livello del contributo è ritenuto ADEGUATO al raggiungimento degli obiettivi dell'ente sulla base della valutazione positiva espressa dal competente soggetto valutatore esterno circa il conseguimento dei risultati annui, al fine di determinare la quota ulteriore di compenso del Direttore dell'ARS.

Il livello del contributo è comunque ritenuto NON ADEGUATO quando, pur in presenza di risultati positivi dell'ente, la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali e/o di gruppo) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al valore 1 della scala di misurazione.

2. Il secondo fattore (*Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati*) identifica e misura il risultato atteso rispetto agli obiettivi prefissati in un determinato periodo di tempo. Al fine di favorire la trasparenza e la verifica dei risultati, ciascun obiettivo è caratterizzato dai seguenti elementi:

- a. descrizione sintetica e correlazione a obiettivi dell'ente e della struttura di riferimento;
- b. valore target dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare e misurare il relativo tasso di conseguimento;
- c. peso percentuale in termini di qualità/tempo dell'obiettivo. Il complessivo dei pesi dei vari obiettivi assegnati dovrà essere pari al 100%.

In tal modo, ciascun valutato potrà indirizzare la sua attività secondo quanto espresso nella scheda di assegnazione, e, di conseguenza, potrà avere una maggiore capacità di verifica sulla valutazione attribuita. Il meccanismo di valutazione del secondo fattore è rapportato ad una **scala da 0 a 3**.

3. Il terzo fattore (*Competenze e comportamenti professionali ed organizzativi tenuti nello svolgimento delle proprie mansioni*) valuta la qualità dei comportamenti organizzativi tenuti nel raggiungimento dei risultati prefissati. La valutazione è espressa su una **scala da 0 a 3**.

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione, i fattori 1, 2 e 3 hanno un peso differenziato, in funzione del ruolo ricoperto. I tre fattori operano, infatti, come due sottogruppi, **fattore 1 e fattori 2 e 3** (complessivamente considerati), che incidono in maniera diversa a seconda del personale interessato: dirigenza, personale del comparto, personale titolare di posizione organizzativa. In particolare, il complessivo dei fattori 2 e 3 è strutturato in maniera crescente al crescere delle responsabilità. Infatti chi ricopre ruoli a maggiore responsabilità e complessità, anche organizzativa, dispone di maggiori leve per determinare i propri risultati di prestazione individuale. Nella tabella seguente è riportato il range entro il quale ogni anno, in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni, è possibile definire il peso dei fattori:

	DIRIGENTI	PERSONALE CON INCARICO DI P.O.	PERSONALE (SENZA P.O.)
FATTORE 1	20% - 40%	30% - 50%	40% - 60%
FATTORI 2 E 3	80% - 60%	70% - 50%	60% - 40%

I criteri di misurazione dei vari fattori 2 e 3 differiscono a seconda della categoria interessata (personale del Comparto, personale Dirigente) e pertanto, vengono analizzati in distinti paragrafi.



## **A. CRITERI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

I tre fattori di valutazione della prestazione hanno una diversa incidenza percentuale nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione.

Il **fattore 1** (*contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente*) ha un'incidenza:

- che può variare tra il **40%** e il **60%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto;

- che può variare tra il **30%** e il **50%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto con POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Il **fattore 2** (*obiettivi individuali e/o di gruppo*) e il **fattore 3** (*competenze e comportamenti*) hanno complessivamente un'incidenza:

- che può variare tra il **60%** e il **40%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto.

- che può variare tra il **70%** e il **50%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale del comparto con POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

Ciascuno dei **fattori 2 e 3** incide pro-quota sulla sintesi valutativa, per una percentuale come di seguito descritto:

Obiettivi individuali	<b>50%</b>	Sintesi valutativa dei punteggi ottenuti	Correlazione a fasce di merito definite in fase di contrattazione sindacale in base ai punteggi ottenuti
Competenze e comportamenti	<b>50%</b>		

### ***Fattore 1: contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente***

Viene valutato secondo il criterio ADEGUATO/NON ADEGUATO.

Il livello del contributo è ritenuto ADEGUATO in presenza dei risultati positivi dell'ente, secondo la valutazione sopra indicata.

Tuttavia, pur in presenza di risultati positivi dell'ente, il livello è ritenuto NON ADEGUATO quando la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali e/o di gruppo) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al valore 1 della scala di misurazione.

### ***Fattore 2: obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati***

Misura il grado di raggiungimento dei risultati/attività, fissati nel Piano di lavoro.

Nell'ambito dell'assegnazione delle schede di valutazione (cfr. ALLEGATO A), il Dirigente attribuisce a ciascun obiettivo un peso percentuale sulla base della rilevanza in termini di qualità/tempo dell'obiettivo stesso. Il totale dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi assegnati deve essere uguale a 100.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, su una scala da zero a tre, ponderato per il peso dell'obiettivo.

### **MECCANISMO DI CONVERSIONE DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN PUNTEGGIO**

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)	PUNTEGGIO	GIUDIZIO QUALITATIVO
90% - 100%	<b>3</b>	<b>Totalmente</b> raggiunto
75% < 90%	<b>2</b>	<b>Discretamente</b> raggiunto
60% < 75%	<b>1</b>	<b>Sufficientemente</b> raggiunto
0 < 60%	<b>0</b>	<b>Scarsamente</b> raggiunto

### Fattore 3: Competenze e comportamenti professionali

Tale fattore misura su tre elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti tenuti nel conseguimento dei risultati. I tre elementi di valutazione, valutati su una scala da 1 a 3, sono:

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI DEL PERSONALE DEL COMPARTO

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
1. GESTIONE DEL LAVORO	Capacità di organizzazione delle proprie attività e di propensione alla realizzazione dei risultati previsti, in termini di qualità e quantità. Comportamenti lavorativi caratterizzati da precisione, puntualità, rigore e controllo. Autonomia nell'esecuzione delle attività. Assunzione delle responsabilità, proporzionali alle mansioni esercitate. Comportamenti lavorativi caratterizzati da affidabilità, credibilità, elevata motivazione e spirito di iniziativa.
2. GESTIONE DEI PROBLEMI	Capacità di comprendere i problemi, operativi e relazionali, e di raccogliere le informazioni necessarie per la loro analisi. Proposizione di possibili soluzioni efficaci. Capacità di controllo.
3. GESTIONE DELLE RELAZIONI	Comportamenti lavorativi idonei a gestire le relazioni interpersonali con colleghi, superiori, istituzioni e soggetti esterni. Capacità di comunicazione, socievolezza, rispetto. Capacità di lavorare in gruppo. Collaborazione e disponibilità, trasferimento di conoscenze all'interno della struttura/settore e verso l'esterno.

#### SCALA DI VALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI

Livello	Declaratoria
<b>0</b>	Livello <b>MODESTO</b> rispetto alle attese
<b>1</b>	Livello <b>SUFFICIENTE</b> rispetto alle attese
<b>2</b>	Livello <b>BUONO</b> rispetto alle attese
<b>3</b>	Livello <b>OTTIMO</b> rispetto alle attese

Ai tre elementi di valutazione viene attribuito un peso percentuale differenziato, la cui somma è pari al 100%. I tre elementi di valutazione sono pesati in modo differenziato a seconda della categoria contrattuale o dalla posizione organizzativa attribuita.

Nello specifico:

- per il personale di categoria **B e C** :

Gestione del lavoro	<b>70%</b>
Gestione dei problemi	<b>10%</b>
Gestione delle relazioni	<b>20%</b>
- per il personale di categoria **D**:

Gestione del lavoro	<b>60%</b>
Gestione dei problemi	<b>20%</b>
Gestione delle relazioni	<b>20%</b>
- per il personale con **POSIZIONE ORGANIZZATIVA**:

Gestione del lavoro	<b>50%</b>
Gestione dei problemi	<b>25%</b>
Gestione delle relazioni	<b>25%</b>

Il peso percentuale dei singoli elementi può essere rimodulato dal dirigente previa negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi.

## **B. CRITERI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE**

I tre fattori di valutazione della prestazione hanno una diversa incidenza percentuale nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione.

Il **fattore 1** (*contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente*) ha un'incidenza che può variare tra il **20%** e il **40%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale dirigente.

Il **fattore 2** (*obiettivi individuali e/o di gruppo*) e il **fattore 3** (*competenze e comportamenti*) complessivamente hanno un'incidenza che può variare tra l'**80%** e il **60%** nella distribuzione delle somme correlate alla valutazione della prestazione del personale dirigente.

Ciascuno dei **fattori 2 e 3** incide pro-quota sulla sintesi valutativa, per una percentuale come di seguito descritto:

Obiettivi individuali	<b>60%</b>	Sintesi valutativa dei punteggi ottenuti	Correlazione a fasce di merito definite in fase di contrattazione sindacale in base ai punteggi ottenuti
Competenze e comportamenti	<b>40%</b>		

### ***Fattore 1 (contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'ente)***

Viene valutato secondo il criterio ADEGUATO/NON ADEGUATO.

Il livello del contributo è ritenuto ADEGUATO in presenza dei risultati positivi dell'ente, secondo la valutazione sopra indicata.

Il livello del contributo è ritenuto NON ADEGUATO quando, pur in presenza di risultati positivi dell'ente, la sintesi valutativa dei risultati legati ai fattori 2 (obiettivi individuali) e 3 (comportamenti) non raggiunge un livello minimo corrispondente al valore 1 della scala di misurazione.

### ***Fattore 2: obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati***

Gli obiettivi assegnati, da minimo 2 a massimo 6, sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- obiettivi strategici o di processo: definiti in coerenza con gli obiettivi dell'ente e formalizzati nel Piano della qualità della prestazione organizzativa. Sono attribuiti secondo l'ambito di competenza della struttura/settore di competenza.
- obiettivi trasversali comuni: sono obiettivi comuni a più dirigenti ed individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo dell'organizzazione nel suo complesso.

Nell'ambito dell'assegnazione delle schede di valutazione (cfr. ALLEGATO B), il Direttore/Dirigente di struttura attribuisce a ciascun obiettivo un peso percentuale sulla base della rilevanza in termini di qualità/tempo dell'obiettivo stesso. Il totale dei pesi percentuali attribuiti agli obiettivi assegnati deve essere uguale a 100.

Il livello di raggiungimento sarà misurato secondo un meccanismo che consente di trasformare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio, su una scala da zero a tre, ponderato per il peso dell'obiettivo.

### **MECCANISMO DI CONVERSIONE DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN PUNTEGGIO**

LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (%)	PUNTEGGIO	GIUDIZIO QUALITATIVO
90% - 100%	<b>3</b>	<b>Totalmente raggiunto</b>
75% < 90%	<b>2</b>	<b>Discretamente raggiunto</b>
60% < 75%	<b>1</b>	<b>Sufficientemente raggiunto</b>
0 < 60%	<b>0</b>	<b>Scarsamente raggiunto</b>

### Fattore 3: Competenze e comportamenti professionali tenuti nello svolgimento del proprio ruolo

Tale fattore misura su tre aree di valutazione (realizzativa, relazionale, gestionale) il livello di competenze e comportamenti tenuti dal Dirigente nell'esercitare il proprio ruolo.

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

Area di competenza	Competenza	Declaratoria
REALIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"><li>- Consapevolezza organizzativa</li><li>- Flessibilità</li><li>- Orientamento al risultato</li><li>- Iniziativa</li><li>- Organizzazione e controllo</li></ul>	Capacità di individuare modalità efficienti ed efficaci per conseguire gli obiettivi prefissati sulla base delle risorse disponibili (persone, dati, strumenti). Capacità di pianificare e programmare le attività di competenza. Proposte di sviluppo e iniziative trasversali ai vari settori di attività, nella visione complessiva dell'ente (obiettivi, vincoli, opportunità) Verifica della rispondenza dei risultati alle attese dell'ente.
RELAZIONALE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Integrazione</li><li>- Comunicazione</li></ul>	Capacità di comprendere le richieste dell'interlocutore (interno ed esterno) e di dare risposte mirate ed efficienti. Chiarezza delle informazioni, sintesi e proprietà di linguaggio. Promozione di azioni cooperative, attraverso la condivisione delle informazioni e il trasferimento delle proprie conoscenze. Capacità di agire senza condizionamenti di pregiudizio e buona propensione a recepire stimoli e professionalità.
GESTIONALE	<ul style="list-style-type: none"><li>- Negoziazione</li><li>- Leadership</li><li>- Sviluppo collaboratori</li><li>- Decisione</li></ul>	Gestione dei problemi lavorativi e relazionali, risoluzione di difficoltà, ricerca di coesione nel gruppo di lavoro . Capacità di decisione e assunzione delle relative responsabilità. Capacità di indirizzo, orientamento e controllo del personale. Sviluppo delle competenze dei propri collaboratori: individuazione dei punti di forza, delle aree di miglioramento, dei punti critici.

Ai vari elementi di valutazione viene attribuito un peso percentuale, la cui somma è pari al 100%.

Tali pesi sono differenziati in misura diversa a seconda che si tratti di dirigente di ricerca o di dirigente amministrativo.

Area di competenza	Peso	
	Dirigente di Ricerca	Dirigente Amministrativo
COGNITIVA/REALIZZATIVA	50%	40%
RELAZIONALE	20%	30%
GESTIONALE	30%	30%

Il peso percentuale dei singoli elementi può essere rimodulato previa negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi.

#### **4. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

All'inizio di ogni periodo di valutazione il valutatore ha la responsabilità di individuare gli obiettivi individuali e/o di gruppo in coerenza con il Piano di Lavoro.

A tal fine, il valutatore, per ciascun valutato, compila la scheda di assegnazione degli obiettivi (cfr. ALLEGATO A e ALLEGATO B).

Nella fase di individuazione degli obiettivi è previsto un momento di comunicazione e negoziazione finalizzato a rendere trasparenti al soggetto valutato le aspettative del valutatore rispetto alle attività e agli specifici comportamenti organizzativi ritenuti necessari per un'efficace realizzazione delle attività e dei livelli di prestazione assegnati. Il colloquio, nell'ottica di un rapporto dialettico, è inoltre un'occasione per condividere:

- le finalità, i principi, le modalità e i tempi della valutazione, rispondendo agli eventuali quesiti posti dal valutato;
- la descrizione sintetica e il relativo peso degli obiettivi assegnati e formalizzati nel piano di lavoro/scheda obiettivi;
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi attesi.

La condivisione con il valutato chiude formalmente la prima fase del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione delle prestazioni e dà avvio al periodo di osservazione.

All'attività di costante monitoraggio "informale" si aggiunge, poi, un momento di feedback formale in una fase intermedia dell'anno, comunicato in sede di colloquio individuale e/o a livello di gruppo.

In tale momento si procederà alla verifica di eventuali eventi esterni o interni all'unità organizzativa che possono aver influito sul grado attuale di raggiungimento delle attività assegnate e vengono concordate le eventuali azioni correttive rispetto agli obiettivi, con possibile revisione degli stessi, ovvero vengono decise le azioni da intraprendere per il riallineamento delle prestazioni e dei comportamenti rispetto ai risultati attesi.

In linea generale, è comunque opportuno che Valutato e Valutatore monitorino in maniera "continua" l'andamento degli obiettivi, al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità.

Al termine del periodo complessivo di norma corrispondente all'anno solare, il valutatore prima di procedere alla valutazione chiede a ciascun valutato una propria autovalutazione generale in merito ai comportamenti tenuti nell'esecuzione delle proprie mansioni.

L'autovalutazione delle proprie competenze e dei comportamenti tenuti riferito al periodo di valutazione rappresenta, infatti, un possibile strumento di verifica della percezione del valutato rispetto ai comportamenti messi in atto.

Quindi il Valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di:

- grado di raggiungimento dei risultati sugli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione;
- livello delle competenze e comportamenti professionali e organizzativi tenuti.

A conclusione del processo valutativo si prevede un momento di confronto tra Valutato e Valutatore, che ha come scopo la condivisione della valutazione dei risultati sugli obiettivi assegnati e dei comportamenti tenuti da quest'ultimo nel corso del periodo di riferimento.

Durante il colloquio valutato e valutatore si confronteranno sui punti di forza e le aree di miglioramento emerse durante il periodo di osservazione e definiranno un piano di interventi utili a migliorare l'apporto del valutato in coerenza con le attese dell'ente.

Nell'ambito dello stesso colloquio inoltre il valutatore fornirà al valutato anche indicazioni sul raggiungimento o meno degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale di appartenenza.

E' responsabilità del dirigente – attraverso la collaborazione attiva e continua del valutato - monitorare periodicamente l'andamento degli obiettivi per un miglioramento complessivo dei risultati previsti nel piano di lavoro. A tal fine devono essere adottati strumenti organizzativi e informatici che favoriscono il monitoraggio costante dei processi, la condivisione delle priorità e delle criticità che nel corso dell'anno possono verificarsi oltre alla chiara definizione della sfera di azione di ciascuno e delle interrelazioni che questa comporta.

## **5. REGIME TRANSITORIO**

Il sistema di programmazione, misurazione e valutazione descritto nel presente documento rappresenta il modello di prima applicazione per l'anno 2012.

Per la valutazione della prestazione relativa all'anno in corso, si inizierà a confrontarsi con il nuovo sistema di valutazione per le parti e la tempistica che possono già essere oggetto di applicazione, stante l'impossibilità oggettiva di un'applicazione integrale.

In particolare la verifica intermedia per l'anno 2012 sarà effettuata sulla base dei criteri e delle modalità già definite con il previgente sistema di valutazione.

Con la chiusura del periodo di osservazione per l'anno in corso, per la valutazione del personale del Comparto e della Dirigenza si terrà conto dei 3 fattori di valutazione (Fattore 1: contributo al raggiungimento dei risultati dell'ente; Fattore 2: obiettivi individuali e/o di gruppo; Fattore 3: comportamenti), con la relativa incidenza nella distribuzione delle somme. Per la valutazione del fattore 1 si seguirà il criterio stabilito (adeguato/non adeguato); per i fattori 2 e 3 si seguirà la nuova scala di punteggio da 0 a 3. Il fattore 2, verrà valutato in base alla percentuale di raggiungimento degli

obiettivi già assegnati al personale con i relativi pesi, a cui corrisponderà il relativo punteggio (secondo la tabella di conversione sopra indicata). Il fattore 3 relativo ai comportamenti verrà valutato secondo il nuovo sistema, con i relativi pesi.

L'ufficio competente in materia di valutazione acquisirà le osservazioni dei soggetti coinvolti nel processo, delle organizzazioni sindacali e ogni altra informazione e dato utile all'analisi dell'andamento del sistema, all'individuazione delle criticità ed alla formulazione dei correttivi necessari.

In generale le schede allegate al presente documento rappresentano uno schema esemplificativo e potranno essere riviste e aggiornate durante la loro applicazione nel caso venissero riscontrate incongruenze o problematiche legate alla loro funzionalità.

**SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI DEL PERSONALE DEL COMPARTO e DEL PERSONALE CON POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>	
<b>Nome e cognome dipendente</b>	
<b>Categoria di appartenenza</b>	
<b>Indennità di responsabilità (eventuale)</b>	
<b>Profilo Professionale</b>	
<b>Struttura/Settore di appartenenza</b>	
<b>Dirigente responsabile</b>	

**Sezione A- Obiettivi individuali e di gruppo**

Obiettivi ente	Obiettivi struttura di appartenenza	Obiettivi individuali	Livello di conseguimento risultati		
Descrizione	descrizione	Descrizione	Peso percentuale	Percentuale raggiungimento	Punteggio ponderato
<i>I.</i>	<i>1.1</i>	<i>1.1.1.</i>			
	<i>1.2.</i>	<i>1.2.1.</i>			
<b>100%</b>			<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>		

**Sezione B- Competenze e comportamenti professionali organizzativi**

ELEMENTI DI VALUTAZIONE	PESO	VALORE VALUTAZIONE	PUNTEGGIO PONDERATO
Gestione del lavoro			
Gestione dei problemi			
Gestione delle relazioni			
<b>100%</b>		<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO:</b>	

**DATA**

**Firma dirigente**

**Firma dipendente**

**SCHEDA DI SINTESI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE**

**Sezione A - livello del contributo al raggiungimento di obiettivi organizzativi dell'ente**

	ADEGUATO	NON ADEGUATO
Contributo connesso a obiettivi organizzativi dell'ente		

**Sezione B - Sintesi valutativa su Obiettivi individuali e Comportamenti e competenze professionali ed organizzative**

	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	SINTESI VALUTATIVA
OBIETTIVI INDIVIDUALI		50%	
COMPETENZE E COMPORAMENTI		50%	

**Sezione C - Commenti ed azioni di sviluppo**

---

---

---

**Data**

**Firma del Valutatore**

**Firma del Valutato**



SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORTAMENTI DEL PERSONALE DIRIGENTE

<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>	
<b>Nome e cognome</b>	
<b>Struttura/Settore di riferimento</b>	

Sezione A- Obiettivi individuali e di gruppo

Obiettivi ente	Obiettivi struttura di appartenenza	Obiettivi strategici	Obiettivi individuali		Livello di conseguimento risultati		
Descrizione	descrizione		Descrizione	Misura/peso			
1.	1.1.		1.1.1.				
	1.2.		1.1.2.				
			1.2.1.				
2.	2.1.	2.1.1.					
<b>Punteggio complessivo</b>							

Obiettivi Trasversali comuni	Obiettivi individuali		Livello di conseguimento risultati	
	Descrizione	Misura/peso		
<b>Punteggio complessivo</b>			<b>PUNTEGGIO FINALE COMPLESSIVO:</b>	

Sezione B- Competenze e Comportamenti professionali ed organizzativi

Area di competenza	Competenza	peso	Valore valutazione	Punteggio ponderato
REALIZZATIVA	Consapevolezza organizzativa Orientamento al risultato Iniziativa Organizzazione e controllo			
RELAZIONALE	Integrazione Comunicazione			
GESTIONALE	Negoziazione Leadership Sviluppo collaboratori Decisione			
<b>Punteggio complessivo</b>				

DATA

Firma Valutatore

Firma Valutato

## SCHEDA DI SINTESI DELLA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

### Sezione A - livello del contributo al raggiungimento di obiettivi organizzativi dell'ente

	ADEGUATO	NON ADEGUATO
Contributo connesso a obiettivi organizzativi dell'ente		

### Sezione B - Sintesi valutativa su Obiettivi individuali e Comportamenti e competenze professionali ed organizzative

	PUNTEGGIO	PONDERAZIONE	SINTESI VALUTATIVA
OBIETTIVI INDIVIDUALI		60%	
COMPETENZE E COMPORAMENTI		40%	

### Sezione C - Commenti ed azioni di sviluppo

---

---

---

Data

Firma del Valutatore

Firma del Valutato