

# **AUTORITA' PORTUALE REGIONALE**



## **IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI**

## SOMMARIO

1. **PREMESSA**
2. **PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**
3. **GLI STRUMENTI**
4. **GLI ATTORI**
5. **I FATTORI DI VALUTAZIONE**
6. **CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**
7. **CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE IN DIVIDUALE DEL PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**
8. **CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE IN DIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE**
9. **LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE**
10. **REGIME TRANSITORIO**

## ALLEGATI

*ALLEGATO A – Scheda di assegnazione obiettivi e comportamenti personale del comparto*

*ALLEGATO B - Scheda di assegnazione obiettivi e comportamenti personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa*

*ALLEGATO C - Scheda di assegnazione obiettivi e comportamenti del personale dirigente*

*ALLEGATO D – Elementi di valutazione delle competenze e comportamenti agiti del personale del Comparto e Titolare di Posizione organizzativa*

*ALLEGATO E – Meccanismo di conversione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi in un punteggio*

*ALLEGATO F – Dizionario delle competenze organizzative per il personale dirigente*

## 1. Premessa

Per dare attuazione alle disposizioni del D.lgs n°150/2009 in materia di ..... e ritenendo valida l'applicazione dell'impianto del Sistema di valutazione della qualità delle prestazioni adottato dalla Regione Toscana con DGR n°278/2011, anche se con necessarie e doverose modifiche e integrazioni, è stato sviluppato un sistema di valutazione della qualità della prestazione orientato allo sviluppo del personale, nel quale la verifica del contributo individuale al conseguimento dei risultati dell'organizzazione si combina con la verifica del livello di professionalità raggiunto e con la promozione di miglioramento dello stesso.

In particolare, con l'obiettivo di costruire un sistema di valutazione della qualità della prestazione oggettivo, chiaro nelle logiche di assegnazione e misurazione e nel quale il personale coinvolto abbia consapevolezza delle attese dell'organizzazione nel suo complesso e rispetto all'ambito di propria competenza, è stato sviluppato un sistema basato su:

- obiettivi misurabili (attraverso un sistema puntuale di indicatori);
- comportamenti descritti nella loro scala di valutazione;
- momenti di confronto costante durante tutto il processo che va dall'assegnazione degli obiettivi alla parte consuntiva dei risultati.

In coerenza con tali obiettivi sono stati definiti gli elementi caratterizzanti del sistema in modo tale che garantisca:

- l'assegnazione di obiettivi individuali riferibili direttamente al processo di propria competenza e/o a obiettivi trasversali comuni, ma che comunque, al fine di garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa, rappresentino la disarticolazione degli obiettivi dell'Ente e/o di quanto contenuto nei documenti di programmazione;
- la correlazione con gli strumenti di gestione del personale ed in particolare con il modello professionale che, per il tramite del sistema delle competenze, già orienta i comportamenti del personale al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione;
- l'affermazione di una cultura della responsabilità e della pianificazione attraverso il dialogo all'interno dell'organizzazione, la condivisione delle strategie dell'Ente a tutti i livelli organizzativi e la valorizzazione del contributo del personale dipendente al raggiungimento di obiettivi che sono rilevanti, definiti, misurabili e pertinenti alla sfera di competenza del singolo;
- la partecipazione del personale alle fasi di determinazione e assegnazione degli obiettivi attraverso un processo di comunicazione, condivisione e monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti che attraversa tutto il ciclo di valutazione;
- la diversificazione, pur nella coerenza complessiva del modello, del sistema in relazione ai diversi ruoli e livelli di responsabilità ricoperti all'interno dell'organizzazione.

Le linee guida individuate consentono di sviluppare un sistema di valutazione tale da favorire tra l'altro la collaborazione interfunzionale ai vari livelli dell'organizzazione. Il collegamento a obiettivi dell'Ente e della struttura dirigenziale sottostante favorisce un processo di condivisione delle conoscenze che mette nelle condizioni ciascun dipendente di fornire il proprio contributo non solo al raggiungimento dei propri obiettivi ma più in generale degli obiettivi di tutta l'organizzazione.

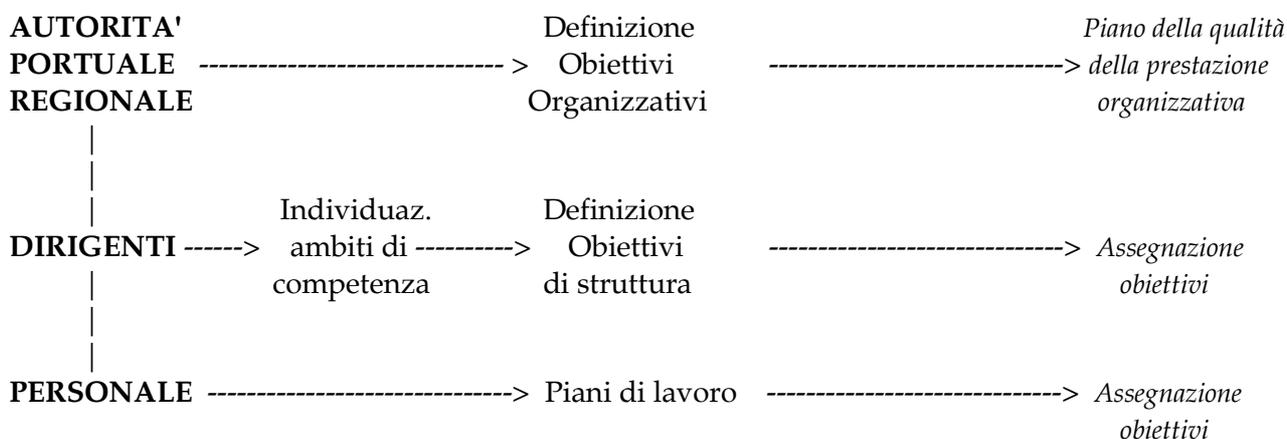
## 2. Programmazione, misurazione e valutazione della prestazione

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione è articolato in fasi, tempi e modalità coerenti con le disposizioni normative e con la documentazione programmatica che delinea l'azione dell'Autorità portuale regionale.

Ad inizio di anno, secondo la tempistica prevista dal presente documento, si svolge la fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi. Tale attività segue un processo progressivo cosiddetto

“a cascata” che prevede che dagli obiettivi strategici, programmati su base triennale e aggiornati annualmente sulla base delle priorità dell’Amministrazione, si passi agli obiettivi organizzativi assegnati a ciascuna Direzione, area di coordinamento e struttura dirigenziale con i relativi indicatori di risultati e i valori attesi. In stretta correlazione sono poi definiti gli obiettivi individuali.

Di seguito lo schema logico di definizione degli obiettivi:



Per quanto riguarda la tempistica il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione è articolato secondo le fasi e i tempi di seguito riportati:

Fasi	Principali risultati	Tempistica di riferimento
<b>Programmazione</b>	Redazione del Piano della qualità della prestazione organizzativa	Entro 31 gennaio
	Redazione Piani di lavoro e Assegnazione obiettivi ai dirigenti	Entro II° settimana di febbraio
	Assegnazione obiettivi al personale	Entro III° settimana di febbraio
	Chiusura fase di programmazione degli obiettivi e dei risultati attesi	Entro febbraio
<b>Misurazione</b>	Verifica e valutazione intermedia con eventuale ridefinizione degli obiettivi	Entro 30 giugno
	Chiusura periodo di osservazione	Entro 31 dicembre
<b>Valutazioni</b>	Valutazione risultati organizzativi	Entro II° settimana gennaio
	Valutazione risultati dirigenti	Entro III° settimana gennaio
	Valutazione risultati delle P.O. e personale di comparto	Entro IV° settimana di gennaio
	Redazione della relazione sulla PQPO	Entro Aprile

### 3. Gli strumenti

In coerenza con i documenti di programmazione strategica ed economico -finanziaria sono definiti gli strumenti a supporto del Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione nei quali individuare, definire ed assegnare gli obiettivi per tutto il personale dell’Autorità portuale. In particolare gli strumenti a supporto del Ciclo di gestione e sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione sono:

<i>Strumenti</i>	<i>Principali finalità</i>
<i>Piano della qualità della prestazione organizzativa</i>	Individuazione degli Obiettivi Strategici dell’Ente
<i>Piano di lavoro</i>	Individuazione degli Obiettivi di Struttura attribuiti ai Settori e dei relativi Piani di Azione con indicazione delle attività assegnate al comparto. (Cfr. Allegato A)
<i>Schede assegnazione obiettivi individuali al personale del Comparto</i>	Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale del personale del comparto (Cfr. Allegato B). Gli obiettivi assegnati sono individuati in coerenza con i piani di azione contenuti nel Programma di Settore o nel Piano di lavoro.
<i>Schede assegnazione obiettivi individuali al personale del Comparto titolare di posizione organizzativa</i>	Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale del personale del comparto titolare di posizione organizzativa (Cfr. Allegato C). Gli obiettivi assegnati sono individuati in coerenza con i piani di azione contenuti nel Programma di Settore o nel Piano di lavoro.
<i>Schede assegnazione obiettivi e comportamenti individuali ai Dirigenti</i>	Individuazione degli obiettivi e dei comportamenti che saranno oggetto di valutazione per misurare la qualità della prestazione individuale del personale Dirigente (Cfr. Allegato D). Gli obiettivi assegnati sono individuati in coerenza con i piani di azione contenuti nel Programma di Settore.

### 4. Gli attori

La catena valutatore -valutato, nel rispetto di quanto previsto all’art. 19 della L.R. 01/2009 , si articola secondo il seguente schema:

<i>Valutatore</i>	<i>Valutato</i>
Segretario generale	Dirigenti responsabili di settore*
Dirigenti responsabili di settore	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posizioni organizzative</li><li>• Personale assegnato</li></ul>

\*Nella fase attuale, non essendo l’Autorità dotata di personale dirigente, i valutati sono esclusivamente Posizioni organizzative e altro 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 01/2009 e del successivo regolamento di attuazione, unico per il personale della Giunta regionale e degli enti dipendenti. L’organismo indipendente di valutazione è supportato dalle strutture regionali competenti in materia di programmazione, valutazione, monitoraggio e controllo e svolge le funzioni definite al capo III bis del regolamento di attuazione della LR 01/2009.

In particolare:

- Monitora il funzionamento del sistema di valutazione nel suo complesso , informando la Giunta regionale di eventuali criticità ;
- Presidia il processo di misurazione e valutazione della qualità della prestazione organizzativa (connessa agli obiettivi strategici dell'Ente) ;
- Valida la relazione sulla qualità della prestazione ;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione ;
- Vigila sulla correttezza attribuzione dei premi ai dipendenti ;
- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza
- Valuta gli esiti di rilevazioni sul clima organizzativo promosse dall'amministrazione ;
- Redige annualmente le graduatorie , anche in forma aggregata, delle valutazioni individuali del personale dirigenziale e delle categorie ;

## 5. I Fattori di Valutazione

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

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale sottostante;
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo

In particolare il primo fattore è misurato attraverso la verifica del raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale sottostante.

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

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

Il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura di livello superiore segue un meccanismo di consuntivazione del risultato legato al valore adeguato/non adeguato del contributo fornito come illustrato dei paragrafi successivi.

Il secondo fattore identifica e misura uno specifico risultato atteso, riferito ad un predefinito arco temporale, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output). Ciascun obiettivo, al fine di favorire la trasparenza e consentire il monitoraggio e la verifica a consuntivo del relativo livello di raggiungimento, potrà essere caratterizzato dai seguenti elementi:

1. Peso/importanza di ciascun obiettivo;
2. Descrizione sintetica per ciascun obiettivo di un massimo di 2 indicatori e del relativo peso (non inferiore al 10%);
3. Valore atteso (target) dell'indicatore da usare come riferimento per calcolare il relativo tasso di conseguimento a chiusura del periodo di osservazione e funzionale a misurare il tasso di conseguimento del relativo obiettivo;
4. Indicazione della fonte dove reperire i dati necessari alla misurazione dell'indicatore;
5. Responsabile della alimentazione dei dati necessari alla misurazione degli indicatori.

Il terzo fattore valuta la qualità dei comportamenti organizzativi agiti nel raggiungimento dei risultati: la valutazione è espressa su una scala da 0 a 7.

Il secondo ed il terzo fattore , in termini di valutazione, sono rapportati ad una scala da zero a sette secondo le modalità di seguito rappresentate e danno origine, in base al peso ad essi assegnati, ad una sintesi valutativa rappresentativa in modo bilanciato del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti agiti.

L'utilizzo di una scala ad otto livelli consente una valutazione più puntuale dei risultati raggiunti e limita fenomeni statistici di concentrazione su specifici valori. Con specifico riferimento ai comportamenti (fattore 3) la descrizione del livello atteso in corrispondenza dei punteggi dispari favorisce una valutazione più consapevole da parte del valutatore. L'utilizzo di un grading con descrizione dei soli valori in corrispondenza di punteggi dispari consente infatti l'attribuzione di un punteggio intermedio tra due valori descritti quando il comportamento osservato non è totalmente riconducibile all'uno o all'altro valore, ma si avvicina ad entrambi (Cfr. Allegato F e H).

In termini generali, rispetto al sistema di valutazione , il peso del fattore 1 e dei fattore 2 e 3 , cioè del contributo al raggiungimento di risultati organizzativi (di ente e di struttura) e degli obiettivi individuali di risultato e di comportamento , è articolato diversamente in funzione del ruolo ricoperto .

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, rispetto a dipendenti appartenenti a categorie contrattuali il cui contributo individuale deve essere inquadrato in un più ampio contributo del gruppo/unità organizzativa cui appartengono.

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 e rispetto al fattore 1 quanto pesano gli obiettivi di ente e quanto quelli di struttura .

	DIRIGENTI	PERSONALE CON P.O.	PERSONALE
Fattore 1	40%-50%	50%-55%	50%-60%
Fattore 2 e 3	50%-60%	45%-50%	40%-50%

Il Sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del Comparto, del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa e del personale Dirigente, sono stati sviluppati in modo coerente ed integrato tra loro, ma differenziati con riferimento alle responsabilità gestionali ed organizzative ad essi attribuite. Per chiarezza espositiva i Sistemi sono trattati in paragrafi distinti.

## **6. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione del personale del Comparto**

Il primo fattore (*Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale di Settore*) è collegato al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale sottostante.

In particolare :

a) il livello del contributo ai risultati dell'Ente è collegato agli obiettivi di quest'ultimo , come definiti nel Piano della Qualità della prestazione organizzativa, ed è ritenuto adeguato al loro raggiungimento. Il raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Segretario generale al termine del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e formalizzato con apposito atto.

b) il livello del contributo ai risultati della struttura organizzativa dirigenziale è collegato agli obiettivi di quest'ultima come definiti nel Piano di lavoro . Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.

Il livello del contributo è tuttavia ritenuto non adeguato quando, pur in presenza di risultati positivi dell'Ente e/o della struttura organizzativa dirigenziale sottostante, la sintesi valutativa sui risultati legati agli obiettivi individuali (fattore 2 e 3) non raggiunge un livello minimo corrispondente almeno al valore 3 della scala da 0 a 7 descritta al paragrafo precedente (cfr. Allegato C - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale) .

Il secondo fattore (*raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati*) misura il grado di raggiungimento dei risultati /attività , formalizzati nel piano di lavoro . La misura di assegnazione (in quota parte rispetto al tempo -lavoro) del valutato al risultato /attività rappresenta anche il peso ponderato di quel risultato sul punteggio del fattore . Complessivamente la somma delle misure di assegnazione ai risultati/attività deve essere pari al 100%. Tale fattore incide pro -quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 3 (Competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti).

Il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso una valutazione su una scala da zero a sette (cfr. Allegato G) in relazione al valore dell' indicatore individuato e/o alla rispondenza degli output prodotti alle attese dell'organizzazione (cfr. Allegato C - Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione A).

Il terzo fattore (*competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo*) misura su cinque elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti agiti nel conseguimento dei risultati (cfr. Allegato F).

I cinque elementi di valutazione aggregano in una logica funzionale le competenze organizzative del comparto coerenti con il modello professionale. Tale fattore incide pro-quota (5 misurato attraverso l'espressione di una valutazione , prima del valutato (autovalutazione) e successivamente del valutatore (eterovalutazione), su una scala da zero a sette .

I cinque elementi di valutazione possono essere pesati in modo differenziato a seconda della categoria contrattuale e del ruolo svolto dal valutato all'interno dell'organizzazione . Il peso dei singoli elementi è individuato dal dirigente e oggetto di negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi (cfr. Allegato C - Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione B).

L'attribuzione degli incentivi connessi al sistema di valutazione delle prestazioni viene determinata considerando le seguenti modalità:

- Alla prestazione organizzativa (fattore 1) è destinato il 60% delle risorse per la produttività del comparto;
- Con riferimento alle caratteristiche del sistema di valutazione del comparto come definite sopra, le sotto articolazioni del fattore 1 legate agli obiettivi organizzativi dell'Ente e agli obiettivi della struttura organizzativa dirigenziale sottostante pesano ciascuno il 50% della quota destinata alla Prestazione organizzativa;
- Alla prestazione individuale (fattori 2 e 3) è destinato il 40% delle risorse per la produttività del comparto;
- Con riferimento alle caratteristiche del sistema di valutazione del comparto come definite sopra, la sintesi valutativa dei punteggi ottenuti nei fattori 2 e 3 di valutazione ponderati rispetto il tasso di incidenza dei singoli fattori determina una classificazione dei valutati su 4 fasce di merito;
- Si accede alle fasce di merito secondo la seguente sintesi valutativa:

PUNTEGGIO	FASCE
Da $\geq 5,5$ a 7	Prima fascia
Da $\geq 4$ a $< 5,5$	Seconda fascia
Da $\geq 3$ a $< 4$	Terza fascia
Da 0 a 3	Quarta fascia

Con l'obiettivo di assicurare la possibilità di accesso a ciascuna fascia di merito senza condizioni ostative preliminari, la distribuzione del personale nelle quattro fasce di merito è determinata a conclusione delle valutazioni.

La quota di produttività per il comparto sono distribuite tra le fasce secondo le seguenti percentuali:

FASCIA	Quota Produttività da erogare
Prima	100,00%
Seconda	90,00%
Terza	50,00%
Quarta	0,00%

## 7. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale del comparto titolare di Posizione Organizzativa

Il primo fattore (*Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore*) è collegato al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale sottostante.

In particolare:

- il livello del contributo ai risultati dell'Ente è collegato agli obiettivi di quest'ultimo, come definiti nel Piano della Qualità della prestazione organizzativa, ed è ritenuto adeguato al loro raggiungimento. Il raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Segretario generale al termine del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e formalizzato con apposita delibera.
- il livello del contributo ai risultati della struttura organizzativa dirigenziale è collegato agli obiettivi di quest'ultima come definiti nel Piano di lavoro. Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.

Il livello del contributo è tuttavia ritenuto non adeguato quando, pur in presenza di risultati positivi dell'Ente e/o della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore, la sintesi valutativa sui risultati legati agli obiettivi individuali (fattore 2 e 3) non raggiunge un livello minimo corrispondente almeno al valore 3 della scala da 0 a 7 descritta al paragrafo 5 (cfr. Allegato D - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale).

Il secondo fattore (*raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati*) misura il grado di raggiungimento dei risultati/attività, formalizzati nel piano di lavoro e individuati anche in relazione ad obiettivi trasversali comuni che possono essere definiti a livello di Settore interno.

I responsabili di Posizione organizzativa sono assegnati a risultati/attività di diretta responsabilità gestionale o professionale ma possono essere assegnati (in una percentuale residuale) ad ulteriori risultati/attività dei quali non sono direttamente responsabili. La misura di assegnazione (in quota

parte rispetto al tempo-lavoro) del valutato al risultato/attività rappresenta anche il peso ponderato di quel risultato sul punteggio del fattore.

Complessivamente la somma delle misure di assegnazione ai risultati/attività deve essere pari al 100%. Tale fattore incide pro -quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito sul fattore 3 (Competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti). Il grado di raggiungimento dei risultati è misurato attraverso una valutazione su una scala da zero a sette (cfr. Allegato G) in relazione al valore dell' indicatore individuato e/o alla rispondenza degli output prodotti alle attese dell'organizzazione (cfr. Allegato D - Scheda della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione A).

Il terzo fattore (*competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo*) misura su cinque elementi di valutazione il livello di competenze e comportamenti agiti nel conseguimento dei risultati (cfr. Al legato F). I cinque elementi di valutazione aggregano in una logica funzionale le competenze organizzative del comparto. Tale fattore incide pro -quota (50%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 2 ( Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati ). Il livello agito è misurato attraverso l'espressione di una valutazione, prima del valutato (autovalutazione) e successivamente del valutatore (eterovalutazione), su una scala da zero a sette. I cinque elementi di valutazione possono essere pesati in modo differenziato a seconda del ruolo svolto dal valutato all'interno dell'organizzazione. Il peso dei singoli elementi è individuato dal dirigente e oggetto di negoziazione in fase di programmazione e assegnazione degli obiettivi (cfr. Allegato D - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione B) .

L'attribuzione degli incentivi connessi al sistema di valutazione delle prestazioni viene determinata considerando le seguenti modalità:

- Alla prestazione organizzativa (fattore 1) è destinato il 55% delle risorse per la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
- Con riferimento alle caratteristiche del sistema di valutazione delle posizioni organizzative come definite sopra, le sotto articolazioni del fattore 1 legate agli obiettivi organizzativi dell'Ente e agli obiettivi della struttura organizzativa dirigenziale sottostante pesano ciascuno il 50% della quota destinata alla Prestazione organizzativa;
- Alla prestazione individuale (fattori 2 e 3) è destinato il 45% delle risorse per la retribuzione di risultato delle posizioni organizzative;
- Con riferimento alle caratteristiche del sistema di valutazione delle posizioni organizzative come definite sopra, la sintesi valutativa dei punteggi ottenuti nei fattori 2 e 3 di valutazione ponderati rispetto il tasso di incidenza dei singoli fattori determina una classificazione dei valutati su 4 fasce di merito;
- Si accede alle fasce di merito secondo la seguente sintesi valutativa:

PUNTEGGIO	FASCE
Da $\geq 5,5$ a 7	Prima fascia
Da $\geq 4$ a $< 5,5$	Seconda fascia
Da $\geq 3$ a $< 4$	Terza fascia
Da 0 a 3	Quarta fascia

Con l'obiettivo di assicurare la possibilità di acceso a ciascuna fascia di merito senza condizioni ostative preliminari, la distribuzione del personale nelle quattro fasce di merito è determinata a conclusione delle valutazioni.

La quota di produttività per il comparto sono distribuite tra le fasce secondo le seguenti percentuali:

FASCIA	Quota Produttività da erogare
Prima	100,00%
Seconda	90,00%
Terza	50,00%
Quarta	0,00%

## 8. Caratteristiche del sistema di misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale del personale dirigente

Il primo fattore (*Contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa dirigenziale di livello superiore*) è collegato al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura organizzativa di livello sottostante.

In particolare:

a) il livello del contributo ai risultati dell'Ente è collegato agli obiettivi di quest'ultimo, come definiti nel Piano della Qualità della prestazione organizzativa, ed è ritenuto adeguato al loro raggiungimento. Il raggiungimento degli obiettivi è valutato dal Segretario generale al termine del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione e formalizzato con apposita delibera.

b) il livello del contributo ai risultati della struttura organizzativa sottostante è collegato agli obiettivi di quest'ultima come definiti nel Piano della qualità della prestazione organizzativa/Programma di direzione/Piano di lavoro. Il livello del contributo è ritenuto adeguato quando il tasso di conseguimento degli obiettivi della struttura organizzativa supera un valore soglia definito annualmente in fase di avvio del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della prestazione.

Il livello del contributo è tuttavia ritenuto non adeguato quando, pur in presenza di risultati positivi dell'Ente e/o della struttura organizzativa dirigenziale sottostante, la sintesi valutativa sui risultati legati agli obiettivi individuali (fattore 2 e 3) non raggiunge un livello minimo corrispondente almeno al valore 3 della scala da 0 a 7 descritta al paragrafo 5 (cfr. Allegato E - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale).

Il secondo fattore (*raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati*) misura il livello di conseguimento degli obiettivi assegnati e incide pro-quota (70%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 3 (Competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti).

Gli obiettivi assegnati, da minimo 3 a massimo 6, sono ponderati in funzione della rilevanza attribuita e riconducibili alle seguenti tipologie:

- Obiettivi strategici o di processo definiti, di norma, in coerenza con gli Obiettivi dell'ente formalizzati nel Piano della qualità della prestazione organizzativa;
- Obiettivi trasversali comuni (con peso massimo complessivo del 30%, fatto 100 il peso massimo di tutti gli obiettivi assegnati ) sono obiettivi comuni a più dirigenti (nell'ambito dell'Ente) ed individuati in relazione a specifiche criticità o esigenze di sviluppo della organizzazione nel suo complesso (ad es. indagini di microclima organizzativo, partecipazione a iniziative formative, processi che favoriscono la condivisione della conoscenza e la crescita professionale del personale assegnato). A ciascun obiettivo sarà associato un peso, degli indicatori (di norma massimo 2) e un peso per ciascun indicatore , dei valori target e le relative fonti dove reperire i dati/informazioni necessarie per la misurazione e valutazione in itinere e finale (cfr. Allegato E - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione A). 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 sette, ponderato per il peso dell'obiettivo (cfr. Allegato G).

Il terzo fattore (*competenze e comportamenti professionali e organizzativi agiti nello svolgimento del proprio ruolo*) misura i comportamenti organizzativi agiti su una selezione non differenziata nel relativo peso e per soggetto valutato da quattro a cinque delle dodici competenze formalizzate nel "Dizionario delle Competenze organizzative" del personale Dirigente (almeno una competenza per ciascuna delle 4 aree: cognitiva, realizzativa, relazionale, gestionale) (cfr. Allegato H). Tale fattore incide pro-quota (30%) sulla sintesi valutativa congiuntamente al risultato conseguito del fattore 2 ( Raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati). Il livello agito è misurato attraverso l'espressione di una valutazione, prima del valutato (autovalutazione) e successivamente del valutatore (eterovalutazione), su una scala da zero a sette ( cfr. Allegato E - Scheda di sintesi della misurazione e valutazione della qualità della prestazione individuale - Sezione B).

## **9. Le 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 Programma di Direzione/Piano di Lavoro . A tal fine, il valutatore, per ciascun valutato, compila la scheda di assegnazione degli obiettivi ( Cfr. Allegato C, D, E). A valle della 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 l'efficace presidio 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 delle attività assegnate e formalizzate nel piano di lavoro/scheda obiettivi
- le competenze e i comportamenti professionali e organizzativi attesi e il relativo peso .

La condivisione con il valutato della relativa scheda 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 un momento di verifica e di feedback formale al Valutato a valle del periodo di osservazione intermedia. Il valutatore procede alla valutazione dei risultati parziali raggiunti compilando gli appositi campi della scheda di assegnazione degli obiettivi e comunica in sede di colloquio individuale e/o a livello di gruppo in sede di Conferenza di settore i risultati parziali raggiunti. Inoltre procede alla verifica di eventuali eventi esterni o interni all'unità organizzativa che possono aver influito sul grado attuale di raggiungimento delle attività assegnate e concorda le eventuali azioni correttive da intraprendere per il riallineamento dell'azione del Valutato rispetto a quanto definito . 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 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, tenuto conto dell'autovalutazione da parte del valutato, del livello delle competenze e comportamenti in professionali e organizzativi agiti. L'autovalutazione delle proprie competenze e dei comportamenti agiti riferito al periodo di valutazione rappresenta:

- la base di riferimento del giudizio del Valutatore rispetto ai comportamenti/competenze agiti dal soggetto valutato nel perseguimento degli obiettivi assegnati;

- un possibile strumento di verifica della percezione del valutato rispetto ai comportamenti messi in atto

A conclusione del processo valutativo si prevede un momento formale di confronto tra Valutato e Valutatore, che ha come scopo la chiara visione della valutazione dei risultati sugli obiettivi assegnati e dei comportamenti agiti 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'organizzazione. 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 livello superiore.

E' responsabilità del dirigente monitorare periodicamente l'andamento degli obiettivi coinvolgendo il personale 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.

## ALLEGATI

### AL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE

<b>ALLEGATO A</b>	<i>SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI PERSONALE DEL COMPARTO</i>
<b>ALLEGATO B</b>	<i>SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</i>
<b>ALLEGATO C</b>	<i>SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI E COMPORAMENTI PERSONALE DIRIGENTE</i>
<b>ALLEGATO D</b>	<i>ELEMENTI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI AGITI DEL PERSONALE DEL COMPARTO E DEL PERSONALE DEL COMPARTO TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA</i>
<b>ALLEGATO E</b>	<i>MECCANISMO DI CONVERSIONE DELLA PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI IN UN PUNTEGGIO</i>
<b>ALLEGATO F</b>	<i>IL DIZIONARIO DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE PER IL PERSONALE DIRIGENTE</i>

**ATTUALMENTE IN FASE DI COSTRUZIONE**

**L'AUTORITA' AL MOMENTO NON DISPONE DI PERSONALE DIRIGENTE**