

Delibera CdA n. III/147 del 26 giugno 2015

Elisabetta Parravicini	Presidente	presente	X	assente	
Annamaria Giorgi	Vice presidente	presente	X	assente	
Ilaria Berra	Consigliere	presente	X	assente	
Albano Bianco Bertoldo	Consigliere	presente	X	assente	
Ivo Roberto Cassetta	Consigliere	presente	X	assente	

Oggetto: Approvazione aggiornamento metodologia di valutazione per il personale dirigente, per il personale del comparto e per i titolari di posizione organizzativa.

IL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE

Vista la seguente proposta di deliberazione dell'U.O. Programmazione e Controlli

CONSIDERATO

- che con deliberazione della Giunta Regionale 18 febbraio 2015, n. 3133 avente a oggetto "Direttive per il 2015 per gli enti del sistema regionale di cui all'allegato A1, sez. I della l.r. 30/2006" sono state approvate le direttive per il 2015 per gli enti dell'allegato A1, sezione I della l.r. 30/2006;
- che nella sez. IV "ORGANIZZAZIONE E PERSONALE" è previsto che gli Enti dipendenti debbano armonizzare le proprie politiche di valutazione e quelle di contrattazione collettiva decentrata integrativa con quelle adottate dalla Giunta regionale;
- che con il decreto della Direzione centrale "Organizzazione, Personale e Sistemi informativi" di Regione Lombardia del 24 marzo 2015 n. 2268, è stata approvata la nuova metodologia di valutazione delle prestazioni del personale dirigente di Regione Lombardia, con introduzione tra l'altro della valutazione dei comportamenti dei dirigenti e con il rafforzamento della correlazione dei risultati all'interno dei Dipartimenti/Unità Organizzate;
- che le metodologie di valutazione del personale di comparto e dei titolari delle posizioni organizzative prevedono una forte e specifica correlazione delle relative valutazioni con i risultati ottenuti dal personale dirigente;
- quindi l'opportunità di adeguare non solo la metodologia di valutazione del personale dirigenziale ma anche quella del personale del comparto e del personale titolare di posizione organizzativa;
- che le strutture di ERSAF in coerenza con gli indirizzi regionali hanno proceduto ad aggiornare la metodologia di valutazione del personale dirigente, come da allegato A al presente atto, nonché quella relativa al personale di comparto, di cui all'allegato B al presente atto, e quella relativa al personale titolare di posizione organizzativa, di cui all'allegato C al presente atto;

VISTO

- che il Nucleo per la Valutazione delle Prestazioni, nella seduta del 5 giugno 2015, ha visionato le proposte di aggiornamento delle metodologie di valutazione di cui al punto



precedente, come da allegati A, B e C, procedendo alla loro approvazione nella successiva seduta del 12 giugno 2015, di cui il verbale in allegato D al presente atto;

- che in data 22 giugno 2015 le OO.SS. sono state informate in merito all'aggiornamento del codice di comportamento;

RITENUTO quindi opportuno approvare le metodologie di valutazione del personale dirigente, del personale del comparto e del personale titolare di posizione organizzativa, come da allegati A, B e C al presente atto;

VISTO

- la legge regionale 5 dicembre 2008, n. 31 recante "Testo unico delle leggi regionali in materia di agricoltura, foreste, pesca e sviluppo rurale", con particolare riferimento al Titolo V "Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste", e successive modifiche e integrazioni;
- la deliberazione della Giunta Regionale 19 luglio 2013, n. 434 avente a oggetto "Nomina del Consiglio di Amministrazione dell'Ente Regionale per i Servizi all'Agricoltura e alle Foreste";
- i pareri in merito formulati dai Dirigenti interessati all'atto;

con voti unanimi resi espressi nelle forme di legge,

DELIBERA

1. di recepire le premesse come parte integrante del presente atto;
2. di approvare le metodologie di valutazione del personale dirigente, del personale del comparto e del personale titolare di posizione organizzativa, come da allegati A, B e C al presente atto;
3. di disporre la pubblicazione delle predette metodologie sul sito internet e sul sito intranet di ERSAF.

Il Segretario
Massimo Ornaghi

Milano, 26 giugno 2015

Il Presidente
Elisabetta Parravicini



Allegato A alla delibera n. III/147 del 26 giugno 2015 avente oggetto: Approvazione aggiornamento metodologia di valutazione per il personale dirigente, per il personale del comparto e per i titolari di posizione organizzativa.

TITOLO ALLEGATI: **All A "Metodologia di valutazione del personale dirigente"**
 All B "Metodologia di valutazione del personale del comparto"
 **All C "Metodologia di valutazione del personale titolare di posizione
 organizzativa"**
 All D "Verbale Nucleo di Valutazione delle Prestazioni del 12.06.2015"



MODALITA' APPLICATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI ANNO 2015

La metodologia di valutazione delle prestazioni dirigenziali – anno 2015, presenta significativi elementi di novità:

- viene rafforzato il ruolo del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni, chiamato ad esprimersi in fase di predisposizione degli obiettivi individuali;
- le motivazioni delle valutazioni sono sempre obbligatorie e devono essere particolarmente circostanziate in caso di collocazione nella prima fascia di merito;
- viene introdotta la scheda dei comportamenti organizzativi individuali, al fine di garantire un adeguato livello di attenzione alle modalità con cui il dirigente agisce il proprio ruolo sotto il profilo manageriale;
- i parametri B sono integrati in una logica di innalzamento del livello atteso delle performance organizzative in base ai risultati più strategici da conseguire.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali misura la performance relativamente ai seguenti parametri:

- **Parametro A1 (Peso 60%) - Obiettivi Individuali**
- **Parametro A2 (Peso 10%) - Comportamenti organizzativi individuali**
- **Parametri B (Peso 30%) - Risultati riferiti a tematiche strategiche, di pianificazione, monitoraggio e a parametri di performance gestionali – finanziarie**

Il processo di valutazione delle prestazioni dirigenziali vede, quale soggetto attivo nella fase di individuazione e consuntivazione dei Parametri B e, come certificatore degli esiti dei Risultati Attesi dirigenziali sulla base dei quali vengono valutati i dirigenti in relazione agli obiettivi del Par.A1, il Comitato di Direzione (Co.Dir.) composto – come previsto dall'art. 12 del Regolamento Organizzativo dell'ente - dal Direttore e dai responsabili di U.O./Dipartimento.

PARAMETRO A1 (Peso 60%) - Obiettivi Individuali

Questa componente valorizza il contributo individuale del lavoro specifico del Dirigente, nonché il contributo dato alla realizzazione dei risultati attesi.

La scheda Par. A1 comprende gli obiettivi individuali e i relativi indicatori, connessi ai risultati attesi; a cura del valutato l'inserimento degli indicatori.

Le competenze non concorrono al raggiungimento della retribuzione di risultato.

Definizione degli obiettivi della scheda di valutazione

- **Direttore Generale:** l'individuazione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra Direttore Generale e Presidente. Il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (di seguito NVP) fornisce, in questa fase, il necessario supporto per la definizione degli obiettivi individuali che verranno, successivamente, approvati dal Consiglio di Amministrazione. Nella scheda Par. A1 dovranno essere indicati obiettivi, riconducibili ove possibile a risultati attesi, con i relativi indicatori. I risultati attesi strategici inseriti nella scheda confluiranno nel Piano delle Performance.



Il seguente processo di individuazione degli obiettivi individuali sarà applicato anche alla figura del **Dirigente** incaricato di svolgere **funzioni di Direttore**.

- **Vicedirettore:** la definizione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra Vicedirettore e Direttore Generale, in condivisione con il Presidente. Il NVP fornisce, in questa fase, il necessario supporto per la definizione degli obiettivi individuali che verranno, successivamente, approvati dal Consiglio di Amministrazione.
Nella scheda Par. A1 dovranno essere indicati obiettivi, riconducibili ove possibile a risultati attesi, con i relativi indicatori. I risultati attesi strategici inseriti nella scheda confluiranno nel Piano delle Performance.
- **Dirigenti di U.O./Dipartimento:** l'individuazione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra Dirigenti di U.O./Dipartimento e Direttore Generale. Il NVP fornisce, in questa fase, il necessario supporto per la definizione degli obiettivi individuali.
Nella scheda Par. A1 dovranno essere indicati obiettivi, riconducibili ove possibile a risultati attesi, ed i relativi indicatori. I risultati attesi strategici inseriti nella scheda confluiranno nel Piano delle Performance.
- **Dirigenti:** la definizione degli obiettivi viene definita nel corso di un apposito colloquio tra valutato e valutatore (dirigente di U.O./Dipartimento sovraordinato), che ha altresì lo scopo di condividere i risultati da raggiungere e le loro modalità di attuazione.
Gli obiettivi del Dirigente saranno riconducibili, ove possibile, ad azioni e prodotti contenuti nei risultati attesi. I risultati attesi strategici inseriti nella scheda confluiranno nel Piano delle Performance.
In corrispondenza di ogni obiettivo dovranno essere inseriti gli indicatori.
- **Posizioni ad Interim:** per le posizioni dirigenziali assegnate ad interim la definizione degli obiettivi individuali dovrà essere negoziata tra il Dirigente cui l'interim è attribuito e il Dirigente sovraordinato. Qualora l'interim venga ricoperto dal Direttore Generale, la definizione degli obiettivi avverrà con le stesse modalità previste per la titolarità dell'incarico di Direttore Generale; in questo caso la valutazione spetterà al Presidente.

Nella predisposizione della scheda Par. A1 del personale dirigenziale è prevista l'individuazione di un numero massimo di quattro obiettivi individuali particolarmente sfidanti.

Il Direttore è comunque garante della coerenza e dell'omogeneità degli obiettivi attribuiti al personale dirigenziale.

Al termine del processo di definizione degli obiettivi, il NVP valida le schede Par. A1 - del Direttore Generale, del Vicedirettore e dei Dirigenti di U.O./Dipartimento/Struttura – con facoltà di richiedere integrazioni e/o modifiche.

Consuntivazione degli obiettivi individuali della scheda di valutazione Par. A1

Per ciascun obiettivo dovrà essere redatta, a cura del valutato, una sintetica rendicontazione delle attività svolte ai fini del suo raggiungimento, in relazione agli specifici indicatori inseriti.

- **Direttore Generale:** la rendicontazione degli obiettivi individuali è a carico del Direttore Generale. Il Presidente, previo colloquio, formula la valutazione conclusiva che sarà oggetto di verifica finale da parte del NVP.

Il seguente processo di consuntivazione sarà applicato anche alla figura del **Dirigente** incaricato di svolgere **funzioni di Direttore**.



- **Vicedirettore:** la rendicontazione degli obiettivi individuali sarà effettuata dal Vicedirettore. Il Direttore Generale in condivisione con il Presidente, previo colloquio, esprime la valutazione conclusiva che sarà oggetto di verifica finale da parte del NVP.
- **Dirigenti di U.O./Dipartimento:** la rendicontazione degli obiettivi individuali sarà effettuata dal titolare di U.O./Dipartimento. Il valutatore sovraordinato (Direttore), previo colloquio con il titolare di U.O./Dipartimento, esprime la valutazione conclusiva che sarà oggetto di verifica da parte della Commissione Tecnica e del NVP.
- **Dirigenti:** la rendicontazione degli obiettivi individuali sarà effettuata dal Dirigente valutato. Il Dirigente valutatore, in sede di colloquio con il Dirigente valutato, tiene conto:
 - della rendicontazione di ciascun obiettivo, dichiarata dal valutato;
 - della rendicontazione dei Risultati Attesi a cura del Comitato di Direzione (in seguito Co.Dir.).

Il valutatore esprime quindi una valutazione finale collocando il Dirigente secondo le fasce di merito indicate nella seguente tabella:

FASCE DI MERITO E ASPETTI RETRIBUTIVI

Fascia di merito	Punteggio PAR. A1	Erogazione economica
1	91 - 100	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale, più 14% calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
2	81 - 90	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale, più 7% calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
3	71 - 80	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale
4	61 - 70	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale, meno 10% calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito
5	50 - 60	Importo corrispondente alla percentuale di valutazione finale, meno 20% calcolato sull'importo del Par. A1 conseguito

Una valutazione individuale inferiore al 50% è considerata valutazione negativa e non dà diritto a percepire la quota di retribuzione di risultato corrispondente al PAR. A1.

La motivazione della valutazione è sempre obbligatoria.

In caso di valutazioni che comportino una collocazione nella prima fascia di merito, le motivazioni devono essere particolarmente circostanziate, in relazione alla rilevanza dei risultati raggiunti nell'ambito organizzativo di diretta responsabilità e alla qualità del contributo assicurato alla performance generale.

La sottoscrizione della scheda Par. A1 da parte sia del valutato sia del valutatore, attesta l'avvenuto colloquio.

Il Direttore esprime la valutazione finale sulla prestazione individuale del Dirigente, tenendo conto:



- della rendicontazione dei risultati attesi da parte di ogni U.O./Dipartimento/Struttura, effettuata dal Co.Dir.;
- delle indicazioni fornite dal NVP, anche in relazione al grado di differenziazione delle valutazioni;
- della rendicontazione di ciascun obiettivo inserita a cura del valutato.

Il Direttore deve differenziare le valutazioni agendo su tutte le fasce di merito: ha facoltà di modificare la valutazione con possibilità di assegnare la fascia di merito precedente o successiva. La mancata differenziazione delle valutazioni da parte del Direttore (fasce di merito non agite), rappresenta un elemento che incide sulla valutazione finale dello stesso.

Il Direttore informa il Co.Dir. sulle valutazioni che ha attribuito ad ogni dirigente.

Successivamente il Direttore confronta le proprie valutazioni, alla presenza del dirigente interessato, con la Commissione Tecnica composta da un componente del NVP, dal dirigente competente in materia di Programmazione (o suo delegato) ed un responsabile di struttura organizzativa di vertice (o suo delegato).

Le strutture organizzative competenti in materia di Organizzazione, Personale e Programmazione garantiscono il supporto tecnico necessario.

La Commissione Tecnica esprime un parere sulle valutazioni attribuite, con possibilità di modifica del punteggio, sulla base:

- della rendicontazione di ciascun obiettivo dichiarata dal valutato;
- delle eventuali osservazioni da parte del valutatore e/o del Direttore;
- della rendicontazione dei Risultati Attesi a cura del Co.Dir.

E' posta in capo al NVP, anche in sede di Commissione Tecnica, la responsabilità di assicurare il rispetto della differenziazione nell'utilizzo delle fasce di merito.

Sulla base del lavoro svolto dalla Commissione Tecnica, il NVP verifica le valutazioni dei dirigenti e certifica i punteggi finali, con possibilità di modifica.

In ogni fase del processo di consuntivazione il Direttore, il dirigente valutatore ed il dirigente valutato possono formulare osservazioni.

PARAMETRO A2 (Peso 10%) – Comportamenti organizzativi individuali

Questa componente valorizza i comportamenti organizzativi individuali e prevede la valutazione dei seguenti driver:

- capacità di comunicazione interna ed esterna;
- capacità di gestione della struttura organizzativa;
- valutazione del personale;
- formazione e crescita professionale dei collaboratori;
- leadership e capacità di collaborazione.

I fattori oggetto di valutazione ed i relativi pesi percentuali vengono definiti annualmente dal NVP di concerto con il Direttore.



La consuntivazione, a cura del valutatore, è di tipo percentuale e deriva dalla somma del punteggio attribuito a ciascun driver oggetto di valutazione.

Il NVP è tenuto ad intervenire sul driver relativo la "valutazione del personale", con possibilità di modifica del punteggio percentuale assegnato al Par. A2: in capo ad esso, infatti, è posta la responsabilità di assicurare la differenziazione delle valutazioni dei collaboratori.

La valutazione dei comportamenti da parte del valutatore deve essere obbligatoriamente motivata; il valutato ha la possibilità di formulare eventuali osservazioni.

La sottoscrizione della scheda Par. A2 da parte del valutato e del valutatore attesta l'avvenuto colloquio.

PARAMETRI B (peso 30%) - Risultati riferiti a tematiche strategiche, di pianificazione, monitoraggio e a parametri di performance gestionali-finanziarie

Parametro B1 (peso 10%): riferito a una o più **tematiche strategiche** per l'Ente.

Il parametro può essere articolato su più tematiche in ragione delle specifiche attività dell'Ente.

La declinazione del parametro, degli indicatori e dei relativi pesi percentuali viene negoziata dal Direttore con ogni responsabile di struttura organizzativa di vertice.

Parametro B2 (peso 10%): riferito alla **capacità di pianificazione e monitoraggio delle priorità programmatiche e dei relativi atti e adempimenti**, con particolare attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze di sistema.

La declinazione del parametro e degli indicatori viene stabilita dal Direttore sulla base delle attività prioritarie e strategiche di ogni struttura organizzativa di vertice.

Parametro B3 (peso 10%): riferito a **performance gestionali-finanziarie**.

La declinazione del parametro e degli indicatori viene negoziata dal Direttore con ogni responsabile di struttura organizzativa di vertice, secondo le competenze di ciascuna, sulla base delle attività definite in ciascun esercizio come prioritarie.

Le declinazione dei parametri B – B1, B2, B3 – e dei relativi indicatori e pesi percentuali, saranno formalizzate in apposita scheda.

I parametri si intenderanno raggiunti se saranno soddisfatti tutti gli indicatori previsti dalle singole schede, sottoscritte dal Direttore e dai responsabili di U.O./Dipartimento secondo la logica "fatto/non fatto".

Ciascun responsabile di struttura organizzativa di vertice redigerà la relazione finale di consuntivazione che verrà certificata dal Co.Dir., condivisa in sede di Conferenza dei Dirigenti e validata dal NVP.

Il NVP valida i parametri B in ogni loro fase (individuazione, intermedia e consuntivazione) dopo che questi sono stati certificati dal Co.Dir.

PREMI DI ECCELLENZA

E' data facoltà al NVP, in condivisione con il Presidente/Direttore Generale, di attribuire premi ex-post in relazione a progetti innovativi, trasversali ed esemplari.



Il premio viene riconosciuto a livello di team nell'ambito delle risorse disponibili stanziare per la retribuzione di risultato dei dirigenti.

Il "premio di eccellenza" potrà essere attribuito ai dirigenti del team che hanno realizzato il progetto oggetto del premio, in un importo diversificato in ragione del contributo individuale di ciascuno, sino ad un importo individuale massimo di € 4.000=.

Sono esclusi dall'attribuzione del premio di eccellenza il Direttore Generale ed il Vicedirettore.

MONITORAGGIO STATO AVANZAMENTO OBIETTIVI

In corso d'anno sono previsti momenti di verifica intermedia allo scopo di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi concordati.

Solo in queste fasi, in ottica di flessibilità di sistema, si può procedere all'aggiornamento della programmazione e, in accordo con il NVP, alla rimodulazione degli obiettivi individuali inseriti in scheda Par. A1.

CERTIFICAZIONE CONCLUSIVA

Il NVP certifica la valutazione conclusiva (consuntivazione) dei parametri di cui si compone la metodologia di valutazione delle prestazioni dirigenziali di tutti i dirigenti, del Direttore Generale, del Vicedirettore e dei responsabili di U.O. e Dipartimento.

RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato verrà erogata secondo i seguenti criteri:

- **parametro A1:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale e all'applicazione della variazione percentuale prevista per le fasce di merito;
- **parametro A2:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale;
- **parametri B:** in misura corrispondente alla percentuale di valutazione finale (consuntivazione), definita a livello di struttura organizzativa di vertice.

Indicazioni generali

La valutazione dei risultati avviene, anche per la relativa implicazione economica, per periodi uguali o superiori a tre mesi.

Per il Direttore Generale ed il Vicedirettore è previsto il medesimo processo valutativo dei dirigenti ma, qualora il loro contratto abbia natura privatistica, **non** verrà applicata la variazione percentuale prevista nella tabella "Fasce di merito e aspetti retributivi".

La retribuzione di risultato finale attribuita al Direttore Generale ed al Vicedirettore non potrà essere superiore all'importo indicato nel contratto individuale di lavoro.

La retribuzione di risultato complessivamente erogata a tutti i dirigenti non potrà essere superiore all'importo previsto dai rispettivi fondi contrattuali. L'eventuale adeguamento ai rispettivi fondi contrattuali avverrà proporzionalmente in ragione della retribuzione di risultato individuale.

In caso di affidamento di incarico ad interim, spetta - in aggiunta a quanto dovuto per la reggenza dell'incarico titolare - l'erogazione di un ulteriore importo consistente nella retribuzione di risultato prevista per l'incarico ricoperto, in proporzione alla durata dell'interim ed alla percentuale di valutazione conseguita.



Nessuna retribuzione di risultato aggiuntiva sarà corrisposta qualora l'incarico ad interim sia stato affidato al Direttore Generale od al Vicedirettore.

Non è previsto il passaggio in Commissione Tecnica delle schede Par. A1 del Direttore Generale e delle posizioni dirigenziali chiuse in corso d'anno.

A convalida dell'intero processo di valutazione, resta confermata la certificazione finale del NVP.

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, il dirigente abbia prestato servizio in più U.O./Dipartimenti, la valutazione e la relativa implicazione economica avverrà in rapporto a ciascun periodo e in relazione ai parametri di riferimento delle singole U.O./Dipartimenti (strutture organizzative di vertice).

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, il dirigente valutatore abbia prestato servizio a capo di più strutture organizzative di vertice, la valutazione dei dirigenti responsabili delle Strutture subordinate sarà di competenza dell'ultimo valutatore, sentito il precedente, che abbia diretto la struttura organizzativa di vertice per almeno 3 mesi.

Ai fini della valutazione della prestazione individuale del singolo dipendente influiscono violazioni - accertate e sanzionate - del Codice di comportamento di ERSAF, ai sensi della delibera ANAC n. 75/2013.

Allegati:

- all. 1: Scheda PAR. A1 - obiettivi individuali;
- all. 2: Sscheda PAR. A1 - verifica intermedia;
- all. 3: Relazione intermedia;
- all. 4: Scheda PAR. A1 - rimodulazione obiettivi individuali;
- all. 5: Scheda PAR. A1 - dichiarazione grado raggiungimento obiettivi individuali;
- all. 6: Relazione di consuntivazione;
- all. 7: Scheda PAR. A2 – comportamenti organizzativi individuali



VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

ANNO _____

Nominativo	Incarico	Dal	al
U.O./DPT.	Struttura		

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - INDIVIDUAZIONE

Peso massimo pari al 60%

Obiettivi	Indicatori	%	Output	Metrica



Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP

Firma con data valutato

Firma valutatore

	VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI	ANNO _____
---	--	------------

Nominativo	Incarico	Dal	al	
U.O./DPT.	Struttura			

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - VERIFICA INTERMEDIA

Peso massimo pari al 60%

Obiettivi	Indicatori	%	Output	Metrica	% Stato avanzamento



Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP

Firma valutatore

		VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI		ANNO _____	
---	--	--	--	------------	--

Nominativo	Incarico	Dal	al
U.O./DPT.	Struttura		

PARAMETRO A1 - OBIETTIVI INDIVIDUALI - VERIFICA INTERMEDIA

Osservazioni del Valutatore



Valutata dal NVP in data _____

Firma _____ data valutato _____

Assegnazione quote aggiuntive da parte del NVP

Firma valutatore

SCHEDA PAR. A1 – Obiettivi individuali VERIFICA INTERMEDIA	
Nominativo	
U.O./Dpt.	
Struttura	
Incarico	Dal al

OBIETTIVO n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Indicatore n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

Indicatore n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, Indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

OBIETTIVO n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Indicatore n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, Indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

.....

Data.....

FIRMA.....



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Nominativo		
U.O./DPT.		
Struttura		
Incarico	dal	al

PARAMETRO A1 - RISULTATI GESTIONALI

Peso massimo pari al 60%

Obiettivi	Indicatori	output	Motivazioni del Valutato	Peso %	% Ragg. Obiett.
			vedi relazione allegata	0%	0%
				0%	0%
				0%	0%
				0%	0%

Firma



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Valutazione del Dirigente Sovraordinato

Osservazioni del Valutatore

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Valutato

--

data:

firma:



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Verifica del Direttore

Osservazioni del Direttore

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito:

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Valutato

--

Approvato in data:

da:

Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Commissione Tecnica

Osservazioni della Commissione Tecnica

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Direttore

--

Approvato in data:

da:

Osservazioni del Valutato

--

Approvato in data:

da:



Valutazione delle Prestazioni Dirigenziali - Anno _____

Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Osservazioni del Nucleo di Valutazione delle Prestazioni

Valutazione Complessiva:

Fascia di merito:

Approvato in data:

da:



SCHEDA PAR. A1 – Obiettivi individuali RELAZIONE DI CONSUNTIVAZIONE	
Nominativo	
U.O./Dpt.	
Struttura	
Incarico	Dal al

OBIETTIVO n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Indicatore n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, Indicazione del risultato finale con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Indicatore n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, Indicazione del risultato finale con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

OBIETTIVO n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Indicatore n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)

Output: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Metrica: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, Indicazione del risultato finale con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

.....

Data.....

FIRMA.....



Valutazione delle prestazioni dirigenziali - anno 2015
Scheda Par. A2 - Comportamenti organizzativi individuali

 				
Nominativo				
U.O./Dipartimento				
Struttura				
Incarico	dal	al		
Driver di valutazione dei comportamenti	peso punti	Valutazione	Fattori di valutazione dei comportamenti	
Capacità di comunicazione interna ed esterna	3	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Diffusione della comunicazione - Tempestività della comunicazione - Chiarezza della comunicazione	
Capacità di gestione della Struttura	2	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Funzionalità dei processi organizzativi interni e organizzazione del lavoro - Condivisione delle informazioni - Capacità di delega - Attuazione delle disposizioni previste dal Codice di comportamento e dal Piano Anticorruzione e Trasparenza	
Valutazione del personale	1	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Grado di differenziazione delle valutazioni - Correttezza metodologica del processo valutativo	
Formazione e crescita professionale dei collaboratori	1	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Capacità di utilizzare la leva formativa per favorire il percorso di sviluppo professionale dei collaboratori	
Leadership e capacità di collaborazione	3	☐ 1 ☐ 4 ☐ 7 ☐ 2 ☐ 5 ☐ 8 ☐ 3 ☐ 6 ☐ 9 ☐ 10	- Capacità decisionale in relazione alle informazioni possedute e in relazione al confronto con le strutture interne - Capacità di governo, controllo e motivazione del personale - Capacità propositiva e di collaborazione con le altre strutture organizzative dirigenziali	

Motivazioni a cura del valutatore

Osservazioni del valutato

Milano, Il valutatore _____

Il valutato _____



MODALITA' APPLICATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE E NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ANNO 2015

Le seguenti modalità applicative hanno la finalità di indicare un percorso ben definito su cui orientare la costruzione e l'implementazione di un congruo sistema di valutazione, anche al fine di governarlo.

Esse discendono dalla necessità di adeguare l'attuale metodologia con le rinnovate modalità applicative per la valutazione del personale dirigenziale e titolare di posizione organizzativa.

Il presente sistema di valutazione si applica a tutto il personale di ruolo, nonché al personale con contratto di formazione e lavoro ed al personale in comando, in servizio presso ERSAF per un periodo uguale o superiore a tre mesi nel corso dell'anno cui si riferisce la valutazione.

La valutazione delle prestazioni del personale non dirigenziale e non titolare di Posizione Organizzativa misura i risultati conseguiti relativamente ai seguenti parametri:

- **Parametro A (Peso 25%) – Performance individuale del dipendente**
- **Parametri B (Peso 40%) - Conseguitamento dei parametri A1 e B3 applicati alla Dirigenza**
- **Parametro C (Peso 35%) - Obiettivo istituzionale di Ente**

PARAMETRO A (Peso 25%) - Performance individuale del dipendente

Questa componente valorizza l'azione del dipendente in riferimento alle attività assegnategli dal dirigente della struttura organizzativa di riferimento.

Il dirigente, basandosi su elementi concreti, valuta il dipendente a seconda del profilo professionale rivestito ed alle attività svolte.

Il dirigente valutatore esprime la valutazione finale, obbligatoriamente motivata con elementi fattuali, ed attribuisce al dipendente una delle seguenti fasce di merito:

Fascia di merito	Risultato valutazione performance individuale	Erogazione economica
1	96 - 100	Importo teorico Par. A + 10%
2	91 - 95	Importo teorico Par. A + 5%
3	81 - 90	Importo teorico Par. A
4	71 - 80	Importo teorico Par. A - 5%
5	60 - 70	Importo teorico Par. A - 15%



Una valutazione finale inferiore a 60 punti è considerata valutazione negativa e non dà luogo al pagamento della quota di sistema premiante legata al Parametro A.

PARAMETRI B (Peso 40%) - Consegimento della Dirigenza dei parametri A1 e B3

E' la componente della metodologia che "collega" i risultati dirigenziali a quelli del personale assegnato.

Parametro 1B (Peso 25%) – Obiettivi della Struttura organizzativa di appartenenza

Il parametro considera il conseguimento degli obiettivi individuali (Scheda Par. A1) da parte del dirigente della struttura organizzativa di appartenenza del valutato.

La quota del premio di produttività verrà erogata secondo la seguente scansione:

Percentuale di raggiungimento del Par. A1 da parte del Dirigente della struttura organizzativa di appartenenza	Percentuale di erogazione del premio di produttività riferito al Par. 1B
Superiore o uguale a 71	100%
Da 61 a 70	80%
Da 50 a 60	60%
Inferiore a 50	30%

Parametro 2B (Peso 15%) – Performance gestionali - finanziarie

Il parametro 2B viene definito annualmente secondo le modalità previste per l'individuazione del parametro B3 della dirigenza.

Obiettivo del parametro è il raggiungimento della corretta performance gestionale - finanziaria.

PARAMETRO C (Peso 35%) – Obiettivo istituzionale di Ente

Il parametro viene definito annualmente. Viene certificato dal Comitato di Direzione (in seguito Co.Dir.), validato dal Nucleo di Valutazione delle Prestazioni dell'Ente ed approvato dal Consiglio di Amministrazione.

Contestualmente alla sua definizione vengono individuati gli indicatori/obiettivi e le modalità di valutazione.

Definizione del processo di valutazione

Il processo di valutazione delle prestazioni del personale si compone dei seguenti passaggi:

- illustrazione da parte del dirigente al personale assegnato, del sistema di valutazione, della tempistica del processo e dei propri obiettivi individuali;
- colloquio per la rilevazione delle macroattività individuali e compilazione della scheda (vedi all. 1);



- comunicazione dello stato di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi: momento collegiale previsto a giugno;
- colloquio di verifica intermedia e compilazione della scheda (vedi all. 2);
- comunicazione del grado di raggiungimento degli obiettivi: momento collegiale previsto entro dicembre;
- autovalutazione del dipendente (vedi all. 3);
- colloquio individuale valutato/valutatore per compilazione scheda di valutazione finale (vedi all. 4);
- comunicazione del dirigente al personale assegnato delle azioni di miglioramento da apportare.

Tempistica del processo di valutazione

- Entro febbraio: comunicazione ai dipendenti degli obiettivi dell'anno, colloquio individuale per la rilevazione delle macroattività individuali, compilazione della scheda.
- Entro giugno: certificazione a cura del Co.Dir. dello stato di attuazione degli obiettivi programmati, colloquio individuale per la verifica dello stato di avanzamento delle macroattività individuali, compilazione della scheda di verifica intermedia.
- Entro dicembre: certificazione a cura del Co.Dir. dello stato di attuazione finale degli obiettivi programmati, colloquio individuale per valutazione finale, verifica dei risultati raggiunti e analisi delle positività/debolezze con individuazione delle aree di miglioramento.

Illustrazione degli obiettivi e rilevazione macro attività individuali

Nel corso di riunioni "ad hoc", ogni dirigente comunica ai propri collaboratori, in maniera chiara e puntuale, gli obiettivi attribuiti e i tempi di realizzazione.

Provvede inoltre a svolgere un colloquio individuale con il personale assegnato con lo scopo di rilevare le macroattività individuali e compilare la relativa scheda.

Confronto sui risultati della valutazione

Il processo di valutazione prevede un costante confronto tra i dirigenti ed il personale assegnato, al fine di ri-orientare, in corso d'anno, modalità di lavoro ed attività del dipendente che gli permettano di allinearsi agli obiettivi dirigenziali e di individuare eventuali criticità nella loro realizzazione.

Azioni di miglioramento

Dai risultati complessivi della valutazione, i dirigenti sono in grado di definire interventi strategici volti a:

- predisporre il piano della formazione annuale coerentemente con i fabbisogni formativi proposti;



- aggiornare ed assegnare nuovi obiettivi;
- acquisire nuovi strumenti lavorativi;
- apportare modifiche ai requisiti professionali richiesti per l'accesso dall'esterno ed ai criteri stabiliti per l'acquisizione di nuove professionalità esterne;
- pianificare la mobilità interna al fine di favorire un impiego più razionale delle risorse umane.

MODALITA' ATTUATIVE DELLA VALUTAZIONE

Il sistema di valutazione si applica a tutto il personale in servizio presso ERSAF per un periodo uguale o superiore a tre mesi nel corso dell'anno cui si riferisce la valutazione.

Per periodi di servizio inferiori a tre mesi verranno corrisposte le sole quote relative ai parametri 1B e C.

I compensi incentivanti la produttività saranno decurtati di un dodicesimo per ogni periodo di assenza non retribuita dal servizio superiore o uguale a trenta giorni cumulativi nell'anno cui si riferisce la valutazione.

Qualora il dipendente, nel corso dell'anno, abbia prestato servizio per più strutture organizzative, la valutazione sarà effettuata dal dirigente della struttura presso la quale ha prestato servizio per un maggior numero di mesi. A parità di mesi il dipendente verrà valutato dal dirigente dell'ultima struttura di assegnazione, sentito il precedente.

Qualora, nel corso dell'anno, più dirigenti si siano avvicendati a capo della struttura organizzativa di riferimento del dipendente, lo stesso verrà valutato da quello al quale risulta formalmente assegnato al momento della valutazione finale. Il dirigente valutatore dovrà comunque acquisire la valutazione del o dei dirigenti che nel corso dell'anno lo hanno preceduto, che siano ancora dipendenti di ERSAF.

Ai fini della valutazione della prestazione individuale del singolo dipendente influiscono violazioni - accertate e sanzionate - del Codice di comportamento di ERSAF, ai sensi della delibera ANAC n. 75/2013.

COLLEGIO DI GARANZIA

La sottoscrizione della scheda di valutazione finale da parte del dipendente ha valore di presa visione e non preclude alcuna azione successiva del valutato nei confronti della valutazione attribuita.

Sia il valutato sia il valutatore hanno facoltà di apporre alla valutazione sintetiche considerazioni.

Avverso la valutazione il dipendente può presentare istanza motivata al Collegio di Garanzia, unico per tutti i dipendenti del comparto di ERSAF, entro e non oltre trenta giorni dalla data di sottoscrizione della scheda di valutazione.

Nel caso di mancata sottoscrizione della scheda, i trenta giorni decorrono dalla data di notifica della stessa.

Composizione:

Fanno parte del Collegio di Garanzia:

- il Direttore Generale dell'Ente o suo delegato;



- il Dirigente della struttura organizzativa di vertice competente in materia di Organizzazione e Personale o suo delegato;
- un delegato RSU dell'ente designato dal consiglio RSU tra i suoi componenti;
- un dipendente ERSAF indicato dal ricorrente, preferibilmente tra i rappresentanti sindacali (delegati RSU dell'Ente o delle OO.SS.).

Non potrà far parte del Collegio di Garanzia il dirigente che ha effettuato la valutazione rispetto alla quale è stata presentata istanza di riesame.

Funzionamento:

Il Collegio di Garanzia deve esaminare l'istanza di riesame entro trenta giorni e pronunciarsi definitivamente entro sessanta giorni dal ricevimento della stessa.

E' facoltà del Collegio di Garanzia variare la valutazione attribuita dal dirigente.

In caso di parità di giudizio, vale doppio il voto espresso dal Direttore Generale, o suo delegato.

Il ricorrente può essere sentito dal Collegio di Garanzia, qualora ne faccia richiesta in sede di proposizione dell'istanza.

Allegati:

- all. 1: scheda di rilevazione delle macroattività individuali;
- all. 2: scheda di verifica intermedia delle macroattività individuali;
- all. 3: scheda di autovalutazione del dipendente
- all. 4: scheda di valutazione Par. A;
- all. 5: indicazioni per la conduzione del colloquio;
- all. 6: indicazioni per l'individuazione di azioni specifiche di miglioramento della prestazione, proposte dal valutatore



PERSONALE DEL COMPARTO SCHEDA RILEVAZIONE MACRO ATTIVITA' INDIVIDUALI	
Anno _____	
Nome e cognome _____ Categoria _____	
Direzione/U.O./Dpt _____	
Struttura _____	
Responsabile della Valutazione: _____	
Rilevazione macro attività individuali	
<i>Descrivere il contributo lavorativo atteso del dipendente rispetto agli obiettivi di Struttura/UO ovvero rispetto all'efficace espletamento delle azioni comunque riconducibili alla Struttura ovvero alla UO di appartenenza nel periodo di valutazione, evidenziando le specifiche connotazioni, funzionali e/o operative, del contributo stesso. Esplicitare, in sintesi, anche le competenze e le capacità attese fra quelle proprie dell'area di attività e del profilo professionale di appartenenza.</i>	
<u>Descrizione del contributo atteso dal dipendente nel periodo di valutazione</u> <u>(INSERIRE MAX 4 MACRO ATTIVITA')</u>	
Attività 1:	
Attività 2:	
Attività 3:	
Attività 4:	

Data

Valutato _____

Data

Valutatore _____



PERSONALE DEL COMPARTO						
SCHEDA DI VERIFICA INTERMEDIA MACRO ATTIVITA' INDIVIDUALI						
Nome e Cognome _____					Anno _____	
In questa parte della scheda è descritto lo stato di avanzamento di ciascuna attività secondo i seguenti gradi di raggiungimento: A. L'attività ad oggi è totalmente in linea con quanto programmato; B. L'attività ad oggi è in linea con quanto programmato; C. L'attività ad oggi è parzialmente in linea con quanto programmato, le direttive impartite presentano dinamiche che devono essere attentamente valutate; D. L'attività ad oggi non è in linea con quanto programmato (specificare perché); E. L'attività non è raggiungibile/fattibile per mutate condizioni ambientali o organizzative (specificare perché).						
Stato di avanzamento delle macro attività e motivazioni (indicare il grado di raggiungimento per ciascuna attività)						
	A	B	C	D	E	MOTIVAZIONE SINTETICA
Attività 1						
Attività 2						
Attività 3						
Attività 4						
Eventuali osservazioni aggiuntive di carattere generale						
Bilancio delle competenze						
Punti di forza				Punti di debolezza		

Data

Valutato

Data

Valutatore



AUTOVALUTAZIONE – PERSONALE DEL COMPARTO**Anno**

Nome e cognome _____ Categoria _____

Direzione/U.O./Dpt _____

Struttura _____

Dirigente responsabile della Valutazione _____

Compilazione a cura del valutato

Esprimere, in relazione agli obiettivi della struttura organizzativa di riferimento, sulla base di elementi concreti, una sintetica valutazione circa il corretto espletamento delle attività svolte nel corso dell'anno. La valutazione NON deve essere espressa in termini numerici.

Criticità riscontrate

Indicare le eventuali criticità che si sono verificate nel corso dell'anno nello svolgimento dell'attività lavorativa.

Data _____

Il valutato _____



 ENTE REGIONALE PER I SERVIZI ALL'AGRICOLTURA E ALLE FORESTE	 Regione Lombardia	Cognome e Nome	Categoria giuridica
Scheda di Valutazione delle Prestazioni individuali			
Parametro A			
Anno _____			
Direzione/U.O./Dpt _____			
Struttura _____			
Valutazione Comportamenti Organizzativi (da 0 a 40)			
1. Conoscenze generali: Dimostra di conoscere e comprendere il proprio ruolo ed il ruolo dei vari membri della struttura organizzativa di riferimento; conosce gli obiettivi della propria struttura organizzativa.			
2. Grado di coinvolgimento nella propria struttura organizzativa: Dimostra capacità di relazionarsi con gli utenti interni/esterni e accetta i suggerimenti per migliorare la qualità del lavoro; si considerano le attitudini organizzative e le capacità di iniziativa			
3. Attenzione ai propri doveri: Dimostra di conoscere e applicare i principi contenuti nel codice di comportamento per il personale di ERSAF.			
Valutazione dell'attività professionale (da 0 a 60)			
Si considera la qualità delle prestazioni effettuate nell'ambito della programmazione operativa ed il grado di autonomia rispetto allo svolgimento delle proprie funzioni.			
Valutazione complessiva			
Motivazione del dirigente: (dato obbligatorio)			
Osservazioni del valutato:			

data valutazione _____

Presenza visione del Valutato _____

il Valutatore _____



INDICAZIONI PER LA CONDUZIONE DEL COLLOQUIO

L'oggetto del colloquio non è mai la persona ma la sua prestazione.

Il colloquio di valutazione tende a chiarire i seguenti aspetti:

- risultati attesi contro risultati conseguiti;
- problemi gestionali e organizzativi;
- miglioramento delle prestazioni.

Il colloquio deve incentrarsi su:

- confronto in merito all'attività svolta ed ai risultati conseguiti;
- scambio di informazioni sull'andamento del periodo in esame;
- analisi di eventuali problemi emersi e delle cause;
- definizione di interventi volti al miglioramento delle prestazioni e risoluzione delle criticità.

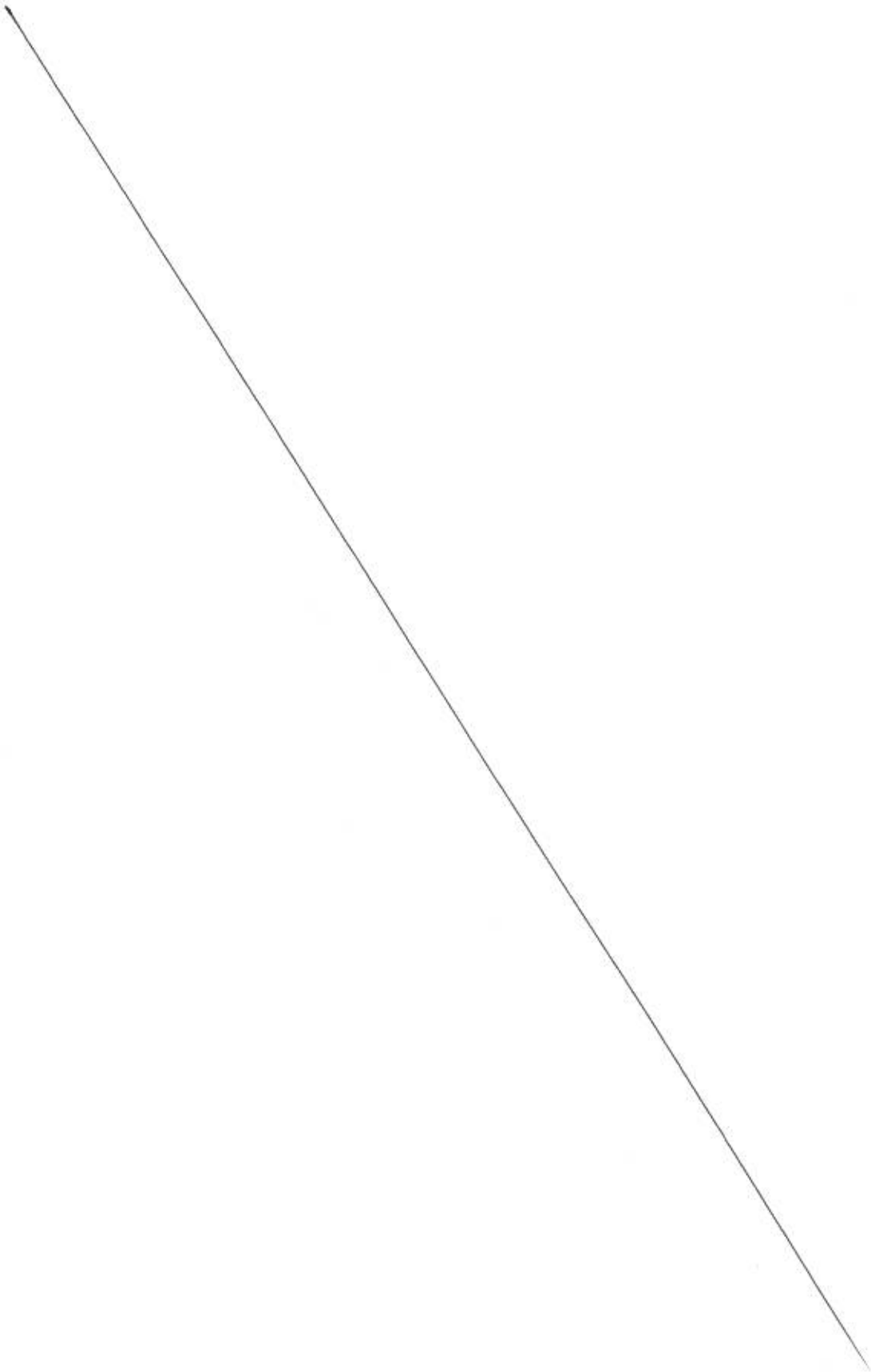
Creazione di un clima collaborativo	- Impostare il colloquio su uno scopo comune - Individuare le decisioni necessarie per migliorare le prestazioni
Verifica del ruolo atteso	- Riassumere gli obiettivi - Riassumere gli indicatori ed i parametri di risultato - Verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi in base agli indicatori ed ai parametri di risultato
Analizzare i singoli fattori	- Iniziare con i risultati positivi - Parlare in termine di punti forti/punti deboli e non solo di aspetti negativi - Chiedere al valutato come vede i suoi punti forti e deboli - Esaminare fatti collegati al Piano di lavoro - Limitare il discorso ai punti essenziali - Spingere sulla ricerca di cause più che di colpe - Evitare di convincere ad ogni costo
Comunicare la valutazione di sintesi	- Comunicare la valutazione come propria responsabilità
Definire ipotesi di miglioramento	- Spostare il discorso della valutazione del passato alle cause rilevate - Chiudere la discussione su un tema collaborativo e non sulla valutazione
Analizzare un altro fattore	- Ripercorrere i precedenti tre passaggi
Comunicare la valutazione sulla prestazione	- Non discutere e non cercare di concorderla - Se si dovesse ritenere di modificare alla luce del colloquio svolto, farlo autonomamente - Talvolta rimandare ad un altro incontro per riflettere ulteriormente
Comunicare la sintesi degli interventi in chiave positiva	- Raccogliere i vari spunti emersi durante le fasi del colloquio - Farne una sintesi



**INDICAZIONI PER L'INDIVIDUAZIONE DI AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO DELLA
PRESTAZIONE, PROPOSTE DAL VALUTATORE**

Ambiti formativi	Contenuti proposti	Altre iniziative	Proposte
Formazione tecnico- specialistica		Modifica di alcune condizioni organizzative	
Formazione organizzativa		Nuovi obiettivi assegnati	
Formazione in tema di metodi e strumenti di lavoro		- Nuovi strumenti lavorativi - Nuove professionalità	





All. C

MODALITA' APPLICATIVE PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA ANNO 2015

Le seguenti modalità applicative tendono a valorizzare il ruolo dei titolari di Posizione Organizzativa attraverso un sistema di valutazione volto a premiare il raggiungimento del risultato.

La presente metodologia valutativa si ispira ai seguenti criteri:

- avvicinare la valutazione dei titolari di Posizione Organizzativa a quella dei dirigenti, orientando in maniera decisa i comportamenti al conseguimento degli obiettivi programmati;
- utilizzare elementi di semplificazione, che favoriscano l'effettiva applicazione ed efficacia del sistema valutativo.

La valutazione delle prestazioni dei titolari di Posizione Organizzativa misura i risultati conseguiti relativamente ai seguenti parametri:

- **Parametro A (Peso 60%) - Obiettivi Individuali**
- **Parametro B (Peso 25%) - Contributo al conseguimento dei parametri B applicati alla Dirigenza**
- **Parametro C (Peso 15%) - Obiettivo istituzionale di Ente**

PARAMETRO A (Peso 60%) - Obiettivi Individuali

Questa componente valorizza il contributo dato all'avanzamento del lavoro specifico della Direzione/Vicedirezione/U.O./Dipartimento (di seguito struttura organizzativa di vertice) e, in particolare, del Dirigente di riferimento del titolare di Posizione Organizzativa.

Le schede degli obiettivi individuali comprendono quindi i risultati connessi agli obiettivi del Programma delle attività dell'Ente, con specifico riguardo a quelli attribuiti al Dirigente di riferimento.

Definizione degli obiettivi della scheda di valutazione

La definizione degli obiettivi, sulla base di quelli della struttura organizzativa di vertice e del dirigente di riferimento, viene negoziata nel corso di apposito colloquio - tra titolare di Posizione Organizzativa e Dirigente - che ha altresì lo scopo di condividere i risultati da raggiungere e le modalità di attuazione.

Nella predisposizione della scheda Par. A dei titolari di Posizione Organizzativa è prevista l'individuazione di un numero massimo di quattro obiettivi individuali.

I titolari di Posizione Organizzativa referenti, anche in parte, in materia di comunicazione dovranno prevedere nella scheda Par. A un obiettivo comune, definito dal Dirigente competente, del peso percentuale minimo del 25%.

Consuntivazione degli obiettivi individuali della scheda di valutazione Par. A

Per ciascun obiettivo della scheda Par. A dovrà essere inserita, a cura del valutato, una sintetica rendicontazione delle attività svolte ai fini del raggiungimento dell'obiettivo.



Il dirigente valutatore, previo colloquio con il titolare di Posizione Organizzativa, esprime la valutazione finale tenendo conto:

- della rendicontazione degli obiettivi effettuata a cura del valutato;
- della rendicontazione dei Risultati Attesi da ogni struttura organizzativa di vertice, effettuata dal Comitato di Direzione (in seguito Co.Dir.)

La consuntivazione dell'obiettivo comune della scheda Par. A delle Posizioni Organizzative referenti, anche in parte, in materia di comunicazione, sarà effettuata dal Dirigente competente in materia: per ciascuna Posizione Organizzativa dovrà essere redatta una relazione sullo stato di realizzazione dell'obiettivo. Responsabile della valutazione rimane, comunque, il valutatore di formale assegnazione della Posizione Organizzativa che, in sede di valutazione finale, terrà conto di tale relazione.

Il dirigente valutatore esprime quindi una valutazione finale collocando il titolare di Posizione Organizzativa in una delle fasce di merito previste dalla seguente tabella:

Fascia di merito	Risultato valutazione performance individuale	Erogazione economica
1	96 - 100	Importo teorico Par. A + 20% calcolato sull'importo teorico Par. A sino a concorrenza dell'importo della RR previsto dal decreto di nomina
2	91 - 95	Importo teorico Par. A + 10% calcolato sull'importo teorico Par. A sino a concorrenza dell'importo della RR previsto dal decreto di nomina
3	81 - 90	Importo teorico Par. A + 5% calcolato sull'importo teorico Par. A sino a concorrenza dell'importo della RR previsto dal decreto di nomina
4	71 - 80	Importo teorico Par. A
5	60 - 70	Importo teorico Par. A - 5% calcolato sull'importo teorico Par. A

Una valutazione finale della performance individuale inferiore a 60 punti è considerata valutazione negativa e non dà luogo al pagamento della quota di risultato legata al Parametro A.

Il Dirigente gerarchicamente superiore al Dirigente valutatore esamina le valutazioni, con facoltà di modificarle ed eventualmente assegnare la fascia di merito precedente o successiva.

La valutazione è sempre - obbligatoriamente - motivata.

PARAMETRO B (Peso 15%) - Contributo al conseguimento dei parametri B applicati alla Dirigenza

E' la componente che valorizza il contributo dato dal titolare di Posizione Organizzativa all'operato del dirigente di riferimento, al fine del miglioramento organizzativo, della corretta gestione delle risorse economiche e dell'efficienza finanziaria della struttura organizzativa di vertice di appartenenza.

Il parametro viene valutato in proporzione alla percentuale di conseguimento dei parametri B da parte della dirigenza. I parametri B ai quali devono riferirsi i titolari di Posizione Organizzativa, sono quelli applicati alla dirigenza della struttura organizzativa di vertice di appartenenza, secondo le regole per l'assegnazione, il monitoraggio e la valutazione previste dalla specifica metodologia.

PARAMETRO C (Peso 15%) – Obiettivo istituzionale di Ente

Il Parametro è definito secondo quanto previsto dalla metodologia di valutazione del personale del comparto.

MONITORAGGIO STATO AVANZAMENTO OBIETTIVI

In corso d'anno è previsto un momento di verifica intermedia allo scopo di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi concordati ed eventualmente rimodularli, unitamente alle azioni, per il loro conseguimento.

Per la fase di verifica intermedia ogni titolare di Posizione Organizzativa presenterà, al dirigente di riferimento, una sintetica illustrazione, motivata anche con elementi fattuali, sullo stato di avanzamento di ciascun obiettivo riportato nella scheda Par. A. Tale relazione verrà discussa e sottoscritta, in apposito colloquio, tra titolare di Posizione Organizzativa e Dirigente. Quest'ultimo ha facoltà di apporre eventuali osservazioni.

EROGAZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato verrà erogata con i seguenti criteri:

- **parametro A:** verrà corrisposto l'importo teorico del Parametro A comprensivo delle variazioni percentuali (incremento/decremento) derivanti dall'applicazione delle fasce di merito.
Gli incrementi percentuali riferiti alle fasce di merito 1, 2 e 3 potranno essere erogate solo a fronte di mancati conseguimenti negli altri parametri valutativi; in ogni caso, la retribuzione di risultato complessiva NON potrà essere superiore all'importo previsto dal decreto individuale di affidamento dell'incarico.
- **parametro B:** a ricaduta su tutti i titolari di Posizione Organizzativa, sarà liquidato in proporzione alla percentuale di conseguimento dei parametri B dei Dirigenti della struttura organizzativa di vertice di appartenenza.
- **parametro C:** consuntivato secondo quanto previsto dalla metodologia di valutazione del personale del comparto.

MODALITA' ATTUATIVE DELLA VALUTAZIONE

Responsabili della valutazione sono i dirigenti titolari delle Strutture organizzative di assegnazione degli incaricati di Posizione Organizzativa.

La valutazione dei risultati avverrà, anche per la relativa implicazione economica, per periodi di servizio uguali o superiori a tre mesi nel corso dell'anno cui si riferisce la valutazione.

Per periodi di servizio inferiori ai tre mesi verrà corrisposta la sola quota riferita ai parametri collettivi (parametri B e C).

Nel caso in cui il titolare di Posizione Organizzativa, nel corso dell'anno abbia prestato servizio in più strutture organizzative, la valutazione e la relativa implicazione economica, avverrà in rapporto



a ciascun periodo ed in relazione ai parametri di riferimento delle singole strutture organizzative di vertice.

Se nel corso dell'anno più dirigenti si sono avvicendati a capo della struttura organizzativa di riferimento del titolare di Posizione Organizzativa, questo verrà valutato da colui al quale risulta formalmente assegnato nel momento in cui viene effettuata la valutazione finale.

Qualora il dirigente abbia la direzione della struttura organizzativa a cui appartiene il titolare di Posizione Organizzativa da meno di sei mesi, dovrà acquisire anche la valutazione del o dei dirigenti che nel corso dell'anno lo hanno preceduto, che siano ancora dipendenti di ERSAF.

Ai fini della valutazione della prestazione individuale del singolo dipendente influiscono violazioni - accertate e sanzionate - del Codice di comportamento di ERSAF, ai sensi della delibera ANAC n. 75/2013.

COLLEGIO DI GARANZIA

La sottoscrizione della scheda Par. A da parte dell'incaricato di Posizione Organizzativa ha valore di presa visione e non preclude alcuna azione successiva del valutato verso la valutazione attribuita.

Sia il valutato sia il valutatore hanno facoltà di apporre alla valutazione sintetiche considerazioni.

Avverso la valutazione degli obiettivi individuali (scheda Par. A) il titolare di Posizione Organizzativa può presentare istanza motivata al Collegio di Garanzia, unico per tutti i dipendenti del comparto di ERSAF, entro e non oltre trenta giorni dalla data di sottoscrizione della scheda di valutazione.

Nel caso di mancata sottoscrizione della scheda, i trenta giorni decorrono dalla data di notifica della stessa.

Composizione:

Fanno parte del Collegio di Garanzia:

- il Direttore Generale dell'Ente o suo delegato;
- il Dirigente della struttura organizzativa di vertice competente in materia di Organizzazione e Personale o suo delegato;
- un delegato RSU dell'ente designato dal consiglio RSU tra i suoi componenti;
- un dipendente ERSAF indicato dal ricorrente, preferibilmente tra i rappresentanti sindacali (delegati RSU dell'Ente o delle OO.SS.).

Non potrà far parte del Collegio di Garanzia il dirigente che ha effettuato la valutazione rispetto alla quale è stata presentata istanza di riesame.

Funzionamento:

Il Collegio di Garanzia deve esaminare l'istanza di riesame entro trenta giorni e pronunciarsi definitivamente entro sessanta giorni dal ricevimento della stessa.

E' facoltà del Collegio di Garanzia modificare la valutazione attribuita dal dirigente.

In caso di parità di giudizio vale doppio il voto espresso dal Direttore Generale o suo delegato.

Il ricorrente, qualora ne faccia richiesta in sede di proposizione dell'istanza, può essere sentito dal Collegio di Garanzia.



Allegati:

- all. 1: Scheda PAR. A – obiettivi individuali;
- all. 2: Relazione intermedia;
- all. 3: Scheda PAR. A – obiettivi individuali - rimodulazione
- all. 4: scheda PAR. A – dichiarazione grado raggiungimento obiettivi individuali
- all. 5: scheda PAR. A – consuntivo



VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

SCHEDA PAR. A

ANNO _____

Nominativo			
U.O./DPT		Struttura	
P.O.		Incarico	Dal al

PARAMETRO A - OBIETTIVI INDIVIDUALI

obiettivi	indicatori (2 per obiettivo)	peso % obiettivi	output	metrica
Totale pesi				100



Firma valutato

Firma valutatore

data

SCHEDA PAR. A – Obiettivi individuali VERIFICA INTERMEDIA	
Nominativo	
U.O./Dpt.	
Struttura	
P.O.	
Incarico	Dal al

OBIETTIVO n. 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**Indicatore n. 1:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)**Output:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**Metrica:** xxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

Indicatore n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)**Output:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**Metrica:** xxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

OBIETTIVO n. 2: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**Indicatore n. 1:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx (xx%)**Output:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**Metrica:** xxxxxxxxxxxx

Commento (descrizione del processo seguito e dei relativi contenuti, indicazione del risultato intermedio con output misurabili. Nel caso di prodotto consistente nella produzione di un documento/relazione: indicazione con relativa tempistica dei passaggi/relazioni con eventuali interlocutori coinvolti nel processo o destinatari del prodotto.)

Motivazione dell'eventuale scostamento dall'obiettivo ed eventuali note integrative.

Eventuale proposta di rimodulazione

.....

Data.....

FIRMA.....



VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI POSIZIONI ORGANIZZATIVE

SCHEDA PAR. A

ANNO _____

Nominativo			
U.O./DPT		Struttura	
P.O		Incarico	Dal _____ al _____

PARAMETRO A - OBIETTIVI INDIVIDUALI - Rimodulazione al

obiettivi	indicatori (2 per obiettivo)	peso % obiettivi	output	metrica
Totale pesi		100		



Firma valutato

Firma valutatore

data



Valutato : _____

CONSUNTIVO

A cura del valutatore

Motivazione (dato obbligatorio)

Punteggio di valutazione

A cura del valutato

Osservazioni del valutato

Data _____

Firma del Valutatore _____

Data _____

Firma del Valutato _____

Area riservata al Dirigente gerarchicamente superiore al valutatore

Punteggio attribuito dal valutatore

Punteggio attribuito dal dirigente gerarchicamente superiore al valutatore (fino a +/- 5 punti)

Motivazione (dato obbligatorio)

Data _____

Firma Valutatore gerarchicamente superiore _____

Firma Valutato (per presa visione) _____



Nucleo di Valutazione delle Prestazioni di ERSAF verbale del 12 giugno 2015

Il giorno 12 giugno 2015 alle ore 9,30 presso la sede di ERSAF in Via Pola 12 – Milano, si è riunito il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni di ERSAF, nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. III/132 del 26 marzo 2015, composto da:

- dr. Alberto Di Rubba – presidente
- prof.ssa Elena Zuffada – componente esterno
- dr. Riccardo Perini – componente Sireg

Partecipano alla riunione il direttore dr. Massimo Ornaghi ed il dr. Alessandro Meinardi – dirigente della U.O. "Programmazione e Controlli". Assistono il dott. Claudio Balasini - responsabile u.o. "Programmazione" e la dipendente Sig.ra Marialuisa Pizzi – con funzioni di segreteria.

L'ordine del giorno prevede l'esame dei seguenti argomenti:

- 1) Metodologie di valutazione del personale (dirigenti, posizioni organizzative e comparto);
- 2) Piano della Performance 2015-2017;
- 3) Esame dei parametri B della dirigenza e dell'obiettivo istituzionale;
- 4) Esame della scheda parametro A1 del Direttore.
- 5) Progetti di Miglioramento Organizzativo;

1) Metodologie di valutazione del personale (dirigenti, posizioni organizzative e comparto)

Il dr. Meinardi in via introduttiva informa di alcuni adeguamenti portati alla metodologia di valutazione di dirigenti e personale di comparto a seguito anche delle indicazioni emerse nella prima riunione del Nucleo, come nel caso della scelta dei fattori di valutazione dei comportamenti manageriali della scheda parametro A2, su cui si sofferma in particolare il direttore.

Il Nucleo, prende atto delle variazioni intervenute in ordine all'attribuzione degli obiettivi alle diverse figure dirigenziali e condivide la definizione dei fattori di valutazione dei comportamenti manageriali della scheda parametro A2. In merito alla metodologia di valutazione del personale di comparto, il nucleo condivide la modulazione della tabella relativa al parametro 1B e le modifiche/integrazioni apportate al paragrafo relativo alle modalità attuative della valutazione.

Al termine dell'esame il Nucleo approva le metodologie di valutazione siglando le relative metodologie allegate al presente verbale.

2) Piano della Performance 2015-2017

Il Direttore ed il dr. Meinardi presentano i vari paragrafi in cui si articola il documento. L'illustrazione si sofferma in particolare nella descrizione delle aree e degli obiettivi strategici, con particolare riguardo alle motivazioni che hanno portato all'identificazione di specifici target ed alla collocazione dei vari obiettivi nelle aree strategiche definite dal Piano. Dopo avere formulato alcune richieste di chiarimento in ordine ai collegamenti col piano di gestione, riportato in allegato al documento, ed alla significatività delle risorse finanziarie previste nel triennio, il Nucleo si sofferma sulla definizione degli obiettivi strategici. In tale contesto vengono formulate alcune indicazioni per una migliore identificazione di obiettivi e risultati attesi al fine di rendere più coerenti le relazioni tra questi elementi e le azioni o attività da svolgere con i rispettivi indicatori di misurazione, suggerendo pertanto una ulteriore messa a punto del Piano.

Preso successivamente in esame il documento con le modifiche sopra suggerite, il Nucleo approva il Piano della Performance allegato al presente verbale.

3) Esame dei parametri B della dirigenza e dell'obiettivo istituzionale;

Il dr. Meinardi, illustra i fattori di definizione dei parametri B della dirigenza, evidenziandone l'articolazione in tre sottoparametri e le ricadute che i risultati avranno anche nei riflessi del sistema di valutazione dei responsabili di p.o. e del personale di comparto. In particolare si evidenzia che il parametro B1 è collegato agli obiettivi strategici del Piano della Performance, il parametro B2 ad aspetti di programmazione delle proposte di deliberazione del CdA, mentre il parametro B3 è articolato in tre sottoparametri relativi ad obiettivi manageriali di natura gestionale e finanziaria. Successivamente vengono presentate le ipotesi di obiettivo istituzionale, sottolineando il fatto che questo argomento è comunque oggetto di approvazione da parte del CdA.



Il Nucleo ricevuti alcuni chiarimenti, non avendo ulteriori osservazioni approva le proposte di parametro B allegato al verbale ed esprime un parere favorevole sull'obiettivo istituzionale rinviando la scelta definitiva al CdA.

4) Esame della scheda parametro A1 del Direttore;

Il dr. Ornaghi, illustra i contenuti degli obiettivi previsti nella scheda parametro A1, sottolineandone gli aspetti connessi alla pianificazione e programmazione delle attività ed alle ricadute nei rapporti col Consiglio di Amministrazione.

Il Nucleo, ricevuti alcuni chiarimenti, apprezza i punti sfidanti definiti nel documento allegato e lo approva.

5) Progetti di Miglioramento Organizzativo;

Il dr. Meinardi, informa che sono in corso di definizione i Progetti di Miglioramento Organizzativo connessi all'art. 15 comma 5 del ccnl 1° aprile 1999 del comparto Regioni e Autonomie Locali per il personale non dirigente, i cui contenuti saranno strettamente correlati al Piano della Performance. Il documento in esame sarà inviato in un secondo momento al Nucleo che si riserva di approfondirlo e valutarlo nella seduta successiva, insieme alle schede parametro A1 degli altri dirigenti.

La riunione si conclude alle ore 13.00 e il Nucleo decide di riesaminare gli argomenti in sospeso il giorno 26 giugno alle ore 9.30.

dr. Alberto Di Rubba

prof.ssa Elena Zuffada

dr. Riccardo Perini

