



IL DIRETTORE

Vista la legge 11 agosto 2014 n. 125 che istituisce l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo;

Visto l'articolo 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009 n. 150;

Visto il Decreto 22 luglio 2015, n.113 *"Statuto dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo"*;

Vista la Convenzione tra il Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e il Direttore dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo del 20.01.2016;

DELIBERA

l'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance del Personale dell'Agenzia.

Roma, 06.09.2017

IL DIRETTORE



Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

1. PREMESSA

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della performance deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative, nonché dall'esigenza di dotare l'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, di un nuovo sistema di gestione delle risorse umane e finanziarie, in attuazione del D. Lgs del 27 ottobre 2009 n. 150, decreto di "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"*, che prevede l'adozione da parte delle Amministrazioni Pubbliche di un sistema di misurazione e valutazione della performance attraverso il quale valutare annualmente la performance organizzativa e individuale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance, illustrato nel presente documento, definisce quale obiettivo principale il miglioramento costante dell'organizzazione e delle persone che vi lavorano. Si intende dunque porre l'accento sulla gestione della prestazione e sulle rilevanti responsabilità che ricadono sui dirigenti di strutture quali gestori di risorse umane e finanziarie.

In particolare, il Sistema di misurazione e valutazione della performance persegue il fine di:

- verificare il conseguimento degli obiettivi;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire in maniera più efficace sia le risorse che i processi organizzativi;
- fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività di ciascun dipendente;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi del personale, nonché incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza lavorativa nella sua

dimensiona orizzontale (diversificazione dei compiti) e verticale (incremento delle responsabilità);

- condividere gli obiettivi dell'Amministrazione con il personale, promuovendo strumenti di interazione e dialogo tra i dipendenti e la dirigenza;
- promuovere l'emersione di professionalità particolarmente qualificate, al fine della loro valorizzazione, anche nel quadro degli strumenti individuati nel titolo III del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

A tal scopo, come precisato dall'art. 7 del Decreto Legislativo n. 150/2009, il sistema di misurazione e valutazione individua:

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

2. RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, come modificato dal D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, contempla un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato, nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti e del restante personale, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

In attuazione della Legge 15/2009, le disposizioni del D. Lgs. 150/2009 recano una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, fermo quanto previsto dal Decreto 26 marzo 2014, n. 76, recante le norme per la misurazione e la valutazione delle performance individuale degli esperti di cooperazione, di cui all'art. 32 comma 4 della 125/2014 e art. 16, comma 1, lettere c) ed e) della Legge 49/87.

L'art. 6, primo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 fissa, in tema di monitoraggio della performance, il principio secondo cui : *“ Gli organi di indirizzo politico amministrativo, con il supporto dei dirigenti , verificano l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi di cui all'art.5 durante il periodo di riferimento e propongono, ove necessario, interventi “correttivi in corso di esercizio.”*

L'art. 7, primo comma, del D. Lgs. 150/2009, ha introdotto un articolato sistema di valutazione della performance, stabilendo che *“le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

L'art. 7, secondo comma, del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, specifica inoltre che: *"La funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:*

a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'art. 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice ai sensi del comma 4, lettera e), del medesimo articolo;

b) dalla Commissione di cui all'art. 13 ai sensi del comma 6 del medesimo articolo;

c) dai dirigenti di ciascuna amministrazione, secondo quanto previsto agli art.16 e 17, comma1, lettera e-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, come modificati dagli articoli 38 e 39 del presente decreto.

L'art. 9, secondo comma, del D. Lgs. 150/2009, dispone che *"la misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'articolo 7 e collegate: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

L'art. 45, comma 3 del D. Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'art. 57 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che *"i contratti collettivi definiscono, in coerenza con le disposizioni legislative vigenti, trattamenti economici accessori collegati: a) alla performance individuale; b) alla performance organizzativa con riferimento all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione [...]"*.

L'articolo 22 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che la valutazione è *"una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali"*.

L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che *"le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione"* e che *"la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall'art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007"*.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009, ha disposto che *"a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa"*.

3. IL CICLO DELLE PERFORMANCE

Il sistema di valutazione è collocato all'interno di un più ampio processo chiamato "Ciclo di gestione della performance", un impianto metodologico finalizzato a dotare le amministrazioni pubbliche di un concreto strumento di organizzazione del lavoro, in un'ottica di miglioramento continuo della performance e dei servizi resi al pubblico.

Il ciclo di gestione della performance è costituito dalle 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 politico amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi. Elaborazione della Relazione sulla Performance, secondo quanto previsto dall'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

Appare evidente che il "ciclo di gestione della performance" debba discendere da una programmazione strategica che definisca, attraverso un processo a cascata, gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi, i rispettivi indicatori e i valori attesi di risultato su cui si baserà poi la misurazione e la valutazione della performance.

Tra gli atti che contribuiscono a determinare il ciclo delle performance, vi è:

1) la Legge 11 agosto 2014, n.125, legge istitutiva dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo sviluppo, che svolge - nel quadro degli indirizzi politici indicati dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale - attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione;

2) il Decreto del 22 luglio 2015, n. 113, recante lo Statuto dell'Agenzia italiana per la cooperazione allo sviluppo, che indica tre le finalità dell'AICS, quella di operare al fine di *"rafforzare l'efficacia, l'economicità, l'unitarietà e la trasparenza della politica di cooperazione allo sviluppo dell'Italia,*

mirata alla promozione della pace, della giustizia attraverso uno sviluppo solidale e sostenibile dei popoli e delle persone" (...)

3) il Documento Triennale di Programmazione e di Indirizzo, previsto dall'art. 12 della Legge 125/2014 e dall'art. 3 del relativo Statuto, che *"indica la visione strategica, gli obiettivi di azione e i criteri di intervento, la scelta delle priorità delle aree geografiche e dei singoli Paesi, nonché i diversi settori nel cui ambito dovrà essere attuata la cooperazione allo sviluppo. Il documento esplicita altresì gli indirizzi politici e strategici relativi alla partecipazione italiana agli organismi europei e internazionali e alle istituzioni finanziarie multilaterali"*;

4) la Programmazione annuale degli interventi di cooperazione, di cui al comma 3 dell'art. 21 della Legge 125/2014, secondo cui il Comitato Congiunto per la Cooperazione approva tutte le iniziative di cooperazione di valore superiore ai due milioni di euro, delibera le singole iniziative da finanziare a valere sul fondo rotativo per i crediti concessionali di cui agli art 8 e 27 della Legge istitutiva, definisce la programmazione annuale con riferimento a Paesi e aree di intervento (...) e viene informato delle iniziative di importo inferiore;

5) il Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo (CICS), definito all'art 15 della L 125/2014, con il compito di assicurare la programmazione ed il coordinamento di tutte le attività di cui all'art 4 della L 125/2014, nonché la coerenza delle politiche nazionali con i fini della cooperazione allo sviluppo;

6) la Convenzione sottoscritta con il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale che oltre a regolamentare i rapporti fra il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e l'Agenzia, fissa gli obiettivi specifici che l'AICS è tenuta a conseguire nell'ambito delle competenze attribuitele dalla legge 125/2014;

7) il Regolamento di Organizzazione dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, approvato con Decreto 2438 del 15 dicembre 2015, che ne determina la sua struttura organizzativa.

8) il Regolamento di Contabilità dell'Agenzia per la Cooperazione allo Sviluppo approvato con Decreto n. 1002/2500 del 15 dicembre 2015;

4. OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Oltre a quanto già premesso, occorre mettere in evidenza che le finalità della valutazione sono molteplici, sebbene sostanzialmente legate da un unico filo conduttore: il miglioramento delle performance. La valutazione è infatti finalizzata a:

- Favorire la crescita professionale delle persone, attraverso l'individuazione dei propri punti di forza e di debolezza;
- Migliorare la performance complessiva, anche con il supporto di specifici interventi formativi;
- Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- Responsabilizzare a tutti i livelli;
- Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.
- Sviluppare nei responsabili la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- Valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- Facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili e collaboratori;
- Migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- Sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- Responsabilizzare a tutti i livelli;
- Garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- Correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

4.1 Sistema di valutazione della performance dei dirigenti

Il sistema di valutazione della performance dei dirigenti in servizio presso l'AICS, persegue i seguenti obiettivi:

- allineare l'azione dirigenziale alle strategie dell'Agenzia;

- sviluppare l'orientamento al risultato;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

Oggetto della valutazione, è la performance di ciascun dirigente nell'ambito dell'incarico conferito. A tal fine, sono presi in considerazione due specifici oggetti di valutazione:

- Performance organizzativa: i risultati ottenuti dalla struttura di diretta responsabilità valutati con riferimento agli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza;
- Performance di ruolo: i comportamenti organizzativi dimostrati in relazione alle attese.

In sede di valutazione complessiva dell'azione dirigenziale, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, hanno un'incidenza del 60%, laddove il comportamento organizzativo ha un'incidenza del 40%.

Nell'ambito del presente sistema di valutazione, il personale dirigente, sia di seconda fascia che di prima fascia, è valutato dal proprio superiore gerarchico dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo. L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere oggetto di valutazione è lo svolgimento di almeno un trimestre di lavoro durante l'anno di riferimento.

4.2 Valutazione della performance organizzativa

La performance organizzativa del dirigente è valutata sulla base dei risultati della struttura, di cui è direttamente responsabile, in relazione:

- ad obiettivi operativi, connessi all'attuazione delle strategie generali dell'AICS;
- ad obiettivi economici e gestionali correlati all'andamento corrente delle strutture, alla loro funzionalità ed economicità (quali ad esempio, obiettivi di qualità e quantità dei servizi erogati, obiettivi di avanzamento dei progetti, obiettivi di efficienza e di costo).

La definizione ed assegnazione degli obiettivi per ciascun dirigente, deve avvenire in tempi coerenti con l'esigenza di assicurare, secondo predefinite linee strategiche e programmatiche, la gestione delle strutture di cui è affidata la responsabilità.

All'assegnazione annuale degli obiettivi ai diversi Uffici, provvede il Direttore dell'AICS, entro il 31 gennaio, fermo restando l'intervenuta approvazione del budget dell'AICS, secondo le modalità previste dall'art 12 del Decreto n. 113 del 22 luglio 2015, e della Programmazione annuale degli interventi di cooperazione, di cui al comma 3 dell'art. 21 della Legge 125/2014. Conclusa tale assegnazione, i singoli Dirigenti assegnano gli obiettivi al proprio personale (obiettivi applicati a ciascun Ufficio o individuali). Gli obiettivi assegnati potranno essere rimodulati in coerenza con i documenti di programmazione dell'Agenzia. La rimodulazione potrà altresì essere effettuata in corso d'anno (e comunque non oltre il 30 di luglio), a seguito dell'aggiornamento della

Programmazione annuale degli interventi di cooperazione ovvero , a seguito di revisioni del budget secondo le disposizioni dell'art 4, comma 6 del Regolamento di Contabilità dell'AICS . Le rimodulazioni degli obiettivi sono effettuate dal soggetto che ha assegnato gli obiettivi a inizio periodo.

Gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:

- devono essere collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere misurabili o formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire oggettivamente il loro livello di conseguimento; a tal fine, vanno indicati standard, target di conseguimento o altri elementi di riferimento atti comunque a consentire l'oggettiva rendicontazione dei risultati, nel rispetto delle normative vigenti;
- devono essere tutti obiettivi rilevanti, il che giustifica l'assenza di un fattore di ponderazione degli stessi.

La valutazione del grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, è espressa mediante percentuale, da un valore minimo 0% (obiettivo non conseguito) ad un valore massimo 100% (obiettivo conseguito). La valutazione della performance organizzativa di ciascun dirigente è ottenuta come "media aritmetica semplice" delle percentuali di conseguimento attribuite a ciascun risultato/obiettivo.

4.3 Valutazione della performance di ruolo

La performance di ruolo del dirigente è valutata sulla base dei comportamenti organizzativi dimostrati in relazione a quelli richiesti per svolgere efficacemente la funzione dirigenziale, correlata alle capacità manageriali e tecniche riportati nell'**Allegato A**.

In sede di assegnazione annuale degli obiettivi, detti comportamenti organizzativi potranno essere oggetto di ulteriori specifiche, nonché di integrazioni, sulla base delle linee di pianificazione strategica e delle esigenze di innovazione organizzativa. Tutti i comportamenti organizzativi sono comunque suscettibili di modifiche, in relazione ai mutamenti del contesto di riferimento. Tali modifiche sono adottate con atto del Direttore Generale dell'Agenzia, contestualmente all'atto di assegnazione degli obiettivi.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di punteggi e relativi giudizi:

- 1: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- 2: coerenti, ma in modo incostante; richiesto miglioramento;
- 3: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;

- 4: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 5: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

Sarà quindi operata la somma dei punteggi ottenuti su ciascun comportamento.

4.4 Valutazione complessiva della performance del personale dirigente

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio percentuale sulla performance operativa e del punteggio percentuale sulla performance di ruolo.

La valutazione si intende negativa al di sotto del 50%.

Il collegamento tra valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito dall'AICS, nel rispetto delle regole sulle relazioni sindacali.

SISTEMA ASSEGNAZIONE PUNTEGGI:

- il punteggio minimo che un dirigente potrà ottenere (punteggio di 1 su tutti i comportamenti organizzativi) sarà pari a 5 (=numero dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione); a tale punteggio minimo corrisponderà un livello di performance di ruolo pari allo 0%;
- il punteggio di 5 su tutti i comportamenti organizzativi, che evidenzia comportamenti nel complesso pienamente coerenti rispetto alle attese, determinerà un punteggio totale di 25 (5 moltiplicato per il numero di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione); a tale punteggio di piena e complessiva coerenza corrisponderà un livello di performance di ruolo del 100%.

Su questa base, si può dunque impostare la formula di calcolo del punteggio complessivo sulla performance di ruolo che sarà:

$$\%PR = (SOMMA\ PUNTEGGI - 5) / (25 - 5)$$

In cui:

%PR = Punteggio complessivo sulla performance di ruolo espresso in un valore percentuale

SOMMA PUNTEGGI = Somma dei punteggi ottenuti dal dirigente su ciascun comportamento organizzativo oggetto di valutazione

5 = Punteggio minimo (conseguito quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 1)

25 = Punteggio corrispondente ad un livello di performance del 100% (conseguiti quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 5).

Il punteggio di valutazione complessiva delle performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio percentuale sulla performance operativa e del punteggio percentuale sulla performance di ruolo. La valutazione si intende negativa al di sotto del 50%. Il collegamento tra la valutazione conseguita e retribuzione di risultato è definito dall'AICS, nel rispetto delle regole sulle relazioni sindacali.

Il processo di valutazione è così articolato:

- assegnazione e comunicazione degli obiettivi a inizio periodo;
- almeno un momento di verifica in corso d'anno per monitorare l'andamento degli obiettivi assegnati e per eventuali feedback sui comportamenti organizzativi dimostrati;
- valutazione finale;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale e consegna scheda individuale di valutazione, a seguito di un colloquio di feedback tra valutato e valutatore;

4.5 Incarichi ad interim ed altri casi particolari

Nel caso di incarichi ad interim (contestuale copertura di posizioni dirigenziali), fermo in ogni caso il minimo di un trimestre richiesto per la valutazione, il dirigente sarà oggetto di distinte valutazioni per ciascuno degli incarichi attribuiti.

Analogamente, saranno oggetto di distinte valutazioni, i diversi incarichi temporalmente consecutivi, attribuiti in corso d'anno.

Nel caso di copertura della posizione dirigenziale per un periodo inferiore all'anno, si terrà conto - ai fini della valutazione sul conseguimento degli obiettivi - del tempo di "effettiva" copertura della posizione.

4.6 Il Sistema di valutazione del personale non dirigenziale

La valutazione del personale non dirigenziale in servizio presso l'AICS, rientra tra le competenze del diretto superiore gerarchico. Due le componenti oggetto della valutazione delle performance:

- a) Prestazioni: raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa di appartenenza;
- b) Comportamento organizzativo: esprime la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;

La componente di cui alla lettera a) è direttamente connessa al raggiungimento degli obiettivi del Dirigente responsabile dell'Ufficio di appartenenza. Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa e quindi sull'interesse del dipendente a contribuire al raggiungimento dei risultati del dirigente.

In sede di valutazione complessiva dell'azione del personale non dirigenziale, i risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, hanno un'incidenza del 60%, laddove il comportamento organizzativo ha un'incidenza del 40%.

Si ricorda che la valutazione individuale della performance operativa è ottenuta come "media aritmetica semplice" delle percentuali di conseguimento attribuite a ciascun risultato/obiettivo.

Requisito necessario per essere oggetto di valutazione è lo svolgimento di almeno un trimestre di lavoro durante l'anno di riferimento.

La valutazione del comportamento organizzativo del personale non dirigenziale, in analogia con quanto definito per il sistema di valutazione della performance di ruolo dei dirigenti, si basa su tre tipologie di descrittori, riportati nell' **Allegato B**.

A ciascun descrittore sono associati cinque livelli di valutazione, che indicano le caratteristiche che occorre possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione. In coerenza con il sistema di valutazione dei dirigenti si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala di punteggi e relativi giudizi sintetici:

- 1: incoerenti, richiesto miglioramento significativo;
- 2: coerenti, ma in modo incostante; richiesto miglioramento;
- 3: generalmente coerenti, con margini di miglioramento;
- 4: sempre coerenti rispetto alle attese;
- 5: sempre coerenti rispetto alle attese, ad un livello di eccellenza.

Il Punteggio relativo al comportamento organizzativo di ciascun dipendente è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei 3 descrittori.

Sarà quindi operata la somma dei punteggi ottenuti su ciascun comportamento

SISTEMA ASSEGNAZIONE PUNTEGGI:

Conseguentemente:

- il punteggio minimo che un dipendente potrà ottenere (punteggio di 1 su tutti i comportamenti organizzativi) sarà pari a 10 (=numero dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione); a tale punteggio minimo corrisponderà un livello di performance di ruolo pari allo 0%;
- il punteggio di 4 su tutti i comportamenti organizzativi, che evidenzia comportamenti nel complesso pienamente coerenti rispetto alle attese, determinerà un punteggio totale di 40 (4 moltiplicato per il numero di comportamenti organizzativi oggetto di valutazione).

A tale punteggio di piena e complessiva coerenza corrisponderà un livello di performance di ruolo del 100%.

Su questa base, si può dunque impostare la formula di calcolo del punteggio complessivo sulla performance di ruolo che sarà:

$$\%PR = (SOMMA\ PUNTEGGI - 10) / (40 - 10)$$

In cui:

%PR = Punteggio complessivo sulla performance di ruolo espresso in un valore percentuale

SOMMA PUNTEGGI = Somma dei punteggi ottenuti dal dipendente su ciascun comportamento organizzativo oggetto di valutazione

10 = Punteggio minimo (conseguito quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 1)

40 = Punteggio corrispondente ad un livello di performance del 100% (conseguiti quando tutti i comportamenti organizzativi sono valutati al livello 4)

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuta come media aritmetica semplice del punteggio percentuale sulla performance operativa e del punteggio percentuale sulla performance di ruolo.

La valutazione si intende negativa al di sotto del 50%.

Il collegamento tra valutazione conseguita e sistema premiante è definito nel rispetto delle regole sulle relazioni sindacali.

Il processo di valutazione è così articolato:

- informazione e condivisione degli obiettivi del Dirigente referente della struttura di assegnazione a inizio periodo con il personale assegnato;
- almeno un momento di verifica in corso d'anno, tracciato in una breve nota di cui si terrà conto in sede di valutazione, per monitorare l'andamento degli obiettivi dell'ufficio di appartenenza e per eventuali feedback sui comportamenti organizzativi dimostrati e per valorizzare le qualità professionali del valutato;
- valutazione finale;
- comunicazione del Dirigente referente al valutato della sua valutazione individuale e consegna scheda individuale di valutazione a seguito di un colloquio di feedback tra valutato e valutatore.

5. Procedure di conciliazione

Nell'ambito della valutazione della performance individuale potrebbero, infatti, sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione e i valutati. In tal caso ciascun valutato può richiedere la valutazione di seconda istanza all'organo deputato. In particolare:

Personale dirigenziale: Al fine di risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, il valutato può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 e seguenti del Codice di procedura civile, con le modalità previste dalla legge, dinanzi alle Commissioni di conciliazione istituite presso la Direzione provinciale del lavoro.

Personale non dirigenziale: il valutato può inviare entro 15 giorni dalla comunicazione della valutazione le proprie controdeduzioni al valutatore di seconda istanza (Direttore della Agenzia) e per conoscenza al dirigente valutatore. Il Direttore convoca il collaboratore interessato per un contraddittorio ed esprime il suo giudizio entro i successivi 30 giorni. Il collaboratore può anche farsi assistere da persona, sia esso legale o rappresentante di un'organizzazione sindacale, di sua fiducia. Il Direttore, a seguito delle controdeduzioni, può chiedere al valutato informazioni sul processo di valutazione e eventualmente, motivando la richiesta, chiedere al valutatore un riesame della stessa.

6. Altre disposizioni

Se durante l'esercizio di riferimento il valutato presta servizio presso più strutture, con responsabili diversi, la valutazione spetta al responsabile della struttura presso cui il valutato presta servizio alla data del 31 dicembre dell'esercizio di riferimento, sulla base anche delle indicazioni che il valutato dovrà aver cura di richiedere, al momento del trasferimento, al responsabile o ai responsabili delle precedenti strutture presso cui lo stesso ha prestato servizio, ciascuno per i periodi di propria competenza.

Nel caso in cui tali indicazioni non siano disponibili, il valutatore procederà comunque alla valutazione, sulla base dei dati e delle informazioni a propria disposizione.

Gli stessi principi suindicati si applicano anche nei casi in cui in corso d'anno ricorrano degli interventi di riorganizzazione con effetti sull'assetto dell'Agenzia oppure vengano disposti trasferimenti di personale da un'unità organizzativa all'altra. Qui occorre inoltre, che, entro quindici giorni dalla decorrenza dell'efficacia dei provvedimenti di riorganizzazione, o di trasferimento, dovranno essere assegnati o resi noti al valutato nuovi obiettivi in funzione delle modifiche delle attività eventualmente intervenute, secondo le modalità previste dal presente sistema.

ALLEGATO A

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE CON QUALIFICA DIRIGENZIALE

La valutazione del personale con qualifica dirigenziale avviene attraverso tre categorie di comportamenti organizzativi:

- 1) **Problem Solving:** Capacità intuitiva o sequenziale nella risoluzione dei problemi, attraverso risposte adeguate ed efficaci; capacità di valutazione dell'impatto rispetto alla regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove e complesse.
- 2) **Capacità di pianificazione e gestione:** programmazione delle risorse e loro efficace utilizzo, attenzione all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono elevati livelli di qualità nei servizi prestati; capacità di coordinamento e controllo; leadership, capacità di differenziare la valutazione del personale;
- 3) **Capacità relazionali e di servizio :** collaborazione ed integrazione nei diversi processi, capacità nelle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori, capacità di comunicazione e condivisione.

ALLEGATO B

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

La valutazione del personale non dirigenziale, avviene attraverso tre categorie di comportamenti organizzativi:

- 1) **Affidabilità:** capacità di rispettare i tempi e le scadenze per l'esecuzione delle prestazioni; quantità e qualità della prestazione professionale anche in relazione ai carichi di lavoro, spirito di iniziativa e capacità nella risoluzione dei problemi.
- 2) **Competenze professionali:** conoscenze tecnico-professionali specifiche, disponibilità all'aggiornamento ed alla formazione professionale per lo svolgimento delle mansioni assegnate, capacità di diversificare conoscenze e preparazione nella soluzioni dei problemi e/o affrontare situazioni nuove.
- 3) **Integrazione e dinamismo relazionale:** disponibilità ad adeguarsi all'esigenze dell'incarico ricoperto, anche in presenza di cambiamenti organizzativi; qualità delle relazioni interpersonali con la dirigenza, i colleghi ed altri interlocutori.