

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE**

Settembre 2010

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

1. INTRODUZIONE

La legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito “Decreto”, introducono il concetto di *performance organizzativa ed individuale*. L’articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”.

L’articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all’Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all’articolo 14 del Decreto, di seguito “OIV”.

L’articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L’articolo 9 del Decreto, nell’introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

- al comma 1, che *“la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi”*;
- al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate *“al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi”*.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito “Sistema”, ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest’ultimo caso:

- ai dirigenti di seconda fascia;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall’articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive adottate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità

delle amministrazioni pubbliche, in seguito CIVIT, di cui all'articolo 13 del Decreto, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio ed, in particolare, con il Sistema delle note preliminari.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui l'amministrazione gestisce il Ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

I riferimenti normativi specifici per DigitPA, che si allegano al presente documento, sono:

- d.lgs n.177 del 1 dicembre 2009 relativo alla "Riorganizzazione del Centro Nazionale per l'Informatica nella P.A.";
- Schema di regolamento recante "Norma di organizzazione, funzionamento e ordinamento del personale di DigitPA", in corso di approvazione.

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1. Gli ambiti

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CIVIT, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;

- lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

2.2. Gli obiettivi

Il processo di individuazione degli obiettivi prende avvio dalla Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione emanata dal Presidente del Consiglio dei Ministri o dal Ministro delegato entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge finanziaria, in coerenza con il Piano ICT nella pubblica amministrazione centrale.

La Direttiva generale definisce, nel quadro dei principi generali di parità e di pari opportunità previsti dalla legge, le priorità politiche delineate all'inizio dell'attività di programmazione, traducendole, sulla base delle risorse allocate nel bilancio approvato dal Parlamento, in obiettivi strategici articolati a loro volta in obiettivi operativi da raggiungere attraverso programmi di azione e progetti, recanti l'indicazione delle fasi di realizzazione degli obiettivi, delle relative scadenze, delle strutture organizzative coinvolte, delle linee di attività del sistema di controllo di gestione interessate, delle risorse umane e finanziarie e degli indicatori; specifica i meccanismi e gli strumenti di monitoraggio e valutazione dell'attuazione; dà contezza dello stato di realizzazione degli obiettivi contenuti nella precedente direttiva.

L'attività programmatica ha inizio nel mese di gennaio, una volta emanata la Direttiva ministeriale.

Nel mese di gennaio il Comitato Direttivo, sulla base della Direttiva e con il supporto dell'OIV, delibera l'atto di indirizzo per la predisposizione del Piano Triennale dell'Ente, oltre che per il contributo dell'Ente alla preparazione del Piano ICT nella pubblica amministrazione centrale. Nell'atto di indirizzo sono riportate le priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti.

Successivamente all'emanazione dell'atto di indirizzo il Presidente, in collaborazione con il Direttore generale dà avvio al processo di pianificazione.

Nei mesi di febbraio e marzo è attuata la "fase ascendente" della programmazione.

I dirigenti di seconda fascia, d'intesa col proprio personale, definisce le proposte di obiettivi operativi da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, previo censimento delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema informativo dell'Ufficio Controllo di gestione. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte sono presentate al Direttore generale e con lo stesso condivise entro la fine del mese di marzo, con l'indicazione dei pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati.

Il Direttore generale procede, in accordo con i dirigenti:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;

- alla individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare con i dirigenti di seconda fascia;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nei mesi successivi, il Direttore generale, in collaborazione con l'OIV, nella logica di programmazione partecipata, effettua il "consolidamento" degli obiettivi strategici, a partire dagli obiettivi operativi già individuati.

Alla fine della fase ascendente, entro il mese di maggio, il Direttore generale propone al Presidente e al Comitato direttivo gli obiettivi strategici destinati a realizzare le priorità politiche, indicando i correlati obiettivi operativi e i relativi programmi d'azione, avendo verificato le risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili, anche alla stregua, per quanto attiene alle risorse finanziarie, dei dati contenuti nel progetto di bilancio annuale di previsione.

La proposta del Direttore generale al Comitato direttivo si sostanzia in obiettivi strategici articolati su un orizzonte temporale triennale. I correlati obiettivi operativi sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti, fanno riferimento a tempi certi di realizzazione, esplicitano le linee di attività del sistema per il controllo di gestione ad essi riferibili.

A seguito dell'approvazione da parte del Comitato direttivo della suddetta proposta, il Presidente, in collaborazione con il Direttore generale predispone il Piano triennale contenente gli obiettivi strategici e i correlati obiettivi operativi, oltre alle metodologie per il loro conseguimento, per la valutazione dei risultati attesi e per l'allocazione delle risorse umane e finanziarie.

Nel mese di luglio è attuata la "fase discendente": il Comitato Direttivo delibera il Piano Triennale dell'Ente, attraverso il quale fissa la pianificazione strategica, gli obiettivi dell'Ente e gli indicatori per la misurazione e la valutazione dei risultati.

2.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi strategici è definito nell'atto di indirizzo emanato dal Comitato direttivo entro il mese di gennaio dell'anno antecedente a quello oggetto di valutazione. Come precedentemente illustrato, nell'atto di indirizzo sono riportate le priorità politiche da realizzarsi nell'anno successivo, gli obiettivi strategici, gli obiettivi operativi e gli indicatori per la misurazione e la valutazione dei risultati conseguiti.

Gli indicatori di performance devono fare riferimento a linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici che ad obiettivi relativi alle missioni istituzionali. Sono state individuate 7 macroattività nelle quali catalogare le missioni istituzionali di DigitPA. Tali macroattività sono state ulteriormente scomposte in attività elementari. Si riporta in allegato 1 il sistema degli indicatori per la misurazione e la valutazione delle suddette macroattività.

L'OIV effettua il monitoraggio dell'attuazione dell'atto di indirizzo, acquisendo ogni trimestre i dati necessari dal Direttore generale per il tramite dell'Ufficio Controllo di gestione.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio ed alla fine dello stesso, lo stato di realizzazione degli obiettivi strategici, identificando gli eventuali scostamenti, le relative cause e gli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi e altri strumenti di determinazione dell'indirizzo politico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti e obiettivi raggiunti.

Nei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, l'OIV, nella logica della valutazione partecipata, sottopone, nel corso di appositi incontri, gli esiti del monitoraggio del periodo al Direttore generale, allo scopo di approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi adottati, nonché al fine di acquisire la documentazione a sostegno ritenuta necessaria, prima di riferirne gli esiti al Comitato direttivo.

In coerenza con i tempi e le fasi della misurazione e valutazione degli obiettivi strategici, ha luogo la misurazione e valutazione degli obiettivi operativi assegnati alle strutture organizzative dal Direttore generale ed inseriti nel sistema informativo dell'Ufficio Controllo di gestione.

I dirigenti effettuano il monitoraggio degli obiettivi conferiti alle unità organizzative di competenza, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo dell'Ufficio Controllo di gestione, i dati necessari.

All'esito del monitoraggio finale, l'OIV effettua la valutazione organizzativa, sulla base dei risultati forniti dall'Ufficio Controllo di gestione, espressi in forma di percentuale di raggiungimento degli obiettivi programmati, ed attribuendoli:

- in via diretta, alle strutture organizzative cui si riferiscono;
- quale media dei risultati, al Direttore generale.

2.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessati tutti i dirigenti, che risultano coinvolti in un processo, tutto interno all'Ente, che si alimenta del sistema di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione, allo stato dell'arte, indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Di qui la necessità di avviare una integrazione graduale e senza soluzione di continuità fra gli strumenti rigorosi e sperimentati del controllo di gestione e del controllo strategico, con gli strumenti della rendicontazione sociale, passando, nei fatti, da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, che ponga in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tali fini, nel corso del 2011:

- sono pubblicati nella sezione “Trasparenza, valutazione e merito” del sito istituzionale dell’Ente, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l’integrità, di cui all’articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall’articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all’instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l’individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d’intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale dell’Ente e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle “Linee guida per la definizione degli standard di qualità”, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l’integrità delle amministrazioni pubbliche con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

Si riporta in *allegato 2* l’elenco dei possibili stakeholder individuati dall’Ente. Sono state definite le categorie di stakeholders più significativi ed è stato costituito un portafoglio di 57 unità suddivisi tra:

- Amministrazioni centrali dello Stato
- PA. Locale
- Autorità ed altre istituzioni
- Organi internazionali
- Imprese e professionisti
- cittadini,
- stakeholders interni
- Opinion leader e mass Media.

Inoltre, a titolo esemplificativo, si riporta in *allegato 3* la definizione del set indicatori riferiti sia alle attività elementari che agli stakeholder individuati. Per ogni indicatore è stata sempre verificata la disponibilità dei dati per il calcolo dello stesso.

2.5. L’individuazione dei valutatori esterni e la rendicontazione sociale

Nel corso del 2011, dunque, l’Ente è impegnato ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell’ottica della rendicontazione sociale, anche adottandone gli strumenti.

2.5.1. La rendicontazione sociale

E’ lo strumento con il quale l’Ente relaziona sulle ricadute sociali delle attività da esso svolte alle categorie di soggetti (*stakeholder*) che possono influenzarle, esserne influenzate o esserne interessate.

Si affianca agli strumenti del bilancio tradizionale - quello dei valori economici e finanziari - per rispondere alle esigenze di *accountability* dell'Ente, che, con la rendicontazione sociale, intende *rendere conto* dei fatti realizzati e dei valori assunti ad ispirazione della gestione, tenendo conto dell'interesse degli *stakeholder*.

I fatti realizzati sono desunti, attraverso un motore di ricerca, dal sistema integrato dei controlli interni dell'Ente ed, in particolare, dai sistemi informatizzati per il controllo strategico e per il controllo di gestione. L'interesse degli *stakeholder* è determinato, nel rispetto del quadro normativo vigente, da una rete stabile di canali di comunicazione.

2.5.2. I soggetti attuatori

Il Comitato direttivo assume la responsabilità politica della rendicontazione sociale e adotta il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'OIV, che esercita le funzioni del controllo strategico, assume la responsabilità tecnica della rendicontazione sociale.

L'Ufficio Controllo di gestione, che gestisce il sistema per il controllo di gestione e il sistema di contabilità economica analitica per centro di costo, è coordinato dall'OIV nei procedimenti amministrativi connessi all'attuazione della rendicontazione sociale.

2.5.3. La metodologia

E' ispirata ad un modello orientato al processo e si basa sull'utilizzo di una serie di strumenti operativi integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

2.5.4. Gli strumenti

La gestione della rendicontazione sociale, ispirandosi al manifesto dei valori ed al codice etico contenuti nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità - da emanarsi ai sensi dell'articolo 11, comma 2, del Decreto, in base alle linee guida della Sezione per l'integrità nelle amministrazioni pubbliche, di cui all'articolo 13, comma 8, del Decreto – si basa su specifici strumenti operativi, integrati fra loro e con i sistemi gestionali già esistenti.

2.5.4.1. Il motore di ricerca

Alimenta il bilancio di ricaduta sociale. Può essere rappresentato come una matrice a doppia entrata:

- da una parte sono indicate le *attività di ricaduta sociale*;
- dall'altra i corrispondenti *stakeholder chiave*;
- all'incrocio delle righe *attività di ricaduta sociale* e delle colonne *stakeholder chiave*, è individuato il corrispondente indicatore di performance.

Le *attività di ricaduta sociale* sono le attività dell'Ente che hanno rilevanza esterna.

Gli *stakeholder chiave* sono individuati per ogni attività di ricaduta sociale.

Gli *indicatori di performance* sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di *stakeholder* ad essa interessata. Essi sono:

- *significativi*, nell'ottica dello *stakeholder* e non dell'Ente. Quando le due ottiche non coincidono, prevale l'ottica dello *stakeholder*;
- *chiari*, espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di *stakeholder*;
- *definiti*, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli *stakeholder*;
- *misurabili*, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno dell'Ente;
- *integrati* nel Sistema di controllo di gestione e rilevati con cadenza trimestrale.
- *continuamente aggiornati*. L'aggiornamento degli indicatori, della lista degli *stakeholder* e delle *attività di ricaduta sociale* è effettuato ogni anno, nel periodo giugno - settembre, in concomitanza con l'aggiornamento degli indicatori del controllo di gestione, con effetto sulle rilevazioni dell'anno successivo;
- *negoziati e concordati con gli stakeholder*.

Gli indicatori sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli *stakeholder* e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap. L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di *internal auditing* della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un motore di ricerca condiviso con gli *stakeholder* ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi *stakeholder*, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

2.5.4.2. Il documento "Rendicontazione sociale"

E' il documento che rende conto delle attività svolte e dei risultati ottenuti, anche attraverso la valorizzazione degli *indicatori chiave di performance* concordati con gli *stakeholder* all'inizio del ciclo di programmazione. Le attività di predisposizione della struttura e di individuazione dei contenuti del primo documento sono assunte dall'OIV.

2.5.4.3. Il sistema informativo

Il bilancio di ricaduta sociale è impiantato nella medesima piattaforma informatica e telematica che presiede al Sistema di controllo strategico e al Sistema di controllo di gestione. Ciò al fine di garantire la piena integrazione tra i sistemi esistenti, oltre che sotto il profilo metodologico, anche sotto il profilo tecnologico.

3. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

3.1 Gli ambiti

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, determinando:

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

3.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale dell'Ente

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dall'Ente si caratterizza:

- per la sua compattezza ed omogeneità. Tutto il personale, non importa se con qualifica dirigenziale o non dirigenziale, sarà valutato con gli stessi criteri e gli stessi meccanismi;
- per aver posto un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascuna unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, del dirigente che la dirige, del Direttore generale;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale.

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

La misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati fornisce un contributo del 75%.

La valutazione dei comportamenti organizzativi attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del 25%.

Il modello si applicherà, indistintamente, ai dirigenti e al personale con qualifica non dirigenziale.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi del Direttore generale avviene con gli strumenti e le modalità operative del controllo strategico.

La misurazione e la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dei dirigenti di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale avvengono con gli strumenti e le modalità operative del controllo di gestione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati all'unità organizzativa ha effetto diretto sulla valutazione individuale dei dirigenti di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.

A tale scopo, all'esito del monitoraggio finale, entro il 31 gennaio, il personale oggetto di valutazione predispone una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno, tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Di tali motivazioni tengono conto i dirigenti, ai fini della valutazione individuale.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del Direttore generale e dei dirigenti di seconda fascia prevede descrittori relativi:

- al contributo organizzativo ed alla gestione delle risorse;
- all'integrazione del personale nell'organizzazione;
- al problem solving.

Il modello di valutazione dei comportamenti organizzativi del personale con qualifica non dirigenziale prevede descrittori relativi:

- alla collaborazione interfunzionale;
- alla flessibilità;
- alla gestione della comunicazione;
- alla gestione della relazione;
- alla tempestività;
- all'accuratezza;
- allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
- all'analisi e alla soluzione dei problemi.

La valutazione complessiva della performance individuale è espressa in forma numerica come somma del punteggio attribuito al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (massimo 75 punti) e del punteggio attribuito alla valutazione dei comportamenti organizzativi (massimo 25 punti).

Il dirigente o il responsabile di ciascuna unità organizzativa compila una graduatoria delle valutazioni individuali, distribuendo il personale di qualifica non dirigenziale nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto. L'attribuzione del personale valutato nei livelli di performance, d'intesa fra i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative, sentito l'OIV, può essere effettuata, in casi particolari opportunamente giustificati, a livello di direzione generale.

Il Direttore generale compila una graduatoria delle valutazioni individuali dei dirigenti di seconda fascia, distribuendoli nei livelli di performance previsti all'articolo 19 del Decreto.

L'OIV, sulla base dei livelli di performance attribuiti ai valutati, compila le graduatorie complessive delle valutazioni individuali del Direttore generale, dei dirigenti di seconda fascia e del personale con qualifica non dirigenziale.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dal Ente è assistito dalla Procedura di valutazione dirigenti approvata dal Collegio nell'Adunanza del 18 dicembre 2008, che si allega.