

**MINISTERO DEL LAVORO, DELLA SALUTE E DELLE POLITICHE
SOCIALI**

Direzione Generale delle Risorse Umane e Affari Generali

LA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE

RELAZIONE ILLUSTRATIVA



Roma, 9 dicembre 2009



PREMESSA

La valutazione delle prestazioni del personale, già disciplinata nei criteri generali dall'art. 22 del CCNL 14 settembre 2007, sarà introdotta presso tutte le strutture ministeriali dal 1° gennaio 2010 in quanto il decreto delegato 150/2009 (attuativo della Legge 15/2009) dispone che in assenza non si possa corrispondere alcun premio al personale.

Nelle more dell'attuazione della disciplina prevista dal citato decreto 150 per la valutazione del personale, è stato recepito il sistema allegato al protocollo sottoscritto con le OO.SS. il 10 dicembre 2008 e sperimentato nel 2009 in 6 Uffici ministeriali, di cui quattro del territorio (DPL di Bergamo, Chieti, Livorno e Venezia) e due della Direzione generale delle Risorse umane (divisioni IV e VII).

La versione definitivamente validata in sede di tavolo tecnico a formazione paritetica, è stata sviluppata con soluzioni finalizzate ad una complessiva semplificazione in modo da facilitarne l'applicazione su tutto il territorio nazionale.

La descrizione dell'impianto procede secondo il seguente ordine:

sezione I	criteri generali;
sezione II	ciclo della valutazione, fasi e modalità;
sezione III	approfondimenti su performance operativa – misuratori dell'attività – performance organizzativa;
sezione IV	modulistica e relativa legenda per la compilazione.

SEZIONE I – CRITERI GENERALI

Il sistema è improntato ai seguenti criteri generali:

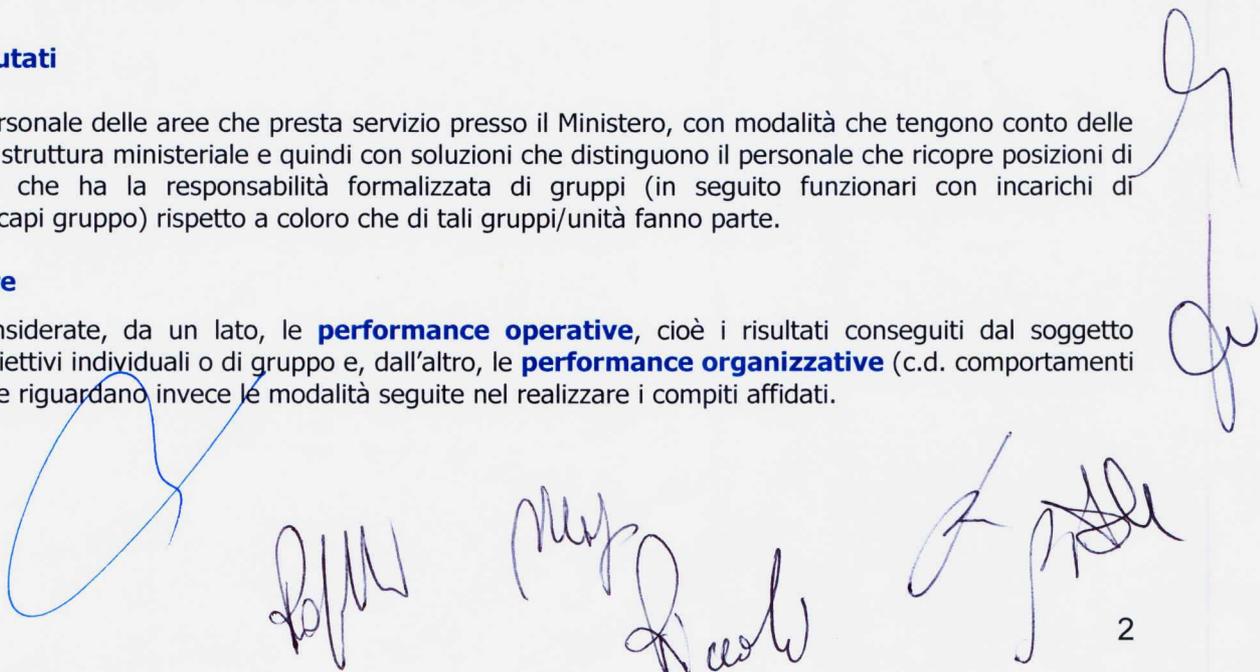
- valutazione sia dei risultati conseguiti (c.d. performance operativa) che delle modalità osservate nello svolgimento del lavoro (c.d. comportamenti organizzativi);
- riferimento al lavoro di gruppo, con verifica della possibilità di una specifica per le situazioni eccezionalmente non riconducibili a tale tipologia di organizzazione del lavoro, come nel caso - da considerare in situazioni assolutamente circoscritte - della figura del funzionario che non ha la responsabilità di una squadra;
- livelli diversificati di valutazione (capo team – cioè capo sezione/area/UO/gruppo formalizzato) e componenti del gruppo – cioè personale della sezione/area/UO/gruppo formalizzato;
- partecipazione dei valutati al procedimento e contraddittorio in caso di valutazione non positiva;
- trasparenza dell'intero ciclo e formalizzazione degli adempimenti relativi alle diverse fasi di assegnazione degli obiettivi/attività da valutare, delle verifiche intermedie e finale, di riscontro dei comportamenti organizzativi, di attribuzione del punteggio complessivo.

a. soggetti valutati

Tutto il personale delle aree che presta servizio presso il Ministero, con modalità che tengono conto delle dimensioni della struttura ministeriale e quindi con soluzioni che distinguono il personale che ricopre posizioni di responsabilità o che ha la responsabilità formalizzata di gruppi (in seguito funzionari con incarichi di responsabilità o capi gruppo) rispetto a coloro che di tali gruppi/unità fanno parte.

b. cosa valutare

Vanno considerate, da un lato, le **performance operative**, cioè i risultati conseguiti dal soggetto valutato sugli obiettivi individuali o di gruppo e, dall'altro, le **performance organizzative** (c.d. comportamenti organizzativi) che riguardano invece le modalità seguite nel realizzare i compiti affidati.



SEZIONE II – CICLO DELLA VALUTAZIONE FASI E MODALITA'

Il ciclo della valutazione si compone delle fasi di assegnazione del lavoro, di monitoraggio degli stati di avanzamento, di verifica finale, valutazione e attribuzione del punteggio.

▪ FASE DELL'ASSEGNAZIONE DEL LAVORO

In questa fase vengono poste le basi dell'intero processo, con l'individuazione degli obiettivi/attività sui quali verterà la valutazione, delle modalità di carattere operativo, delle professionalità dei componenti il gruppo, dei tempi di realizzazione.

E' prevista una sorta di "negoziazione" tra il dirigente valutatore e il responsabile del gruppo di lavoro, soggetto valutato, non tanto degli obiettivi – la cui individuazione spetta al dirigente – quanto sugli aspetti che rendono tracciabile il percorso che si sviluppa dall'affidamento alla verifica del conseguimento del risultato.

Nell'assegnazione di obiettivi/attività da realizzare e nell'individuazione dei risultati attesi si farà riferimento per quanto possibile alle direttive programmatiche dell'azione amministrativa, impiegando i piani operativi e i piani individuali di lavoro introdotti per la produttività del personale nel 2009.

1. Piano operativo – scheda n. 1

- 1.1. il piano operativo viene utilizzato per l'assegnazione dell'obiettivo/attività al gruppo di lavoro. Contiene quindi i dati anagrafici e professionali del responsabile del gruppo, dei componenti del gruppo di lavoro e l'indicazione dell'attività istituzionale cui il gruppo è dedicato correntemente;
- 1.2. nel quadro A del piano vanno specificati al punto 1 gli obiettivi e le attività istituzionali per le quali sarà effettuata la valutazione del personale. Per rendere possibile la comparazione di obiettivi/attività diverse ma assimilabili per modalità di misurazione, a ciascuna degli obiettivi/attività soggette a valutazione è associato un codice che identifica il tipo di misuratore cui si farà ricorso, attingendo dall'allegato "Misuratori dell'obiettivo/attività" (es. codice A - misuratore quantitativo - numero pratiche da lavorare). E' questa una delle caratteristiche del sistema predisposte per garantire uniformità di applicazione;
- 1.3. nella sezione del quadro A dedicata al risultato atteso, il codice prescelto è quindi associato al risultato concretamente atteso per ciascuna attività/obiettivo soggetti a valutazione. Nel caso dell'esempio al punto precedente: **100 pratiche di quel tipo;**
- 1.4. il riquadro contenente il piano di lavoro deve quindi essere sottoscritto dal dirigente e dal responsabile del gruppo, al termine di una fase partecipata nel corso della quale dirigente e responsabile verificano insieme, per le attività da valutare, le modalità da seguire e le risorse di cui avvalersi;
- 1.5. l'organizzazione degli Uffici prevista dai provvedimenti attualmente in vigore può comportare la "concatenazione" di piani operativi, alla cui realizzazione collaborarono figure professionali con responsabilità differenziate nel raggiungimento degli obiettivi. Per le sole Direzioni del lavoro sarà pertanto possibile rilasciare piani operativi per il responsabile del SIL/SPL → per il responsabile dell'UO → per il referente di linea, allorchè le caratteristiche dimensionali della struttura consentano lo sviluppo di attività di gruppo ai diversi livelli.

2. Piano individuale – scheda n. 2

- 2.1. il piano individuale viene invece impiegato per l'assegnazione dei compiti al componente, nell'ambito degli obiettivi/attività assegnati al gruppo stesso e soggetti a valutazione;
- 2.2. contiene i riferimenti al piano operativo cui è collegato e al quale rinvia sia per la descrizione dell'attività istituzionale del gruppo di cui il componente fa parte sia per l'indicazione degli obiettivi/attività soggetti a valutazione;
- 2.3. contiene la descrizione analitica dei compiti assegnati al componente al fine di contribuire alla realizzazione dell'obiettivo del gruppo. Pertanto, la valutazione del componente non sarà commisurata ai risultati raggiunti sui compiti del singolo, ma a quelli raggiunti dal gruppo di

riferimento, salvo nel caso in cui non sia stato fornito alcun tipo di apporto, caso che non consentirà di attribuire il punteggio su base collettiva;

- 2.4. è compilato, nella parte relativa all'assegnazione dei compiti, dal capo team che lo sottoscrive unitamente a ciascun componente del team stesso. La scheda è trasmessa al dirigente per la definizione della fase e la conservazione agli atti.

■ FASE DEI MONITORAGGI INTERMEDI

1. vanno realizzati monitoraggi periodici sullo stato di avanzamento delle attività attraverso incontri tra il dirigente ed il responsabile del team, monitoraggi da effettuarsi con cadenza legata alle caratteristiche dell'attività/obiettivo da realizzare e indicativamente in misura non inferiore a tre l'anno. Nel caso in cui la situazione lo richieda, tali incontri saranno allargati anche ai componenti del gruppo, su richiesta del dirigente al capo gruppo e, ancora, dal capo gruppo ai componenti e viceversa, da componente al dirigente, tramite il capo gruppo, per il tempestivo inoltro al medesimo;
2. preventivamente all'incontro con il dirigente, il responsabile avrà cura di verificare lo stato di avanzamento dell'attività del gruppo nel corso di una apposita riunione con i componenti;
3. gli incontri di monitoraggio intermedio indicati ai punti precedenti andranno formalizzati con modalità agili e semplici, attraverso lo scambio di comunicazioni via e-mail tra i diversi soggetti coinvolti che sintetizzino lo stato dei lavori.

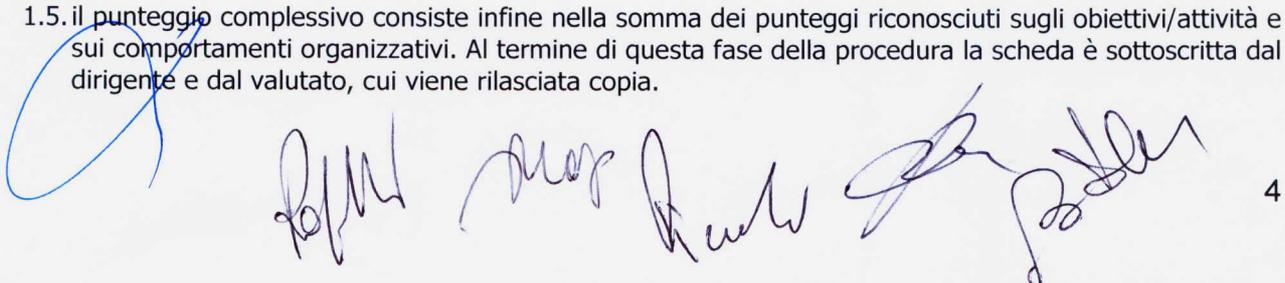
Per salvaguardare l'esigenza di tracciabilità del percorso, la valutazione dovrà far riferimento alla documentazione che si produce dalla sottoscrizione delle schede – piani di lavoro sino alla verifica dei risultati. Per non appesantire la procedura, degli incontri non sarà necessario redigere apposito verbale ma sarà sufficiente un riepilogo sintetico dello stato di avanzamento di cui il Dirigente darà conto con una mail indirizzata al responsabile del gruppo.

Con modalità del tutto analoghe avverranno le comunicazioni tra responsabile del gruppo e componenti del gruppo stesso, e viceversa.

■ FASE DELLA VALUTAZIONE

1. Capo team:

- 1.1. la seconda parte della scheda "piano operativo" viene utilizzata per la verifica dei risultati raggiunti e per il riscontro dei comportamenti organizzativi del responsabile del gruppo;
- 1.2. il calcolo avviene, per ciascuno degli obiettivi assegnati, sulla base dei risultati raggiunti in rapporto agli intervalli di realizzazione previsti: ≥ 90 ; ≥ 75 ; ≥ 60 , con attribuzione rispettivamente di 60, 40 e 20 punti a seconda del livello di performance realizzato (si tiene conto, ai fini del calcolo del punteggio, del numero di obiettivi assegnati e della percentuale di applicazione). Al di sotto del terzo intervallo non viene attribuito alcun punteggio. Il punteggio massimo conseguibile sugli obiettivi/attività assegnati è pari a 60 punti su 100;
- 1.3. il riscontro dei comportamenti organizzativi tenuti dal funzionario avviene invece riferendo alle situazioni indicate nella apposita sezione della scheda, le modalità rilevate nell'espletamento delle attività istituzionali e degli obiettivi assegnati per la valutazione. Il punteggio massimo conseguibile su ciascuno dei quattro comportamenti organizzativi considerati è pari a 10 punti, per complessivi 40 punti al massimo su 100;
- 1.4. il funzionario confluisce in uno dei 4 livelli di performance previsti per ciascun comportamento a seguito del riscontro con le situazioni concrete registrate dal dirigente in fase di sviluppo delle attività, rispetto a quelle prefigurate dal sistema. La "detrazione" sul punteggio massimo previsto per ciascun comportamento - nei termini che si evincono dalla sezione dedicata della scheda - dovrà essere supportata da documentazione, seppure minimale, da costituirsi con la modalità della e-mail, tra il dirigente ed il responsabile;
- 1.5. il punteggio complessivo consiste infine nella somma dei punteggi riconosciuti sugli obiettivi/attività e sui comportamenti organizzativi. Al termine di questa fase della procedura la scheda è sottoscritta dal dirigente e dal valutato, cui viene rilasciata copia.



4

2. Componente del gruppo:

- 2.1. per la verifica dei risultati raggiunti e per il riscontro dei comportamenti organizzativi del componente viene utilizzata la seconda parte della scheda piano individuale;
- 2.2. per la parte relativa alla performance operativa si fa riferimento alla verifica dei risultati collettivamente raggiunti dal gruppo. In caso di mancata documentata partecipazione, da evidenziare nell'apposito campo "note", non sarà possibile attribuire alcun punteggio. Il punteggio massimo conseguibile dai componenti sulla performance operativa è pari a 30 punti su 100, in ragione del grado di realizzazione degli obiettivi/attività assegnati al gruppo e sui quali il componente è applicato;
- 2.3. il riscontro dei comportamenti organizzativi avviene invece riferendo alle situazioni indicate nella apposita sezione della scheda, le modalità seguite nell'espletamento delle attività istituzionali e dei compiti assegnati per la valutazione. Il punteggio massimo conseguibile sui quattro comportamenti organizzativi considerati è pari a 70 punti al massimo su 100;
- 2.4. il valutato confluisce in uno dei 4 livelli di performance previsti per ciascun comportamento a seguito del riscontro, da parte del responsabile del gruppo, delle situazioni concrete progressivamente registrate in fase di sviluppo delle attività rispetto a quelle prefigurate dal sistema. La "detrazione" sul punteggio massimo previsto per ciascun comportamento - nei termini che si evincono dalla sezione dedicata della scheda - dovrà essere supportata da documentazione, seppure minimale, da costituirsi, anche nel caso in specie, con la modalità della e-mail;
- 2.5. il punteggio complessivo consiste infine nella somma dei punteggi riconosciuti sugli obiettivi/attività, con le regole sopra descritte, e sui comportamenti organizzativi. Al termine di questa fase della procedura la scheda è sottoscritta dal dirigente, che definisce in tal modo la valutazione, dal responsabile del team e dal componente, cui viene notificata e rilasciata copia.

A livello di singola struttura saranno resi disponibili nella Conferenza annuale organizzata dal dirigente, con la partecipazione dei responsabili di team, RSU e Organizzazioni sindacali territoriali, report analitici relativi agli obiettivi, alle unità coinvolte per profilo professionale, nonché all'esito della valutazione.

▪ CONTRADDITTORIO

In caso di valutazione non positiva è prevista la possibilità di un contraddittorio sulla valutazione ricevuta, da attivarsi entro 5 giorni lavorativi dalla attribuzione del punteggio finale con sottoscrizione della scheda piano di lavoro, al quale prende parte:

1.1 in caso di contraddittorio richiesto dal capo team

- il dirigente, il valutato ed eventualmente, se richiesto dal valutato, un rappresentante sindacale;

1.2 in caso di contraddittorio richiesto dal componente

- il dirigente, il valutato, il responsabile del team ed eventualmente, se richiesto dal valutato, un rappresentante sindacale, nonché – se ulteriormente richiesto – gli altri componenti.

Il contraddittorio si conclude entro i successivi 15 giorni, con una conferma della valutazione oppure con la modifica del punteggio precedentemente assegnato, anche in tale fase con indicazione della motivazione. La procedura si definisce con la sottoscrizione della scheda da parte degli interessati e con la notifica al soggetto valutato.

▪ CONSEGUENZE NEL CASO IN CUI LA PROCEDURA NON VENGA APPLICATA NEI TERMINI PREVISTI DAL SISTEMA

Le implicazioni legate ai risultati registrati dal sistema richiedono corrette modalità in fase applicativa, considerato che - ai sensi del decreto delegato 150/2009 – tutto ciò che concerne la valorizzazione del merito del personale ed il riconoscimento dei premi deve essere ancorato alla misurazione e alla valutazione della prestazione resa.

Ciò comporta la necessità di rispettare puntualmente le procedure da seguire, in quanto l'alterazione delle regole definite per un pari trattamento comporterà inevitabilmente l'esclusione dalla valutazione del

personale interessato, con impossibilità di avere attribuito il punteggio, salvo le responsabilità a carico del soggetto inadempiente.

L'esigenza di garantire l'equità del sistema di valutazione comporta che debba realizzarsi la piena conformità su:

- termini entro i quali procedere all'assegnazione degli obiettivi/attività al responsabile del gruppo, e, a seguire, da parte del responsabile del gruppo, dei compiti al componente del team – secondo la tempistica dettata dalla Direzione generale delle Risorse umane;
- adeguatezza degli obiettivi/attività assegnati al gruppo;
- modalità di partecipazione dei soggetti valutati previste dal sistema;
- modalità della valutazione,

attraverso riscontri da realizzarsi ai diversi livelli di coordinamento che verranno previsti in fase di implementazione del progetto esecutivo. In tale sede si verificheranno inoltre le modalità per i casi particolari, ad esempio riguardanti i dipendenti passati da una struttura ministeriale all'altra o che sono cessati a vario titolo nel corso dell'anno.

SEZIONE III – APPROFONDIMENTI

a. La performance operativa (cfr. quadro A punto 1 del Piano operativo)

Nella valutazione della **performance operativa** vanno prese in esame le prestazioni che il valutato è chiamato a conseguire per il raggiungimento degli obiettivi individuali o di gruppo.

La **performance operativa** è infatti quella componente del sistema collegata alla programmazione dell'attività e ai risultati che si intendono raggiungere; ha riferimento in primo luogo agli obiettivi fissati dalle direttive ministeriali nell'ambito del Piano delle performance e, in subordine, ai risultati che, rispetto alle attività istituzionali cui gli Uffici sono tenuti, si intendono realizzare nell'anno considerato.

Gli obiettivi da assegnare al personale devono consistere in attività:

- **significative**, tra quelle svolte dal valutato;
- **misurabili**, in base a valori oggettivamente riscontrabili;
- **controllabili**, da parte dello stesso valutato;
- **congruenti**, rispetto alle risorse disponibili e all'arco temporale previsto per la realizzazione.

L'ampiezza di alcune strutture e la consistenza numerica dei soggetti destinatari impongono soluzioni diversificate per il responsabile del gruppo e per i componenti del team. Pertanto, **gli obiettivi operativi saranno individuali per il personale con incarichi di responsabilità**, al quale il dirigente affida la responsabilità, oltre che del risultato, anche del gruppo di lavoro di cui si avvale.

Per i **componenti del gruppo**, per i quali dovrà essere esplicitato il compito da svolgere rispetto all'obiettivo operativo, si tratterà invece di un risultato da raggiungere collettivamente.

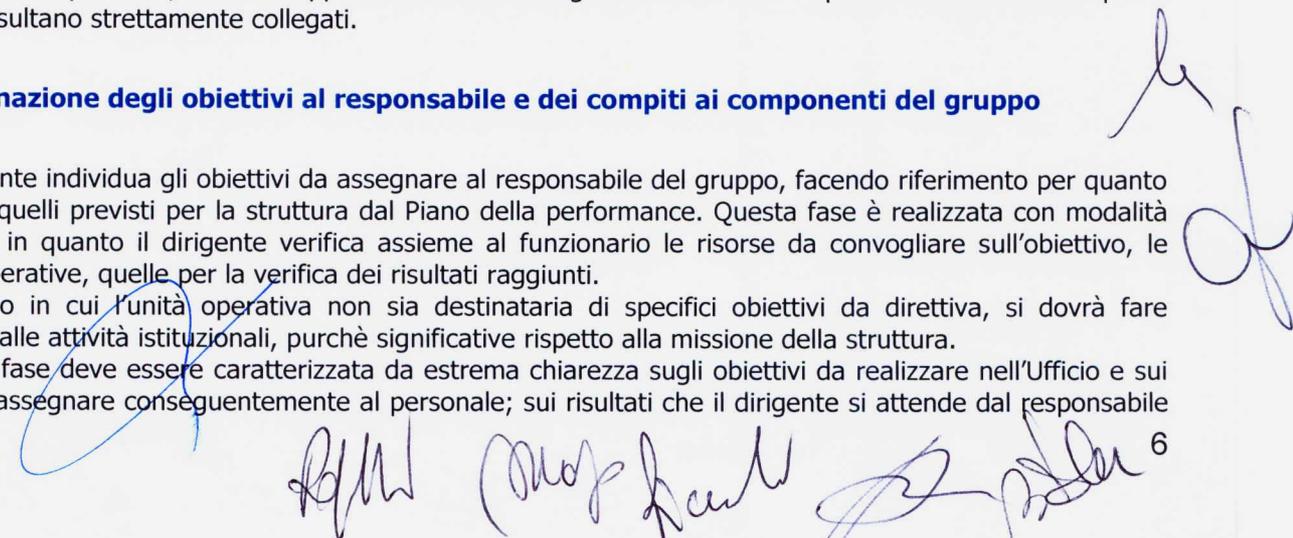
Poiché le prestazioni richieste ai diversi livelli di responsabilità sono tra loro connesse, l'obiettivo del gruppo è declinato attraverso un piano operativo che comprende tutti i partecipanti e del quale è responsabile il capo team, mentre l'apporto richiesto ai singoli sarà descritto in piani individuali che al piano operativo risultano strettamente collegati.

b. L'assegnazione degli obiettivi al responsabile e dei compiti ai componenti del gruppo

Il dirigente individua gli obiettivi da assegnare al responsabile del gruppo, facendo riferimento per quanto possibile a quelli previsti per la struttura dal Piano della performance. Questa fase è realizzata con modalità partecipate in quanto il dirigente verifica assieme al funzionario le risorse da convogliare sull'obiettivo, le modalità operative, quelle per la verifica dei risultati raggiunti.

Nel caso in cui l'unità operativa non sia destinataria di specifici obiettivi da direttiva, si dovrà fare riferimento alle attività istituzionali, purché significative rispetto alla missione della struttura.

Questa fase deve essere caratterizzata da estrema chiarezza sugli obiettivi da realizzare nell'Ufficio e sui compiti da assegnare conseguentemente al personale; sui risultati che il dirigente si attende dal responsabile

 6

dell'unità operativa/coordinatore del gruppo di lavoro, rispetto alle attività da portare avanti; sulle modalità, infine, alle quali attenersi nel riscontro del lavoro svolto. Particolare importanza assume l'indicazione del risultato atteso e del relativo misuratore per il quale si dovrà fare riferimento alle tipologie specificate nell'allegato A – Misuratori dell'attività.

Con l'assegnazione degli obiettivi sui quali sarà effettuata la valutazione e con l'indicazione dei risultati attesi si definisce la scheda Piano operativo che dirigente e responsabile del gruppo provvedono a sottoscrivere.

Il responsabile del gruppo è quindi chiamato a verificare con la squadra il piano di lavoro e a chiarire a ciascuno dei partecipanti la prestazione richiesta rispetto ai risultati da raggiungere.

Anche a tale livello l'assegnazione del lavoro deve avvenire in termini partecipati e l'obiettivo del gruppo deve essere comunicato collegialmente a tutti i componenti in modo che tutti abbiano contezza dei risultati da conseguire e dei compiti distribuiti ai singoli.

c. I misuratori dell'attività (cfr. campo codice Quadro A del Piano operativo e cfr. Allegato A)

Considerata la molteplicità delle strutture e l'eterogeneità delle competenze, è stata ipotizzata una modalità di "collegamento" tra attività diverse attraverso la riconduzione dei parametri utilizzati per la misurazione ad una codifica cui dovranno fare riferimento tutti gli Uffici del Ministero. La tabella distingue tra misuratori di tipo quantitativo e misuratori di tipo qualitativo, per le attività non misurabili in termini di quantità di prodotto svolto ma in termini di realizzazione di fasi o di rispetto delle scadenze prefissate.

Dell'obiettivo andrà specificato nel piano operativo il risultato finale atteso attraverso il quale si misura la performance (esempio: pratiche da evadere, evasione delle pratiche assegnate entro determinate scadenze prefissate, etc.), tenendo presente che deve essere enunciato anche il valore preso a riferimento per la misurazione del risultato. Nell'esempio precedente: numero delle pratiche da evadere oppure almeno il 90% di quelle pervenute; tempi di evasione delle pratiche entrogg. dall'assegnazione etc..

Per i componenti l'enunciazione del compito atteso può riguardare una attività specifica, oppure un determinato risultato; nel primo caso il riferimento può essere al termine entro il quale l'attività deve essere realizzata, nell'altro caso invece si può far riferimento ad un indicatore di quantità: es. almeno n...interventi.

La **verifica della prestazione di risultato (cfr. Quadro B. 1 del Piano operativo)** deve essere fondata su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

In attesa di poter attingere ai dati del controllo di gestione, si procede facendo ricorso ai sistemi di rilevazione al momento disponibili e, in particolare:

- per gli Uffici del territorio ai dati rilevati con il monitoraggio della Direzione generale delle Risorse umane sulla direttiva di secondo livello, con il monitoraggio dei "prodotti" individuati con l'accordo integrativo sulle politiche di incentivazione del personale del 29 aprile 2009, dalle statistiche realizzate dalle altre Direzioni generali su materie specifiche.
- per gli Uffici del centro si guarderà invece ai risultati conseguiti sugli obiettivi come desunti dai monitoraggi delle direttive di primo e di secondo livello, inoltre dalle rilevazioni statistiche realizzate dalle Direzioni generali su materie specifiche.

d. I comportamenti organizzativi (cfr. Quadro B. 2 sia del Piano operativo che del Piano individuale)

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda sia il funzionario responsabile sia i singoli componenti del gruppo e concerne la modalità seguita nello svolgimento delle attività.

Nel caso del funzionario che rivesta incarichi di responsabilità, si tratta delle competenze richieste dal ruolo ricoperto (capo sezione, capo SIL, capo SPL, capo unità operativa, responsabile formalizzato di un determinato gruppo).

Nello specifico, si farà riferimento alle competenze necessarie per realizzare il coordinamento del gruppo attraverso l'assegnazione del lavoro ai componenti, la definizione delle modalità operative cui attenersi, il supporto garantito sotto il profilo organizzativo attraverso il costante monitoraggio dell'attività e i necessari interventi correttivi, l'elaborazione della reportistica finale (cfr. tabella 1).

Per ciascuna competenza sono attribuibili al massimo 10 punti. Il sistema individua le situazioni cui ricondurre la performance registrata nel corso dell'anno, per cui il punteggio sia parziale che complessivo deriverà dal riscontro delle situazioni concretamente rilevate.

Nel caso dei funzionari che non abbiano la responsabilità del gruppo di lavoro, si procederà all'adeguamento dei comportamenti organizzativi previsti per il responsabile del gruppo al diverso modello organizzativo, avendo riguardo al grado di autonomia nello svolgimento degli obiettivi/attività affidati, al rispetto dei termini prefissati, alla qualità del lavoro svolto, alla reportistica finale.

Tabella 1 – capo team

ASSEGNAZIONE DEI COMPITI (punteggio max 10 punti)	Corretta la procedura - non si è reso necessario l'intervento del dirigente	Corretta la procedura ma è stato richiesto il supporto del dirigente	E' stato necessario il supporto del dirigente	Il dirigente si è dovuto sostituire al responsabile del gruppo
DEFINIZIONE DELLE MODALITA' OPERATIVE (punteggio max 10 punti)	Le indicazioni sono state fornite correttamente e in modo esaustivo	Le indicazioni sono state fornite correttamente con il supporto del dirigente	E' stato necessario integrare le indicazioni fornite dal capo gruppo	Il dirigente si è dovuto sostituire al responsabile del gruppo
SUPPORTO ORGANIZZATIVO DEL GRUPPO (punteggio max 10 punti)	Attraverso il costante monitoraggio è intervenuto tempestivamente quando necessario	Ha attuato i necessari interventi quando richiesti a fronte di criticità non segnalate al Dirigente ma emerse con il monitoraggio	Ha prestato attività di supporto al gruppo su input del dirigente	E' mancata una coerente attività di supporto
REPORTISTICA FINALE (punteggio max 10 punti)	La relazione di sintesi (report), presentata nei termini previsti, ha messo in evidenza compiutamente i risultati e l'attività svolta	La relazione di sintesi (report), sollecitata dal dirigente, ha messo in evidenza i risultati e l'attività svolta	La relazione di sintesi (report), sui risultati e l'attività svolta, è stata predisposta in maniera poco organica	La relazione di sintesi (report), sui risultati e l'attività svolta, è stata predisposta in maniera del tutto insufficiente

Per i componenti del gruppo/unità operativa vanno invece presi in esame il grado di autonomia riscontrato nello svolgimento dei compiti affidati, il grado di collaborazione con i colleghi, il rispetto dei termini previsti e le modalità seguite in fase di esecuzione del lavoro, cioè la qualità rilevata (cfr. tabella 2).

Tabella 2 – componente team

GRADO DI AUTONOMIA punteggio max 17,5 punti	Non sono stati necessari interventi correttivi in corso d'anno	Sono stati necessari interventi richiesti dal collaboratore	E' stato necessario reiterare interventi correttivi	Ha dimostrato un livello di autonomia del tutto insufficiente
GRADO DI COLLABORAZIONE CON I COLLEGHI punteggio max 17,5 punti	Piena integrazione con i componenti del gruppo	Sono stati necessari interventi richiesti dal collaboratore	Sono stati necessari interventi richiesti da altri componenti del gruppo	Ha dimostrato un livello di collaborazione del tutto insufficiente
RISPETTO DEI TEMPI PREVISTI punteggio max 17,5 punti	Ha assicurato il pieno rispetto dei tempi previsti	Lievi sforamenti dei tempi previsti, parzialmente non riconducibili alla responsabilità del collaboratore	Si sono verificati sforamenti attribuibili al collaboratore	Si sono verificati sforamenti attribuibili al collaboratore, nonostante i ripetuti interventi effettuati
MODALITA' DI ESECUZIONE - QUALITA' RILEVATA punteggio max 17,5 punti	I compiti affidati sono stati svolti correttamente con apprezzabile risultato di qualità	I compiti affidati sono stati svolti correttamente con risultato di qualità sufficiente	I risultati conseguiti in termine di qualità non sono risultati sufficienti	La qualità del lavoro svolto è risultata del tutto insufficiente

Sia per il capo team che per il componente, il riscontro sui comportamenti organizzativi riguarderà le modalità seguite nella realizzazione non solo degli obiettivi/compiti affidati, ma anche nello svolgimento

dell'attività istituzionale sulla quale il gruppo è applicato e che è stata indicata nell'apposita sezione del piano operativo.

e. Monitoraggi intermedi e verifica finale

Vanno realizzate verifiche nel corso dell'anno sull'attività svolta e su ciò che resta da fare a completamento, in modo da accertare gli eventuali ostacoli alla realizzazione o fatti nuovi che non è stato possibile prendere in considerazione nella fase di pianificazione. La frequenza delle verifiche, da formalizzarsi con la modalità semplificata sopradescritta, deriva dalle caratteristiche e dalla modalità della prestazione che il gruppo deve svolgere, fatto salvo il minimo numero previsto.

Le verifiche debbono consentire di analizzare l'andamento dell'attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, ponendo in essere, se necessario, azioni correttive; mettere a fuoco le esigenze di apprendimento professionale; rilevare e discutere eventuali problemi che costituiscano causa di conflittualità e di inefficienze; segnalare eventuali criticità nella gestione delle attività; evitare, nei confronti del valutato, il c.d. "effetto sorpresa", collegato ad una valutazione finale non documentata dal valutatore nel corso dell'andamento dell'attività.

f. Valutazione e attribuzione dei punteggi

Il sistema prevede garanzie per la partecipazione dei lavoratori al processo di valutazione in tutte le fasi, compresa quella finale, nella quale si procede alla valutazione vera e propria. Infatti sia la verifica della prestazione operativa sia il riscontro sui comportamenti organizzativi, avvengono per il responsabile del team nel corso di un apposito colloquio con il dirigente al termine del quale si procede alla sottoscrizione della scheda – piano operativo. Analogamente procede il capo gruppo nei confronti dei componenti.

Le "tappe" della valutazione finale e dell'attribuzione del punteggio sono pertanto le seguenti:

1. valutazione della prestazione di lavoro e dei comportamenti organizzativi con l'attribuzione del punteggio:
 - il dirigente valuta per il **capo gruppo** sia il risultato sugli obiettivi/attività prefissate che i comportamenti organizzativi. Il livello della performance comportamentale è riconosciuto sui quattro comportamenti richiamati dal sistema tenendo presenti le sintetiche esemplificazioni riportate nella apposita sezione della scheda piano operativo.
Nel corso del colloquio, il soggetto valutato può fornire informazioni ulteriori sui risultati raggiunti per consentire al valutatore di disporre di maggiori elementi per la decisione. Il dirigente compila quindi i campi previsti nella scheda, in particolare per la prestazione operativa procede sulla base dei risultati rilevati mentre per i comportamenti organizzativi provvede riscontrando la documentazione assunta "a tracciato". Fornisce infine la motivazione della valutazione rilasciata.
 - per i **partecipanti al gruppo di lavoro** si procede alla verifica dei compiti svolti rispetto a quelli assegnati e al riscontro dei comportamenti organizzativi, nell'ambito di uno specifico colloquio con il responsabile del gruppo. La proposta motivata, in base alla documentazione prodotta nel corso dell'anno, è avanzata al dirigente che provvederà alla definizione della valutazione.
2. nel caso in cui il soggetto valutato non ritenga soddisfacente l'esito della valutazione, può avanzare istanza per l'attivazione del contraddittorio, con l'assistenza, se richiesta dal valutato, di un rappresentante sindacale. Al contraddittorio richiesto al Dirigente della struttura da parte di un componente del team partecipa anche il responsabile del gruppo.
Il contraddittorio può definirsi con la conferma della precedente valutazione oppure con la riforma di quella prima rilasciata, in ogni caso la decisione deve essere motivata.

SEZIONE IV - MODULISTICA



Guida alla compilazione del PIANO OPERATIVO (scheda 1) e del PIANO INDIVIDUALE (scheda 2)

Poiché il sistema si fonda sul collegamento tra il Piano operativo del gruppo e i Piani individuali dei componenti, la modulistica è stata implementata in formato Excel, in modo da facilitare la compilazione integrata dei diversi fogli.

La guida è stata elaborata tenendo conto di tale modalità, per cui le informazioni utili alla compilazione sono fornite insieme per la scheda 1 e per la scheda 2.

In via preliminare si chiarisce che i campi da compilare sono esclusivamente quelli con lo sfondo giallo, per tutti gli altri la trascrizione avverrà automaticamente

- Sezione relativa alla numerazione del piano, al periodo di riferimento della valutazione, alla Direzione o Divisione in cui operano i soggetti valutati, alla sezione/unità di riferimento.

La numerazione attribuita a ciascun piano operativo dell'Ufficio, come da indicazioni che saranno fornite dalla DG Risorse Umane, si riproduce sui fogli dei piani individuali ad esso collegati; analogamente avviene per la specifica del periodo di valutazione, della Direzione/Divisione presso la quale presta servizio il personale interessato.

- Quadro relativo ai dati anagrafici e professionali del capo team e dei componenti.

Anche per tale sezione dei modelli vale quanto detto al punto precedente. Si rende necessario compilare nella scheda Piano operativo i campi relativi ai dati anagrafici e professionali del responsabile del gruppo e, a seguire, quelli richiesti nella sezione sottostante per i componenti del gruppo. E' importante specificare, sia per il responsabile che per i componenti, la percentuale di partecipazione e, per i componenti, anche gli obiettivi/attività sui quali sono applicati. Tale ultima annotazione è indispensabile affinché si possa poi procedere automaticamente all'attribuzione del punteggio sulla performance operativa, in base al risultato collettivamente raggiunto.

Naturalmente, la specifica degli obiettivi/attività sulle quali il personale è applicato - attraverso la semplice indicazione del numero corrispondente - sarà fornita solo dopo aver completato la compilazione del Quadro A del piano operativo nel quale vanno indicati gli obiettivi/attività soggetti a valutazione.

- Quadro relativo alle attività istituzionali sulle quali è applicato il gruppo e Piano di lavoro

Vanno indicate nell'apposito spazio della scheda 1 - piano operativo le attività istituzionali sulle quali il gruppo è applicato correntemente, come desumibili dagli ordini di servizio adottati dal dirigente.

Al punto 1. del quadro A - Piano di lavoro del gruppo (cfr. sempre scheda 1) si dovranno invece indicare, in ordine progressivo, le attività/obiettivi sui quali il gruppo sarà valutato. Per ciascun obiettivo andrà specificato, nella colonna dedicata, il codice del misuratore adottato (vedi Allegato A - misuratori dell'attività).

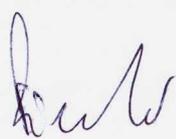
Immediatamente a seguire, nella sezione 2. Risultato atteso accanto al codice assunto (che compare automaticamente) dovrà essere invece specificato quanto concretamente ci si attende dal gruppo in termini numerici o di percentuale di attività realizzata, di rispetto delle scadenze temporali o delle fasi previste (es. n. 100 pratiche di quel tipo, 70% delle risorse affidate etc).

Il "Piano di lavoro del gruppo" viene riportato automaticamente nella scheda 2 Piano individuale, limitatamente agli obiettivi/attività sulle quali è applicato il componente. Il quadro A del piano individuale deve essere quindi completato con l'indicazione dei compiti assegnati al componente nel riferimento alle attività/obiettivi cui partecipa. La numerazione progressiva delle attività/obiettivi cui riferirsi compare in automatico.

Piano operativo e Piano individuale vanno quindi datati e sottoscritti dai diversi soggetti indicati.

- Quadro B - verifica dei risultati attesi e riscontro dei comportamenti organizzativi

1. Punteggio sui risultati



Si precisa innanzitutto che tutti i punteggi espressi dal modello (parziali e totali) sono automaticamente riproportzionati rispetto alla percentuale di partecipazione al piano operativo.

Nella scheda 1 Piano operativo risulterà automaticamente precompilata la parte relativa ai codici dell'attività, in modo corrispondente a quella indicata nel riquadro A Piano di lavoro. A fianco di ciascun codice andrà specificata per ciascuna attività soggetta a valutazione la percentuale di realizzazione (esempio 60 pratiche svolte rispetto alle 80 previste = 75%): automaticamente comparirà il punteggio corrispondente da riconoscere su quell'obiettivo. Così a seguire.

In automatico deriverà il punteggio totale acquisito dal responsabile del gruppo sui diversi risultati.

Il foglio elettronico implementa quindi automaticamente il punteggio sui risultati per i componenti del gruppo, con riferimento alle attività cui ciascuno partecipa, tenendo conto del risultato raggiunto dal gruppo e della percentuale di partecipazione del singolo componente in termini di tempo lavoro.

La compilazione del campo Note, comporta la mancata o la parziale attribuzione del punteggio sui risultati.

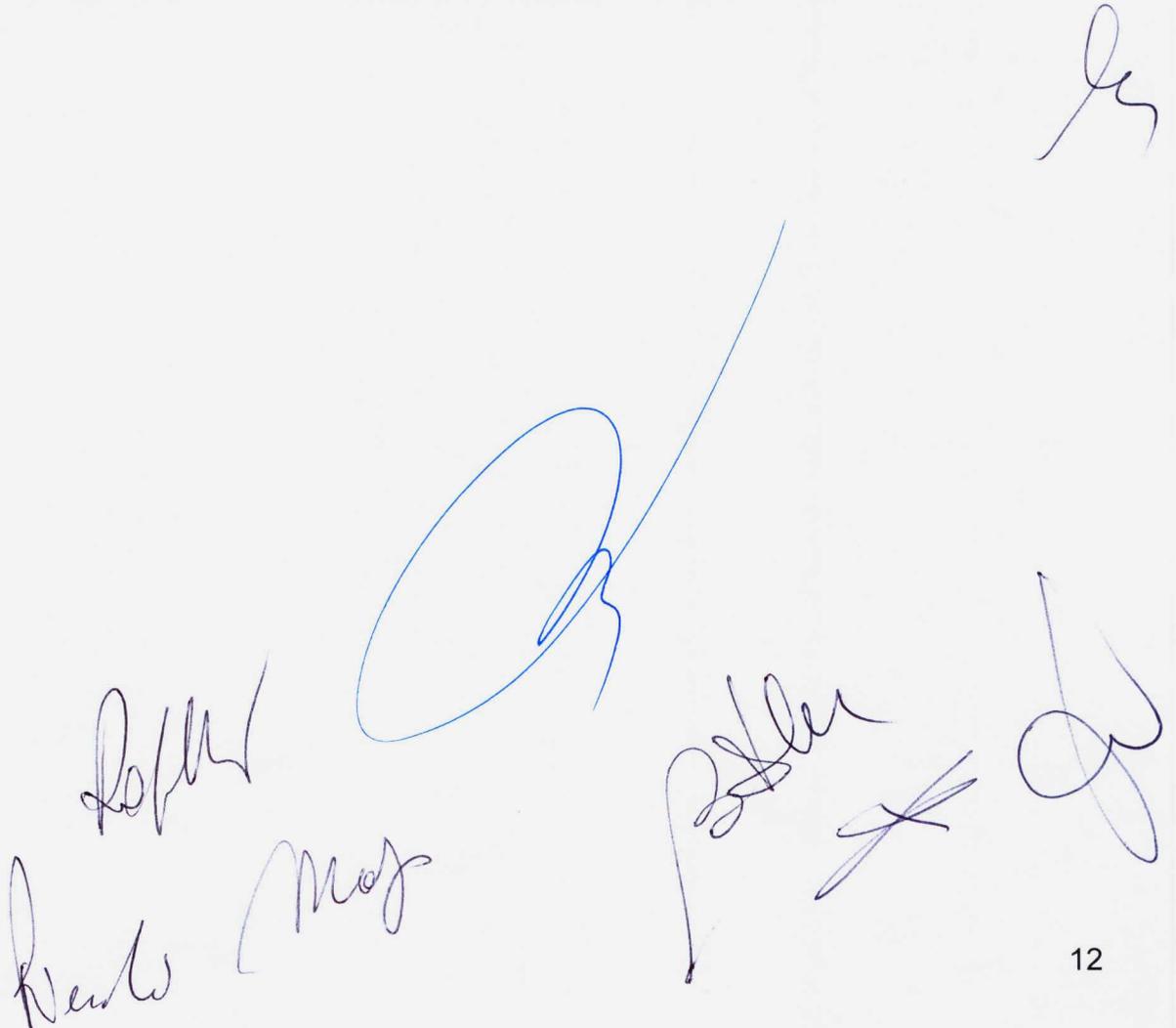
2. Riscontro dei comportamenti organizzativi

Per tale sezione non possono esserci collegamenti tra il Piano operativo e quello del componente, trattandosi di un riscontro che deve avvenire individualmente per ciascuna unità di personale. Quindi, sia per il responsabile che per i componenti, si dovrà procedere alla compilazione contrassegnando con una X i campi corrispondenti a ciascuna situazione specifica (grado di performance) riscontrata sui quattro comportamenti previsti dal sistema sia per il responsabile che per il componente del gruppo.

Automaticamente deriverà il punteggio parziale su ciascun comportamento e, al termine dell'operazione, quello complessivamente raggiunto a seguito del riscontro dei comportamenti.

• Quadro C – Punteggio complessivo

Tale riquadro riepiloga automaticamente i punteggi conseguiti sui risultati e sui comportamenti organizzativi, sia per il responsabile che per il componente del gruppo. La procedura si conclude con l'inserimento della motivazione, con l'indicazione della data e quindi con la sottoscrizione della scheda.



The bottom of the page features several handwritten signatures in blue ink. There are approximately seven distinct signatures, some of which are quite stylized and overlapping. The signatures are located in the lower half of the page, below the main text.

Allegato 1

MISURATORI DELL'ATTIVITA'

Distinzione dei misuratori per tipologia e indicazione dei relativi codici da abbinare, nel quadro A del piano operativo, all'attività da misurare.

1. di tipo quantitativo

- per risultati misurabili in termini numerici
es. n. pratiche lavorate - n. computer installati
CODICE A
- per risultati misurabili in rapporto alle risorse umane o finanziarie impiegate
es. n. pratiche per impiegato
CODICE B
- per risultati misurabili in termini di percentuale di avanzamento
es. percentuale delle pratiche da lavorare rispetto a quelle giacenti
CODICE C
- per risultati misurabili in termini di avanzamento della spesa prevista
es. percentuale di avanzamento della spesa
CODICE D

2. di tipo qualitativo

- se non è possibile ricorrere a quantità, il risultato da realizzare è **FATTO/NON FATTO**
es. realizzazione di un progetto
Per procedere alla misurazione in base a valori quantitativi debbono essere convenzionalmente previste nella pianificazione dell'attività quattro fasi
a. elaborazione (valore 20) b. test/verifica/condivisione (valore 20) c. realizzazione del 50% (valore 30) d. realizzazione del 50% e monitoraggio (valore 30).
CODICE E
- se non è possibile ricorrere a quantità, il risultato da realizzare è **NEI TERMINI PREVISTI**
es. realizzazione dell'attività alle scadenze predefinite
Per procedere alla misurazione in base a valori quantitativi debbono essere convenzionalmente previste nella pianificazione dell'attività quattro fasi
a. rispetto prima scadenza (valore 20) b. rispetto seconda scadenza (valore 20) c. rispetto terza scadenza (valore 30) d. rispetto quarta scadenza e monitoraggio (valore 30).
CODICE F

