

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI PER I DIRIGENTI

INDICE

1	PREMESSA.....	3
2	FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE.....	4
3	OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	4
4	PERIODO DI VALUTAZIONE	5
5	FATTORI DI VALUTAZIONE.....	6
6	CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....	8
7	OBIETTIVI	9
8	COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI	10
9	GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE.....	15
9.1	I SOGGETTI COMPETENTI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLETTIVI	15
9.2	I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE	15
9.3	I RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE	16
10	PROCESSO DI VALUTAZIONE	16
10.1	COLLOQUIO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	16
10.2	REVISIONE DEGLI OBIETTIVI IN CORSO DELL'ANNO	17
10.3	COLLOQUIO DI VALUTAZIONE	18
11	COSTITUZIONE DEL BUDGET DI DIREZIONE	18
12	LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO.....	18
12.1	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	18
12.2	PERFORMANCE INDIVIDUALE	19
12.3	QUALITÀ DELLA PERFORMANCE.....	19
13	RIDISTRIBUZIONE DEI RESTI DA VALUTAZIONE.....	20
14	PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA.....	20
14.1	ESITO DELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE.....	21

1 PREMESSA

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si è collocata al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 fino alle recenti disposizioni contenute nella legge n. 15/2009 e nel Decreto Legislativo n. 150/2009 e s.m.i.

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

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'Amministrazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo di tutti i dipendenti regionali al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Ente.

L'art. 29 del CCNL 1998-2001 per l'area della dirigenza prevede, inoltre, che gli enti definiscano i criteri per la determinazione e l'erogazione annuale della retribuzione di risultato.

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.

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

2 FINALITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

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

- a) Evidenziare e premiare il contributo individuale dei dirigenti regionali rispetto agli obiettivi dell'Amministrazione e della struttura organizzativa di appartenenza;
- b) Definire e comunicare gli obiettivi, i risultati ed i comportamenti, che i dirigenti regionali devono perseguire e manifestare nell'ambito della propria attività lavorativa;
- c) Promuovere l'integrazione e la cooperazione all'interno delle strutture organizzative regionali;
- d) Promuovere l'orientamento al risultato, la responsabilizzazione, l'innovazione e il miglioramento continuo dei processi e delle attività;
- e) Contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole e promuovere una corretta ed equa gestione delle risorse umane.
- f) All'OIV spetta il compito di verificare il funzionamento del sistema di valutazione e di avanzare eventuali proposte di modifica agli organi competenti.

3 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni si colloca all'interno di un sistema più complesso di direzione per obiettivi e gestione per risultati ed è un sistema dinamico che si propone di integrare le esigenze dell'Ente (perseguimento dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione amministrativa e migliore utilizzazione delle risorse umane) con le aspettative del personale (remunerazione e maggiore partecipazione ai processi di organizzazione del lavoro).

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

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

- l'intervento del "vertice dell'Amministrazione" per fissare gli obiettivi principali e le priorità dell'Ente;
- il coinvolgimento del direttore e del dirigente nell'individuare le aree di responsabilità individuali, gli obiettivi e i criteri di misura sui quali sarà valutata la prestazione, creando così una guida per gestire le attività, e stabilire i contributi di ciascuno;

- il processo, comunicato e riconosciuto da tutta la struttura è continuo, (non occasionale né limitato nel tempo) anche attraverso un percorso definito in tempi e metodi;
- il processo influenza tutta la linea gerarchica: il suo scopo è tradurre gli obiettivi dell'Ente in obiettivi individuali.

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

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

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

4 PERIODO DI VALUTAZIONE

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

Il presente sistema di valutazione ed i conseguenti effetti sulla retribuzione ad esso collegata si applicano al personale dirigente che comunque sia stato presente in servizio effettivo per un periodo pari ad almeno 6 mesi (183 giorni solari che definiscono il periodo di prevalenza ai fini della valutazione).

Costituiscono servizio effettivo, oltre ai giorni di presenza, anche le assenze, congedi o aspettative che contribuiscono alla maturazione dell'anzianità.

La valutazione è un processo sistematico e continuo attraverso cui il Responsabile della valutazione del dirigente ha la possibilità di effettuare verifiche periodiche e formulare eventuali direttive finalizzate alla correzione dell'andamento delle performance individuali.

Il personale che cessa dal servizio viene valutato con la medesima tempistica del personale in servizio. I dirigenti che cessano dal servizio sono tenuti ad inoltrare al responsabile della valutazione le proprie relazioni finali sull'attività

svolta e sugli obiettivi raggiunti nel periodo dell'anno lavorato entro la data di cessazione.

5 FATTORI DI VALUTAZIONE

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

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

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

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

I valori del sistema di valutazione possono sintetizzarsi nei seguenti:

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

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

1. Il contributo al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della Direzione;
2. Il raggiungimento degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati;
3. Le competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

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

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

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

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

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

Il **secondo fattore (inteso come performance individuale)** è misurato attraverso la verifica del raggiungimento di specifici obiettivi individuali attribuiti al dirigente, nei quali sono evidenziati gli specifici risultati attesi, il cui livello di raggiungimento sia verificabile in base a criteri di misura/valutazione (indicatori/output).

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

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

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

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

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

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

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

- Fattore 1 40%;
- Fattore 2 30%;
- Fattore 3 30%.

6 CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

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

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

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

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

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

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

- **Obiettivi strategici o di processo** definiti in modo da evidenziare le capacità realizzative del dirigente, anche intesi come miglioramento di procedure e tempi di realizzazione. Sono attribuiti secondo l'ambito di competenza dell'area di attività ricoperta dal dirigente;
- **Obiettivi di miglioramento degli standard:** sono obiettivi 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 e un peso per ciascun indicatore con dei valori target e necessari per la misurazione e valutazione in itinere e finale.

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

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

7 OBIETTIVI

La fase di assegnazione degli obiettivi si inserisce in un processo progressivo cosiddetto "a cascata" che parte dalle strategie e dai programmi dell'Ente agli obiettivi dei Direttori, delle strutture e dei dirigenti, agli obiettivi alle posizioni organizzative ed alte professionalità fino agli obiettivi del personale delle categorie.

Tale fase riveste una importanza fondamentale 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.

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

- essere coerenti con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'ente;
- essere riferiti ad un arco temporale determinato al massimo ad un anno, anche se inseriti in obiettivi di più lunga durata;
- essere rappresentativi dei risultati attesi dalla prestazione, singola o di gruppo;
- essere correlati alla quantità e qualità delle risorse (umane, strumentali e finanziarie) disponibili;
- essere specifici e misurabili;
- essere definiti in modo sintetico;
- essere significativi;
- essere ambiziosi, raggiungibili e realistici;
- essere associati a indicatori quantitativi e/o qualitativi di verifica definiti in fase di assegnazione.

In relazione agli obiettivi connessi al primo fattore (performance organizzativa) al fine di garantire la loro massima conoscenza e condivisione, i dirigenti devono comunicarli a tutto il personale assegnato alla struttura, illustrandone le caratteristiche e gli indicatori ed impartendo 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.

8 COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI

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

- la motivazione;
- lo spirito di gruppo;
- la capacità di adattamento ai cambiamenti;
- il senso di responsabilità;
- la capacità d'innovazione;
- il contributo all'integrazione con altri settori o unità organizzative;
- l'iniziativa;
- la capacità di direzione;
- le conoscenze tecniche;
- le conoscenze informatiche;
- la comunicazione verbale.

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

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

AREA DI COMPETENZA	FATTORI DI VALUTAZIONE
A - COGNITIVA	1. Flessibilità
	2. Consapevolezza organizzativa
B - REALIZZATIVA	3. Orientamento al risultato
	4. Iniziativa
	5. Organizzazione e Controllo
C - RELAZIONALE	6. Integrazione interfunzionale
	7. Comunicazione
	8. Orientamento al cliente
D - GESTIONALE	9. Negoziazione
	10. Decisione
	11. Leadership
	12. Sviluppo dei collaboratori

Ogni fattore ha una propria declaratoria descrittiva in modo da rendere chiare ed esplicite le caratteristiche professionali che vengono prese in considerazione in sede di valutazione.

A - AREA COGNITIVA

con riferimento a:

1. **Flessibilità**: intesa come

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

2. **Consapevolezza organizzativa**: intesa come

- Capacità di riconoscere il contesto di lavoro e le finalità dell'amministrazione anche in un ambito più vasto di quello del proprio ufficio, estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;

- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione.

B - AREA REALIZZATIVA

con riferimento a:

3. Orientamento al risultato: inteso come

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

4. Iniziativa: intesa come

- Capacità di impostare la propria attività nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia perseguendo il conseguimento del successo delle politiche pubbliche dell'amministrazione;
- Capacità di esprimere, in modo consapevole, argomentazioni ed idee appropriate al contesto ed utili alla soluzione delle problematiche in atto, nel rispetto delle regole e senza temere di esporsi;
- Capacità di organizzare autonomamente le proprie attività, con precisione e nel rispetto delle esigenze e delle priorità, di fronteggiare situazioni impreviste, di ottimizzare le attività e le risorse prima di ricevere sollecitazioni;
- Capacità di creare, ove possibile, le circostanze di successo, facendo leva su una reale predisposizione ad agire in modo cosciente e coinvolto, sulla consapevolezza delle proprie azioni e sulla propria immaginazione e volontà.

5. Organizzazione e Controllo: intesa come

- Capacità di definire i criteri di controllo ed esercitare le conseguenti verifiche sulle attività di propria competenza, per consentirne il corretto svolgimento e l'eventuale miglioramento;
- Capacità di pianificare e programmare l'uso delle risorse disponibili, conseguendo risultati quantitativamente e qualitativamente adeguati alle attese;
- Capacità di utilizzare i suggerimenti e le opportunità offerte dal proprio interlocutore interno/esterno applicandoli alla propria attività per perseguire le finalità dell'amministrazione.

C - AREA RELAZIONALE

con riferimento a:

6. **Integrazione interfunzionale:** intesa come
- Capacità di condividere consapevolmente con le altre strutture della Direzione e dell'Ente i valori e gli obiettivi comuni, sentendosi parte integrante dell'organizzazione;
 - Capacità di promuovere, attraverso la condivisione delle informazioni ed il trasferimento delle proprie conoscenze, azioni cooperative che favoriscono e valorizzano il clima aziendale e che facilitano il superamento dei momenti di difficoltà;
 - Capacità di promuovere le condizioni da "squadra vincente", favorendo l'integrazione di persone e/o processi organizzativi.
7. **Comunicazione:** intesa come
- Capacità di trasmettere informazioni con un linguaggio appropriato, preciso ed adeguato al contesto in atto;
 - Capacità di comprendere le necessità degli interlocutori (interni o esterni) cercando le modalità migliori per rispondere alle loro esigenze;
 - Capacità di riscontro orientata alla ricerca della sintonia con gli interlocutori, verificando costantemente ciò che si sta dicendo nelle reazioni degli interlocutori.
8. **Orientamento al cliente:** inteso come
- Capacità di comprendere gli interlocutori (interni o esterni), di capirne gli atteggiamenti, la mentalità e gli interessi orientando la propria attività in modo da valorizzare la sintonia instaurata con loro ed il livello di reciproca disponibilità;
 - Capacità di ricercare quanto disponibile, in termini di: informazioni, dati, spunti, suggerimenti, opportunità, prodotti, per supportare l'interlocutore (esterno o interno) e/o per risolvere i suoi problemi erogando servizi in una logica di catena cliente/fornitore;
 - Capacità di interpretare in tempi rapidi le richieste ed i bisogni dell'interlocutore (interno o esterno) al fine di garantirne la migliore soddisfazione.

D - AREA GESTIONALE

con riferimento a:

9. **Negoziazione:** intesa come
- Capacità di comprendere in modo chiaro e completo il contesto in cui opera e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati e delle opportunità di realizzare le strategie dell'Amministrazione;

- Capacità di impostare e concludere una trattativa, nell'ambito dei propri margini di manovra, ponendo attenzione alle aspettative degli interlocutori ed ai risultati prefissati.
10. **Decisione:** intesa come
- Capacità di strutturare, con riferimento alla soluzione di un problema, un quadro di riferimento completo, che consenta la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi di tutte le opzioni possibili;
 - Capacità di formulare, attraverso processi elaborativi, le linee di azione che possono favorire la scelta dell'opzione più vantaggiosa;
 - Capacità di farsi carico dei risultati attesi e di gestire i rischi e le conseguenze delle decisioni assunte, sulla base di una chiara visione della complessità dei problemi e delle possibili alternative di soluzione, oltre ad un'attenta valutazione dei costi e dei benefici connessi.
11. **Leadership:** intesa come
- Capacità di coordinare le attività dei collaboratori e le modalità più idonee a garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
 - Capacità di acquisire credibilità e consenso da parte del gruppo, nel perseguire i risultati attesi e superare eventuali difficoltà;
 - Capacità di orientare i comportamenti altrui, mantenendo la coesione del gruppo e gestendo eventuali situazioni conflittuali e complesse;
 - Capacità di guidare il gruppo, prestando attenzione al clima interno e favorendo ogni azione utile per conseguire i risultati.
12. **Sviluppo dei collaboratori:** inteso come
- Capacità di spronare i collaboratori ad ampliare le proprie conoscenze da utilizzare nel contesto di lavoro per perseguire al meglio le finalità dell'Amministrazione estendendo la propria visione d'insieme ai vincoli ed alle opportunità che offre il cliente interno/esterno;
 - Capacità di diagnosi periodica del profilo professionale dei collaboratori per verificarne l'adeguatezza, rispetto alle esigenze;
 - Capacità di favorire, attraverso colloqui e riunioni, la condivisione degli obiettivi comuni con i collaboratori. Capacità di supportare lo sviluppo delle competenze dei collaboratori, consolidandone, nel contempo, i punti forti ed intervenendo sulle aree di miglioramento.

Nel caso dei dirigenti ai quali non sia assegnato del personale, la valutazione dei fattori dell'area gestionale di cui ai precedenti numeri 11 "leadership" e 12 "sviluppo dei collaboratori" non verrà effettuata. La valutazione sarà effettuata su base 40 punti (eliminando gli ultimi due parametri). Il punteggio complessivo così ottenuto, sarà riproporzionato con proporzione matematica rapportata a 48 punti.

Per ciascun fattore in caso di risultati decimali l'arrotondamento sarà effettuato all'unità superiore, se il primo numero decimale è maggiore o uguale a 5.

9 GLI ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

9.1 I SOGGETTI COMPETENTI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI E COLLETTIVI

I Direttori definiscono annualmente, tenuto conto di quanto previsto dal precedente punto 7, gli obiettivi da assegnare che vengono illustrati e discussi con i singoli dirigenti interessati durante un colloquio garantendo la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali ricevute dagli organi di direzione politico-amministrativa, l'omogeneità e la congruità degli obiettivi assegnati.

In occasione della stesura del Piano di lavoro relativo all'anno di riferimento, i direttori regionali incontrano i dirigenti e, se possibile, i dipendenti per una conferenza di Direzione durante la quale vengono illustrati gli obiettivi di Direzione da conseguire ed i risultati attesi, data l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate.

Nel caso in cui non sia possibile effettuare la Conferenza di direzione, sarà cura dei dirigenti convocare una riunione di Settore nella quale illustrare gli obiettivi assegnati dal Direttore.

Dopo qualche mese dall'assegnazione degli obiettivi (possibilmente verso il mese di giugno) i destinatari ed i responsabili della valutazione si incontrano per un momento di verifica durante il quale possono essere attivate azioni correttive o di sviluppo rispetto agli obiettivi assegnati all'inizio dell'anno con le medesime modalità di assegnazione degli obiettivi.

9.2 I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione delle prestazioni è rivolto:

- al personale dirigente dipendente a tempo indeterminato;
- al personale dirigente a tempo determinato che abbia sottoscritto un contratto di una durata pari o superiore a 2 anni;
- ai dirigenti di altri Enti in posizione di comando a tempo pieno presso la Regione Piemonte.

Il sistema non si applica ai dirigenti 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 al momento della definizione delle modalità del distacco o del comando.

9.3 I RESPONSABILI DELLA VALUTAZIONE

Il responsabile della valutazione è il Direttore della Struttura di appartenenza del valutato per l'anno di riferimento.

Se, nel corso dell'anno, a seguito di riorganizzazioni o di qualsiasi altro evento il Direttore cambia, sarà il nuovo Direttore ad effettuare la valutazione.

Se il dirigente, nel corso dell'anno presta servizio in più strutture, sarà valutato dal Direttore della Struttura presso la quale ha prestato servizio per il periodo prevalente o in mancanza di quest'ultimo dal Direttore alla data di effettuazione della valutazione.

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

I responsabili della valutazione che lasciano l'incarico sono tenuti a fornire al proprio successore ovvero al Vicario delle Direzione, le proprie relazioni finali relative alla valutazione dell'attività svolta e degli obiettivi raggiunti dai loro collaboratori entro la data di cessazione.

10 PROCESSO DI VALUTAZIONE

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

10.1 COLLOQUIO DI DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI

Gli organi di direzione politico-amministrativa definiscono annualmente gli obiettivi e i programmi da assegnare alle singole Direzioni e verificano la rispondenza della gestione amministrativa alle direttive generali impartite.

In occasione della stesura del Piano di lavoro relativo all'anno di riferimento, i direttori regionali incontrano i dirigenti per un colloquio durante il quale vengono definiti gli obiettivi da conseguire ed i risultati attesi, e viene concertata l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali necessarie.

Tali obiettivi vengono descritti nelle schede individuali dei dirigenti e seguiranno l'iter di presa visione, accettazione e firma.

In caso di affidamento di un nuovo incarico dirigenziale o di trasferimento presso altra struttura, gli obiettivi definiti nella fase iniziale del piano di lavoro vengono mantenuti attivi fino alla conclusione del periodo di valutazione.

Il nuovo Direttore è comunque tenuto ad assegnare altri obiettivi relativi al nuovo incarico. Ai fini dell'applicazione del sistema sono tenuti in considerazione solo gli obiettivi della Struttura prevalente.

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

10.2 REVISIONE DEGLI OBIETTIVI IN CORSO DELL'ANNO

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

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

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

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

10.3 COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

Al termine di ogni anno i Responsabili della valutazione ed il dirigente si incontrano per un colloquio di valutazione, l'esito del quale viene formalizzato in una apposita scheda che viene sottoscritta dai soggetti che hanno partecipato al colloquio.

11 COSTITUZIONE DEL BUDGET DI DIREZIONE

A ciascuna direzione, a chiusura dell'anno di riferimento, secondo il principio della prevalenza, sarà attribuito un budget calcolato sul numero di dirigenti presenti nella struttura, nell'anno di riferimento, che abbiano acquisito il diritto al premio di risultato, ossia che abbiano prestato almeno 183 giorni di servizio.

L'incentivo percepito dai dirigenti è parametrato alla valutazione ricevuta per ciascun fattore.

12 LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Successivamente alla quantificazione del fondo generale per la retribuzione di risultato si provvederà a determinare il budget teorico di ogni dirigente che verrà poi ripartito sui tre fattori di valutazione.

12.1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il budget della **Performance Organizzativa** (40% del budget totale) dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in misura percentuale in relazione alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi in applicazione del sistema di valutazione per il primo fattore.

Livello medio di raggiungimento obiettivi collettivi (%)		% Indennità di Risultato dedicato al fattore 1
da	a	
90%	100%	100%
80%	<90%	90%
70%	<80%	80%
60%	<70%	70%
50%	<60%	60%
30%	<50%	40%
20%	<30%	25%
0	<20%	

12.2 PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il budget della **Performance Individuale** (30% del budget totale) dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in misura percentuale in relazione alla media del grado di raggiungimento degli obiettivi in applicazione del sistema di valutazione per il secondo fattore.

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

Livello medio di raggiungimento obiettivi individuali (%)		% Indennità di Risultato dedicato al fattore 2
da	a	
90%	100%	100%
80%	<90%	90%
70%	<80%	80%
60%	<70%	70%
50%	<60%	60%
30%	<50%	40%
20%	<30%	25%
0	<20%	

12.3 QUALITÀ DELLA PERFORMANCE

Il budget della **Qualità della Performance** (30% del budget totale) dà origine alla corrispondente quota di retribuzione di risultato e viene erogata in base al punteggio derivante dalla sommatoria dei punteggi relativi ai 12 fattori presentati nel sistema di valutazione per il terzo fattore.

Per ogni fattore viene attribuito un punteggio da 0 a 4, corrispondente ai valori di insufficiente, appena sufficiente, discreto, ottimo, eccellente.

Nel caso dei dirigenti non responsabili di struttura la valutazione dei fattori dell'area gestionale di cui ai numeri 11 "leadership" e 12 "sviluppo dei collaboratori" non verrà effettuata. La valutazione sarà effettuata su base 40 punti (eliminando gli ultimi due parametri). Il punteggio complessivo così ottenuto, sarà riproporzionato con proporzione matematica rapportata a 48 punti.

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

Punteggio	% Risultato spettante
Da 44 a 48	100%
Da 37 a 43	85%
Da 29 a 36	75%
Da 21 a 28	65%
Da 13 a 20	40%
Inferiore a 12	0

13 RIDISTRIBUZIONE DEI RESTI DA VALUTAZIONE.

Eventuali resti del fattore 1 (performance organizzativa) saranno ridistribuiti all'interno della Direzione tra coloro che hanno ricevuto una valutazione pari o superiore al 97% per il medesimo fattore 1 di valutazione.

Eventuali resti del fattore 2 (performance individuale) non verranno ridistribuiti, e costituiranno economie di bilancio.

Eventuali resti del fattore 3 (qualità della performance) saranno ridistribuiti all'interno della Direzione tra coloro che hanno ricevuto, per il medesimo fattore 3 di valutazione, una valutazione pari o superiore a 47 punti.

Ciascun dirigente potrà ricevere attraverso la redistribuzione dei resti una maggiorazione della retribuzione di risultato non superiore al 20% della retribuzione di risultato teorica spettante in caso di valutazione massima su tutti i fattori.

La redistribuzione dei resti avverrà secondo la scala parametrica prevista dal contratto per le diverse posizioni dirigenziali.

14 PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con dei giudizi che complessivamente comportino una riduzione dell'indennità di risultato superiore all'80% rispetto all'importo teorico attribuibile, prima della formalizzazione delle decisioni, il responsabile della valutazione comunica al dirigente, per iscritto, la scheda di valutazione.

In questo caso al dirigente è data la possibilità di ricorrere, entro 30 giorni dalla data di presa visione della valutazione, al Comitato dei garanti, in quanto il giudizio negativo potrebbe anche comportare la revoca dell'incarico o

l'assunzione degli altri provvedimenti previsti dall'art. 14 del vigente CCNL del personale dirigenziale e dell'art. 21 del D.Lgs. 165/2001 e s.m.i..

L'iter relativo al ricorso ai Comitato dei Garanti per la valutazione seguirà i tempi e le modalità previsti nel provvedimento organizzativo n. 75 - 13015 del 30.12.2009 assunto in attuazione dell'art. 26, comma 4 della L.R. 23/2009.

Nel caso in cui il colloquio di valutazione si concluda con dei giudizi che complessivamente comportino una riduzione dell'indennità di risultato ricompresa tra il 21% e l'79% rispetto all'importo teorico attribuibile, è ammesso il ricorso all'Organismo Indipendente per la Valutazione (OIV), da esperirsi entro 30 giorni dalla data di presa visione della valutazione.

L'OIV, acquisita la documentazione e sentiti gli interessati, esprime entro 30 giorni un parere sul caso in esame.

In entrambi i casi il dirigente deve essere convocato per essere sentito ed invitato a controdedurre per iscritto, anche con riferimento alle risorse effettivamente disponibili, con assegnazione di un termine non inferiore a 10 giorni; all'incontro, di cui deve essere redatto processo verbale, il dirigente può farsi assistere da persona di sua fiducia; il processo verbale viene allegato alla scheda di valutazione, nella quale deve essere annotato l'esito della procedura di garanzia.

14.1 ESITO DELLA PROCEDURA DI VALUTAZIONE

L'esito della valutazione è riportato nel fascicolo personale dei dirigenti, e verrà presa in esame al fine dell'affidamento degli incarichi dirigenziali.

Qualora l'esito della valutazione sia negativo (abbia influito economicamente per più dell'80% della retribuzione di risultato teorica complessivamente spettante), anche dopo l'esperimento della procedura di garanzia di cui sopra, la Giunta Regionale o l'Ufficio di Presidenza del Consiglio, nell'ambito delle rispettive competenze, possono stabilire con successivo provvedimento le misure da adottare, ai sensi di quanto previsto dall'art. 14, del CCNL, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico dirigenziale affidato.