

# ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE

## DELIBERAZIONE N. 173

**OGGETTO:** Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 – Aggiornamento della sezione “Performance Individuale” di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.154 del 18 dicembre 2024

### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

**Seduta del 29 ottobre 2025**

**Visto** il D.P.R. 30 aprile 1970, n. 639;

**Vista** la Legge 9 marzo 1989, n. 88;

**Visto** il Decreto Legislativo del 30 giugno 1994, n. 479;

**Visto** il D.P.R. 24 settembre 1997, n. 366;

**Visto** il D.P.R. del 9 febbraio 2024 di nomina del Presidente dell’Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.P.C.M. del 13 marzo 2024 di nomina del Consiglio di Amministrazione dell’Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il D.M. del 29 aprile 2024 di nomina del Direttore generale dell’Istituto Nazionale della Previdenza Sociale;

**Visto** il Regolamento di Organizzazione dell’Istituto adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 4 del 6 maggio 2020, da ultimo modificato con determinazione del Commissario straordinario n. 49 del 14 settembre 2023;

**Visto** l’Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali dell’INPS adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 137 del 7 settembre 2022, da ultimo modificato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 158 del 16 ottobre 2025;

Il Segretario

Il Presidente

**Visto** il D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 ;

**Visto**, in particolare, l'articolo 7 del D. Lgs. n.150/2009, che prevede che le Amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tale fine, adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;

**Visto** l'art.3, comma 1, del D.P.R. 9 maggio 2016 n.105, ai sensi del quale il Dipartimento della Funzione Pubblica ha emanato le "Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance";

**Vista** la deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 154 del 18 dicembre 2024, avente ad oggetto "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025";

**Preso atto** della necessità di procedere all'aggiornamento della sezione denominata "Performance individuale" del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025 di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.154 del 18 dicembre 2024, con particolare riferimento alla parametrizzazione degli elementi relativi alla valutazione individuale del personale dirigente, professionista, medico e delle Aree nonché, con riferimento a queste ultime, agli strumenti e alle metodologie a supporto del processo valutativo ;

**Preso atto** che è stato svolto il previsto confronto sindacale;

**Tenuto conto** che è stato acquisito, ai sensi dell'art. 7 del citato D. Lgs. 150/2009, il previsto parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione, trasmesso con nota INPS.0031.23/10/2025.0000241U del 23/10/2025.

**Vista** la relazione predisposta sull'argomento dalla Direzione generale;

**Su proposta** del Direttore generale,

## **DELIBERA**

di aggiornare la sezione "Performance Individuale" del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025, di cui alla deliberazione del Consiglio di Amministrazione n.154 del 18 dicembre 2024, che allegata alla presente deliberazione, ne costituisce parte integrante.

Il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2025", come sopra aggiornato, sarà pubblicato nella sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale e inserito nel Portale della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica.

IL SEGRETARIO

Gaetano Corsini

IL PRESIDENTE

Gabriele Fava

## 11 PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 11.1 DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Le dimensioni prese in considerazione sono relative a:

| Dimensione       | Descrizione  |
|------------------|--|
| <b>Abilità</b>   | Attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione, in base alle abilità possedute |
| <b>Risultati</b> | Sono riferiti agli obiettivi annuali assegnati alla struttura di appartenenza  |

### 11.2 VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - FINALITÀ E GOVERNANCE

L'ambito della performance individuale (art. 9 commi 1 e 2 del D. Lgs. n. 150/2009) inerisce ad aspetti collegati a specifici obiettivi di gruppo o individuali, valuta competenze e comportamenti professionali ed organizzativi ed evidenzia il contributo fornito dal singolo nel raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza e dell'ente.

Nell'ambito dell'Istituto, ai fini della performance individuale, si distinguono quattro aree: l'area dei dirigenti, dei professionisti (area tecnico-edilizia, statistico-attuariale e legale), dei medici e del personale delle aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità.

La misurazione e valutazione della performance individuale rappresenta un'importante leva gestionale in considerazione della capacità di configurarsi quale strumento motivazionale, di orientamento e di sviluppo nonché, in particolare, di accompagnamento nel complesso processo di cambiamento organizzativo e di trasformazione del modello di servizio in ottica di creazione di valore per i clienti esterni ed interni.

Le finalità del Sistema di valutazione individuale hanno carattere economico e di sviluppo e comprendono l'erogazione dei premi annuali e la valorizzazione e il riconoscimento dei meriti e dei risultati raggiunti dai dipendenti di cui tener conto per percorsi formativi, professionali e di carriera.

Organo di controllo del funzionamento complessivo del sistema della valutazione è l'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** con funzione di monitoraggio, presidio e garanzia di adeguatezza metodologica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Gli Organi di vertice coinvolti nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale (SMVPI) di tutto il personale sono:

- ✓ il **Consiglio di Amministrazione** (CdA) che delibera i principi del sistema;
- ✓ il **Direttore generale** che assume il ruolo di garante dell'intero processo di valutazione per la coerenza nell'applicazione dello stesso e presiede il *Comitato di Garanzia per le performance individuali*.

È istituito il **Comitato di Garanzia per le performance individuali** nominato con provvedimento del Direttore generale, presieduto dallo stesso Direttore generale o da suo delegato e composto dal Direttore centrale Risorse umane e dal Direttore centrale Pianificazione e controllo di gestione o da loro delegati – con il compito di indicare, prima dell'avvio del ciclo di valutazione, gli indirizzi che i valutatori dovranno seguire per garantire un processo equo, trasparente e conforme agli obiettivi dell'Istituto così che vengano adottati criteri uniformi di valutazione, assicurando che le performance vengano misurate in maniera coerente, evitando disparità di trattamento e promuovendo la meritocrazia e la differenziazione dei giudizi.

Le Direzioni centrali coinvolte nell'attuazione dell'intero del SMVP sono:

- ✓ **La Direzione centrale Pianificazione e Controllo di Gestione** che presidia, nell'ambito del più ampio processo di misurazione della performance organizzativa, le attività di definizione e rilevazione degli obiettivi di gruppo (di produzione e qualità), definiti a livello di struttura fisica.
- ✓ **La Direzione centrale Risorse umane** che presidia e coordina il processo di misurazione della performance individuale relativamente agli aspetti operativi e metodologici e che gestisce l'elaborazione e l'analisi delle sintesi valutative, assicurando il supporto costante ai valutatori e valutati nelle diverse fasi del processo.
- ✓ **La Direzione centrale Formazione e Accademia Inps** che cura la predisposizione dei percorsi formativi di diffusione della conoscenza dei sistemi di misurazione e delle metodologie di valutazione nonché dei percorsi formativi professionalizzanti e di alta formazione.

Al fine di rendere il sistema rispondente alle variazioni del contesto di riferimento e dell'ambiente organizzativo, si procederà periodicamente ad un adeguamento delle competenze, delle aree e dei fattori di valutazione secondo quanto disposto dalle disposizioni normative e dalle linee guida ministeriali e del Consiglio di Amministrazione.

## 11.3 DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA DEI SISTEMI DI MISURAZIONE: RAFFORZAMENTO DELLA CULTURA DELLA VALUTAZIONE

Per consolidare la cultura della valutazione è determinante effettuare iniziative di consolidamento della conoscenza dei sistemi soprattutto a ridosso di innovazioni del processo valutativo e degli elementi che contribuiscono alla definizione delle sue componenti caratterizzanti.

Per l'attivazione di un percorso di crescita e di dialogo fra valutato e valutatore che, nel rispetto delle specificità dei singoli ruoli e aree organizzative di riferimento, favorisca l'allineamento dei comportamenti individuali alla missione ed alla strategia dell'Istituto, si intende creare le condizioni per la condivisione delle logiche e dei meccanismi che governano il ciclo della valutazione attraverso:

- l'attivazione di iniziative formative, sia per i valutatori sia per i valutati dedicate allo sviluppo di competenze specifiche in tema di valutazione, *bias* cognitivi e gestione del feedback;
- l'incremento di attività di informazione multicanale sulle caratteristiche del sistema (finalità ed oggetti).

## 11.4 PERSONALE DIRIGENTE

La misurazione e valutazione della performance individuale per il personale dirigente avviene secondo le modalità e le fasi di seguito indicate.

### 11.4.1 Fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione si svolge nelle fasi e nei tempi di cui alla tabella seguente:

| FASE                          | MODALITA'   | TEMPI  | SOGGETTI COINVOLTI                                   |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | Si assegnano gli obiettivi a ciascuna struttura   | Entro 30 giorni, dall'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, viene emanata la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi<br><br>Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le determinazioni di assegnazione degli obiettivi. In caso di nuovo incarico, entro 15 giorni dall'affidamento | Direttore generale, Direttori e Dirigenti            |
| <b>Verifica intermedia</b>    | Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (direttore centrale, direttore regionale e direttore di coordinamento metropolitano) e valutato (dirigente di area di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di area presso struttura territoriale) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia  | Direttore generale<br><br>Direttori<br><br>Dirigenti |

|                           |  |                                   |  |
|---------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                           | sulla base del PIAO, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la comunicazione con un colloquio con i valutati.  |                                   |  |
| <b>Valutazione finale</b> | Il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati nonché del livello di competenze manageriali. A conclusione del processo si prevede un momento formale di confronto tra valutato e valutatore, tenendo anche conto dell'autovalutazione da parte del valutato. | Entro aprile dell'anno successivo | Direttore generale<br>Direttori<br>Dirigenti |

#### 11.4.2 Competenze manageriali oggetto di valutazione e i livelli di valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale riguarda le competenze manageriali e assume una particolare rilevanza in quanto contribuisce a mettere in evidenza e a promuovere gli stili di management più adeguati ai principi fondamentali di innovazione e di funzionamento dell'Istituto, orientando l'attività e la performance verso ancora più elevati standard di qualità, efficacia ed efficienza. L'effettiva presenza di comportamenti coerenti con la missione, con i valori, con gli obiettivi strategici ed operativi rappresenta la condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

Inoltre, mentre i risultati possono essere transitori (essendo legati al singolo esercizio ed a circostanze contingenti), le competenze agite determinano la sostenibilità della performance nel tempo e rappresentano, quindi, il reale valore dell'organizzazione.

Per ogni competenza manageriale è prevista una declaratoria che esplicita la descrizione dell'indicatore comportamentale riconducibile a fattispecie concrete di azioni che facilitano l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori.

| AREA         | COMPETENZE MANAGERIALI        | DESCRIZIONE COMPETENZA   | LIVELLI ATTUAZIONE |   |   |   |   |   |
|--------------|-------------------------------|--|--------------------|---|---|---|---|---|
| COGNITIVA    | 1. VISIONE SISTEMICA          | <p>Conosce il contesto operativo e organizzativo in cui opera ed è in grado di delineare un quadro d'insieme che comprenda i vincoli, le opportunità e le relazioni che caratterizzano i fenomeni estendendo la propria visione ad ambiti più vasti di quelli definiti dal proprio ruolo o unità di appartenenza.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Conoscenza organizzativa; Visione d'insieme; Visione strategica.</p>                                      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|              | 2. INNOVAZIONE                | <p>È in grado di affrontare nuove problematiche in un'ottica di cambiamento, di modificare di volta in volta il proprio stile di relazione, di intravedere nel cambiamento un'opportunità.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Apertura mentale; Flessibilità; Propensione al cambiamento.</p>  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| REALIZZATIVA | 3. ORIENTAMENTO AL RISULTATO  | <p>È in grado di organizzare il lavoro del gruppo, distribuire i compiti e guidare il gruppo al risultato.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Efficienza operativa; Ottimizzazione; Determinazione.</p>  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|              | 4. ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO | <p>È in grado di formulare obiettivi operativi e piani di azione, di controllare il conseguimento dei risultati garantendo l'attenzione al rispetto del budget, <b>con particolare riferimento alla gestione delle missioni, del lavoro straordinario e dei turni</b>, il superamento di eventuali criticità e la valorizzazione dei contributi del gruppo di lavoro.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Pianificazione; Monitoraggio; Sinergia di gruppo.</p> | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

|             |                                 |   |   |   |   |   |   |   |
|-------------|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| RELAZIONALE | 5. ORIENTAMENTO ALL'UTENZA      | <p>Interpreta il proprio ruolo come inserito all'interno di un contesto finalizzato all'utente finale, interno ed esterno, recepisce le esigenze dell'utenza soddisfacendone tempestivamente i bisogni.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Comunicazione; Rilevazione bisogni; Soddisfazione bisogni.</p>                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|             | 6. GESTIONE DI RETI RELAZIONALI | <p>È in grado di condurre un costruttivo confronto con gli interlocutori, scambiando informazioni e consolidando rapporti e relazioni esterne tese al miglioramento della qualità dei servizi.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Disponibilità ai rapporti interpersonali; Conoscenza reti ed interlocutori; Continuità delle relazioni.</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| GESTIONALE  | 7. PROBLEM SOLVING              | <p>Affronta le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione del problema valorizzando e verificando, con metodo e sistematicità, l'esattezza dei dati e delle fonti informative al fine di pervenire a conclusioni efficaci.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Ricerca di informazioni; Pensiero analitico; Sintesi.</p>            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|             | 8. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ | <p>È in grado di prendere decisioni efficaci in autonomia e di farsene carico.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Valutazione opzioni decisionali; Formulazione della scelta; Assunzione di rischio.</p>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|             | 9. LEADERSHIP SITUAZIONALE      | <p>È in grado di acquisire credibilità e consenso, di orientare i comportamenti e di risolvere conflitti reali e potenziali.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Autorevolezza; Influenzamento; Mediazione.</p>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

|  |                                       |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|  | 10. GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE | <p>È in grado di favorire la condivisione degli obiettivi comuni e di valutare l'apporto dei propri collaboratori, anche attraverso una concreta ed apprezzabile differenziazione nelle valutazioni, adeguando i comportamenti manageriali in relazione agli stessi, stimolandone la crescita professionale.</p> <p><b>Ambiti di valutazione:</b> Motivazione e coinvolgimento delle risorse; Conoscenza e capacità di valutazione dei collaboratori; Orientamento alla crescita.</p> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|

La valutazione delle competenze manageriali avviene con una scala di valutazione articolata in sei gradi di giudizio. Ad ogni grado corrisponde un punteggio, come mostrato nella tabella seguente:

| LIVELLI DI VALUTAZIONE | DESCRIZIONE DEI LIVELLI DI VALUTAZIONE  | PUNTEGGI |
|------------------------|---|----------|
| LIVELLO 1              | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>carente</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo  | 1        |
| LIVELLO 2              | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>non adeguata</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo   | 2        |
| LIVELLO 3              | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>poco congrua</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo   | 3        |
| LIVELLO 4              | Rileva una competenza manageriale riscontrata <b>con margini di miglioramento</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo                               | 4        |
| LIVELLO 5              | Rileva una competenza manageriale <b>adeguata</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo   | 5        |
| LIVELLO 6              | Rileva una competenza manageriale <b>più che adeguata</b> rispetto all'incarico ricoperto in termini di comportamenti manageriali e di gestione del ruolo, nonché di riconoscimento del contesto di riferimento | 6        |

Il punteggio massimo complessivo della scheda di valutazione risulta quindi essere 60.

Al fine di rendere il sistema rispondente alle nuove spinte evolutive, nel corso del 2025, con efficacia a decorrere dal 2026, si procederà ad un adeguamento delle competenze manageriali e delle aree di valutazione della dirigenza secondo quanto disposto dalle linee guida emanate dal Ministro per la Pubblica amministrazione con decreto ministeriale del 28 settembre 2022.

### 11.4.3 Soggetti coinvolti

La verifica finale dei comportamenti e l'attribuzione dei relativi punteggi è gestita attraverso l'espressione di una valutazione che si articola in diverse fasi tra valutatori e valutati

Valutatori, sono:

- Il Direttore generale per quanto concerne i Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali <sup>4</sup> ;
- I Direttori centrali <sup>5</sup> e i Titolari di Incarichi di consulenza, studio e ricerca nonché i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali, per quanto concerne i dirigenti di direzione generale;
- I Direttori regionali, per quanto concerne i dirigenti di direzione regionale, e i direttori di Direzione provinciale;
- I Direttori delle Direzioni di coordinamento metropolitano per quanto concerne i Direttori di Filiale metropolitana ed i dirigenti in servizio presso Direzioni di Coordinamento metropolitano;
- I Direttori di Filiale metropolitana e di Direzione provinciale, per quanto concerne i dirigenti di Area manageriale e il direttore di Filiale provinciale;

Valutati, sono:

- Tutti i dirigenti dell'Istituto sia con incarico di livello generale che non generale, ivi compresi i dirigenti in comando o distaccati presso le amministrazioni pubbliche di cui agli artt. 1, c. 2, e 3 del D. Lgs. 165/2001 nonché le amministrazioni ed enti ricompresi nell'ambito del Settore pubblico allargato definito dall'Istat.

---

<sup>4</sup> Nella dizione Uffici centrali sono compresi anche i titolari di Incarichi dirigenziali per l'attuazione di progetti gestionali con caratteristiche di trasversalità

<sup>5</sup> La Direzione Servizi al Territorio è equiparata, ai fini del SMVP, ad una Direzione centrale

Il Direttore generale assume il ruolo di garante dell'intero sistema di valutazione sia per la coerenza nell'applicazione dello stesso sia nella validazione dei giudizi in qualità di valutatore finale.

#### **11.4.4 Gestione delle divergenze valutative**

Qualora, in fase di valutazione finale, vi sia disaccordo tra valutato e valutatore, la scheda, riportante il dissenso del valutato, verrà trasmessa per il riesame, entro i quindici giorni successivi, a un soggetto terzo così come di seguito individuato.

La gestione delle divergenze valutative riguardanti la valutazione dei Dirigenti generali, i Direttori regionali con incarico di livello dirigenziale nonché il dirigente della Struttura tecnica OIV ed i dirigenti titolari degli Uffici di supporto e degli Uffici centrali è affidata ad un Comitato per la valutazione formato da tre componenti nominati dal Direttore generale, quali soggetti terzi rispetto al valutato e al valutatore.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale di Direzione generale, di Direzione regionale, di Direzione di coordinamento metropolitano, dei direttori di Filiale metropolitana e dei direttori provinciali è affidata al Direttore generale.

La gestione delle divergenze riguardanti la valutazione dei dirigenti di area manageriale delle Filiali metropolitane, delle Direzioni provinciali e dei Direttori delle Filiali provinciali è affidata al Direttore di coordinamento metropolitano ovvero al Direttore regionale di riferimento.

Il processo volto alla risoluzione della controversia dovrà concludersi entro i quarantacinque giorni successivi al colloquio di verifica finale dei risultati (consuntivazione).

Il soggetto, chiamato a dirimere la controversia, dovrà inserire nella scheda di valutazione la proposta di ricomposizione del conflitto, lasciando al dirigente valutatore l'autonomia e la responsabilità della decisione finale. A tal fine il soggetto designato a gestire la controversia ha facoltà di convocare, anche in separata sede, il valutatore ed il valutato.

#### **11.4.5 Fase finale**

A conclusione delle fasi sopra descritte ogni valutato avrà una scheda con l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione a cui corrisponderà una percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali e manageriali secondo i parametri riportati nella tabella sottostante. La modulazione dell'erogazione della retribuzione di risultato di cui alla seguente tabella è rimessa alla contrattazione nazionale integrativa in materia.

| Punteggio totale Scheda di valutazione | % di graduazione delle competenze professionali e manageriali | Parametro          | % di erogazione           |
|--|---|--------------------|---------------------------|
| da 0 a 41                              | inferiore a 70  | 0                  | 0                         |
| da 42 a 60                             | da 70 a 100   | Lineare fino a 100 | Oggetto di contrattazione |

La conclusione del ciclo di valutazione delle competenze professionali e manageriali dei dirigenti dell'Istituto viene sancita con determinazione direttoriale che dispone, altresì, la corresponsione al personale suddetto della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento secondo le risultanze sopra descritte.

#### 11.4.6 Bonus reputazionale e Comitato delle eccellenze

Nel rispetto di quanto previsto dal D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017 n. 74, di seguito si esplicitano le modalità applicative del "*Bonus reputazionale*" per il personale dirigente di livello non generale.

Il "*Bonus reputazionale*" non ha una valenza economica ed è individuato quale strumento volto alla valorizzazione del merito, al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'amministrazione e alla crescita delle competenze professionali.

In linea con quanto stabilito dal decreto legislativo n. 150/2009, il "*Bonus reputazionale*" consente l'accesso agli strumenti per valorizzare i contributi individuali e le professionalità sviluppate.

Il "*Bonus reputazionale*" costituisce un elemento di valutazione:

- ✓ per l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione.
- ✓ per l'assegnazione di incarichi e responsabilità.

Con propria determinazione il Direttore generale provvede ad istituire il "Comitato delle eccellenze" il cui compito è di esaminare e individuare, tra dirigenti di II fascia, i destinatari del "*Bonus reputazionale*" che è assegnato, nei limiti del 10% (arrotondato per eccesso) dei dirigenti con valutazione massima, ai dirigenti maggiormente idonei secondo criteri predefiniti.

## 11.5 DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore generale viene effettuata annualmente dal Consiglio di Amministrazione (art. 5, comma 1, lettera q del Regolamento di Organizzazione vigente di cui all'Allegato alla determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023) sulla base:

- di una relazione finale di rendicontazione dell'attività svolta nell'anno di riferimento, predisposta dal Direttore generale, da trasmettere all'OIV entro 30 giorni dall'adozione della Relazione sulla Performance di cui all'art 10 del decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 e s.m.i. La relazione dovrà sia riassumere i principali risultati conseguiti dall'Istituto, in particolare evidenziando quelli maggiormente significativi contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione ed il grado di attuazione degli indirizzi strategici definiti dagli organi di indirizzo politico, sia rappresentare le iniziative messe in atto ed illustrare eventuali ritardi o il mancato raggiungimento di risultati o di progetti di rilievo per l'Istituto e le relative motivazioni;
- della proposta effettuata dall'OIV che tiene conto del raggiungimento dei macro-obiettivi dell'Istituto (art. 42, comma 4, del Regolamento di Organizzazione vigente di cui all'Allegato alla determinazione commissariale n. 49 del 14 settembre 2023). La proposta sarà trasmessa al Consiglio di Amministrazione entro 30 giorni dalla ricezione della relazione del Direttore Generale o delle successive eventuali richieste di integrazione.

Il Consiglio di Amministrazione, acquisita l'istruttoria e la proposta dell'OIV, formula una valutazione complessiva che tenga conto della capacità di governo del Direttore generale, con riferimento ai diversi ambiti della gestione amministrativa, dell'organizzazione, della gestione delle risorse umane, corredando di apposita motivazione l'eventuale discostamento dal parere formulato dall'OIV.

Nel caso in cui il Direttore generale non ritenga di poter aderire alla valutazione complessiva del Consiglio di Amministrazione, lo comunicherà formalmente a quest'ultimo, evidenziandone le motivazioni. Ove, entro 15 giorni dalla ricezione delle osservazioni del Direttore generale, il Consiglio di Amministrazione non le accolga con provvedimento motivato, il Presidente, nei successivi 15 giorni chiederà formalmente al Presidente dell'OIV di poter valutare le argomentazioni addotte dal Direttore generale e dal Consiglio di Amministrazione allo scopo di definire la divergenza valutativa. A tal fine, il Presidente dell'OIV potrà acquisire dal Direttore generale e dal Consiglio di amministrazione ulteriore documentazione e/o osservazioni scritte e, entro i successivi 15 giorni, procederà alla composizione della divergenza.

Nel caso in cui la divergenza persista, la valutazione complessiva del Consiglio di Amministrazione è da intendersi confermata.

## 11.6 PROFESSIONISTI E MEDICI

La misurazione e valutazione della performance individuale per il personale professionista e medico avviene secondo le modalità e le fasi di seguito indicate.

### 11.6.1 Fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione si svolge nelle fasi e nei tempi di cui alle tabelle seguenti

#### Professionisti

| FASE                          | MODALITA'   | TEMPI   | SOGGETTI COINVOLTI   |
|-------------------------------|---|---|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | Si assegnano gli obiettivi a ciascuna struttura   | Entro 30 giorni, dall'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, viene emanata la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi<br><br>Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le determinazioni di assegnazione degli obiettivi | Direttore generale<br><br>Coordinatore generale<br><br>Coordinatori non generali                 |
| <b>Verifica intermedia</b>    | Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (Coordinatore generale, Coordinatori centrali e regionali e metropolitani, sentiti i responsabili territoriali laddove esistenti) e valutato (professionista di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di struttura territoriale) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare  | Coordinatore generale<br><br>Coordinatori centrali/regionali/metropolitani<br><br>Professionisti |

|                           |   |  |  |
|---------------------------|---|--|--|
|                           | base del PIAO, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la comunicazione con un colloquio con i valutati.   | ulteriori momenti di verifica intermedia |  |
| <b>Valutazione finale</b> | Il valutatore effettua una proposta di valutazione finale al Direttore generale in relazione alla prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione del livello di competenze posseduto. A conclusione del processo si prevede un momento formale di confronto tra valutato e valutatore, tenendo anche conto dell'autovalutazione da parte del valutato. | Entro aprile dell'anno successivo        | Direttore generale<br>Coordinatore generale<br>Coordinatori centrali/regionali/metropolitani<br>Professionisti |

## Medici

| FASE                          | MODALITA'                                       | TEMPI  | SOGGETTI COINVOLTI   |
|-------------------------------|---|--|--|
| <b>Assegnazione obiettivi</b> | Si assegnano gli obiettivi a ciascuna struttura | Entro 30 giorni, dall'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione, viene emanata la determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi<br><br>Entro i successivi 30 giorni dall'emanazione della determinazione del Direttore generale di individuazione degli obiettivi vengono emanate le | Direttore generale<br><br>Coordinatore generale<br><br>Responsabili non generali |

|                            |   | determinazioni di assegnazione degli obiettivi  |   |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Verifica intermedia</b> | Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore (Coordinatore generale/Responsabili regionali e metropolitani, sentiti i responsabili territoriali) e valutato (medico di direzione generale, di direzione regionale, di direzione di coordinamento metropolitano, di struttura territoriale) con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del PIAO, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la comunicazione con un colloquio con i valutati. | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori possono attivare ulteriori momenti di verifica intermedia | Coordinatore generale<br><br>Responsabili regionali/metro politani<br><br>Medici  |
| <b>Valutazione finale</b>  | Il valutatore effettua una proposta di valutazione finale al Direttore generale in relazione alla prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati ed espressione di una valutazione del livello di competenze posseduto. A conclusione del processo si prevede un momento formale di confronto tra valutato e valutatore, tenendo anche conto dell'autovalutazione da parte del valutato.   | Entro aprile dell'anno successivo.  | Direttore generale<br><br>Coordinatore generale<br><br>Responsabili regionali/metro politani (sentito il responsabile territoriale)<br><br>Medici |

## 11.6.2 Competenze e livelli di valutazione

La misurazione e valutazione della performance individuale riguarda le competenze la cui valutazione assume rilevanza per orientare l'attività e la performance dei professionisti e dei medici verso standard di qualità, efficacia ed efficienza.

Per ogni competenza oggetto di valutazione è prevista una declaratoria che esplicita la descrizione dell'indicatore comportamentale riconducibile a fattispecie concrete di azioni che facilitano l'osservazione e la valutazione da parte dei valutatori. La declaratoria delle competenze tiene conto delle specificità dei profili di riferimento.

La valutazione delle competenze avviene con una scala di valutazione articolata in gradi di giudizio ad ognuno dei quali corrisponde un punteggio.

La scala di valutazione è omogenea per Professionisti e Medici.

La valutazione della qualità della prestazione individuale dei professionisti delle Aree Legale, Statistico attuariale, Tecnico edilizia è declinata secondo la seguente declaratoria in relazione al grado di copertura di competenze professionali coerenti con la missione e i valori istituzionali, nonché con la deontologia professionale, e come condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

| AREA            | COMPETENZE PROFESSIONALI                            | DESCRIZIONE COMPETENZA   | LIVELLI ATTUAZIONE |   |   |   |   |    |
|-----------------|---|--|--------------------|---|---|---|---|----|
| REALIZZATIVA    | 1. ANALISI E VISIONE D'INSIEME                      | Capacità di analizzare un vasto ventaglio di aspetti e di soppesarne le implicazioni generando soluzioni tecniche, anche nell'ottica di assicurare l'economicità dell'azione professionale, adattandole alle esigenze di cambiamento delle attività e delle procedure.   | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                 | 2. EFFICACIA E CONTINUITA' DELLA PRESTAZIONE        | Capacità di garantire la continuità delle prestazioni tecnico – professionali in relazione alle esigenze di servizio, alla qualità e quantità delle pratiche/incarichi/affari/progetti/studi definiti in rapporto a quelli affidati, alla padronanza degli strumenti anche digitali messi a disposizione dall'Istituto; alla partecipazione ad attività professionali presso uffici, Enti o soggetti per attività istituzionali; alla partecipazione a verifiche e controlli, a gruppi di lavoro/progetto/studio; al contributo nel raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
| COMPORTAMENTALE | 3. INTERAZIONE, EQUILIBRIO E GESTIONE DEL CONFLITTO | Capacità di interagire efficacemente ai vari livelli nell'ambito del contesto lavorativo di riferimento (gruppo di lavoro, personale amministrativo, altri interlocutori). Capacità di padroneggiare situazioni critiche e di stress, trovando la soluzione migliore senza creare conflitti e gestendo gli stessi in maniera positiva  | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                 | 4. CULTURA DEL SERVIZIO E SENSO DI APPARTENENZA     | Percezione del proprio ruolo come parte integrante dell'Istituto, finalizzato primariamente all'interesse istituzionale  | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |

|                |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|---|---|---|---|---|---|---|----|
| GESTIONALE     | 5. PROCESSO DECISIONALE TECNICO - PROFESSIONALE | Capacità di analisi dei dati tecnico professionali utili a orientare l'assunzione di decisioni facendosi carico dell'efficacia delle soluzioni professionali prospettate  | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 6. FLESSIBILITA' E GESTIONE DEL TEMPO           | Capacità di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze, garantendo una presenza coerente con l'orario di servizio applicato nella struttura di appartenenza e con gli impegni connessi alla partecipazione alle udienze/lavori/riunioni                                | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 7. RISOLUZIONE DEI PROBLEMI                     | Capacità di affrontare le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione dei problemi tecnico professionali  | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
| COORDINAMENTO* | 8. COORDINAMENTO                                | Capacità di guidare, sostenere e motivare il gruppo di lavoro, valorizzare gli apporti professionali sia dei singoli che del gruppo, riconoscere le difficoltà e trasformarle in opportunità, gestire i conflitti, rendere consapevoli i componenti del gruppo delle responsabilità connesse al proprio ruolo | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |

\*Criterio oggetto di valutazione solo per i Professionisti con incarico di coordinamento

La valutazione della qualità della prestazione individuale dei Medici è declinata secondo la seguente declaratoria in relazione al grado di copertura di competenze professionali coerenti con la missione e i valori istituzionali e come condizione indispensabile per il raggiungimento di buoni risultati.

| AREA           | COMPETENZE PROFESSIONALI                            | DESCRIZIONE COMPETENZA   | LIVELLI ATTUAZIONE |   |   |   |   |    |
|----------------|---|--|--------------------|---|---|---|---|----|
| REALIZZATIVA   | 1. ANALISI E VISIONE D'INSIEME                      | Capacità di analizzare un vasto ventaglio di aspetti e di soppesarne le implicazioni generando soluzioni tecniche, anche nell'ottica di assicurare l'economicità dell'azione professionale, adattandole alle esigenze di cambiamento delle attività e delle procedure.   | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 2. EFFICACIA E CONTINUITA' DELLA PRESTAZIONE        | Capacità di garantire la continuità delle prestazioni professionali in relazione alla qualità e alle esigenze di servizio, secondo le diverse connotazioni che il servizio stesso assume nell'ambito dell'Ente   | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
| COMPORIMENTALE | 3. INTERAZIONE, EQUILIBRIO E GESTIONE DEL CONFLITTO | Capacità di interagire efficacemente ai vari livelli nell'ambito del contesto lavorativo di riferimento (gruppo di lavoro, personale amministrativo, altri interlocutori). Capacità di padroneggiare situazioni critiche e di stress, trovando la soluzione migliore senza creare conflitti e gestendo le resistenze in maniera positiva | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 4. CULTURA DEL SERVIZIO E SENSO DI APPARTENENZA     | Percezione del proprio ruolo come parte integrante dell'Istituto, finalizzato primariamente all'interesse istituzionale  | 1                  | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |

|                |                                       |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|----|
| GESTIONALE     | 5. PROCESSO DECISIONALE PROFESSIONALE | Capacità di analisi dei dati sanitari utili a orientare l'assunzione di decisioni facendosi carico dell'efficacia delle soluzioni professionali prospettate   | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 6. FLESSIBILITA' E GESTIONE DEL TEMPO | Capacità di gestire il proprio tempo di lavoro con flessibilità, in modo da garantire una presenza coerente con le esigenze delle attività medico legali  | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
|                | 7. RISOLUZIONE DEI PROBLEMI           | Capacità di affrontare le situazioni con spiccato orientamento alla risoluzione dei problemi medico professionali   | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |
| COORDINAMENTO* | 8. COORDINAMENTO                      | Capacità di guidare, sostenere e motivare il gruppo di lavoro, valorizzare gli apporti professionali sia dei singoli che del gruppo, riconoscere le difficoltà e trasformarle in opportunità, gestire conflitti, rendere consapevoli i componenti del gruppo delle responsabilità connesse al proprio ruolo | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 | 10 |

\*Criterio oggetto di valutazione solo per i Medici con incarico di coordinamento di Unità organizzative mediche

La scala di valutazione, articolata in 6 gradi di giudizio, è omogenea per Professionisti e Medici. Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione un unico punteggio, con valore numerico intero compreso tra 1 e 10, utilizzando una scala corredata da declaratorie negli intervalli valutativi principali.

| Valutazione | Contributo rilevato considerevolmente e costantemente non allineato per qualità ed intensità a quanto atteso | Contributo rilevato consistentemente non rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso | Contributo rilevato non sempre rispondente per qualità ed intensità a quanto atteso | Contributo rilevato adeguato per qualità ed intensità a quanto atteso | Contributo rilevato consistentemente superiore per qualità ed intensità a quanto atteso | Contributo rilevato considerevolmente e costantemente eccellente per qualità ed intensità rispetto a quanto atteso |
|-------------|--|---|---|---|---|--|
| Punteggio   | 1  | 3   | 5   | 7   | 9   | 10   |
| Livello     | non in linea   | non adeguato  | parzialmente adeguato   | adeguato  | più che adeguato  | eccellente   |

Il punteggio massimo complessivo della scheda di valutazione risulta quindi essere 10, calcolato come media aritmetica dei punteggi assegnati alle competenze valutate. La tipologia di scala permette di concentrare l'attenzione sui livelli indicati dai numeri qualitativamente descritti.

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, il sistema è da intendersi quale strumento volto alla valorizzazione del merito e comporta preferenza, per le valutazioni superiori all'atteso, nell'accesso a percorsi di formazione e nell'assegnazione di incarichi e responsabilità.

Il sistema consente di valorizzare il campo "NV" (Non Valutabile) con riferimento alle eccezionali ipotesi di assenza dal servizio per tutto il periodo considerato con obbligo di inserimento della relativa motivazione.

### 11.6.3 Soggetti coinvolti e valutazione

Il Direttore generale, in qualità di valutatore finale, garantisce la coerenza l'intero sistema di valutazione sia per la coerenza nell'applicazione dello stesso sia nella validazione dei giudizi.

Le schede con valutazione inferiore all'adeguatezza riportano necessariamente la motivazione nel campo note.

Per i professionisti dell'Area Legale la valutazione è effettuata:

- ✓ dal Coordinatore generale legale per i Coordinatori regionali legali, per i Coordinatori metropolitani legali e per i professionisti in forza al Coordinamento generale legale;
- ✓ dai Coordinatori regionali e metropolitani per i professionisti in forza alle sedi territoriali di competenza.

Per i professionisti delle Aree Tecnico-edilizia e Statistico-attuariale è effettuata:

- ✓ dai Coordinatori generali per i Coordinatori regionali e per i professionisti in forza al rispettivo Coordinamento generale;
- ✓ dai Coordinatori regionali Tecnico-edilizi per i professionisti del medesimo ramo professionale in forza alle sedi regionali.

Per i medici è effettuata:

- ✓ dal Coordinatore generale medico legale per i Coordinatori centrali, regionali e metropolitani e per i responsabili delle UOS funzionali centrali;
- ✓ dai Coordinatori centrali, regionali e metropolitani per il personale medico in forza ai rispettivi coordinamenti;
- ✓ dai Coordinatori regionali e metropolitani, sentiti i responsabili di UOC e UOS, per il personale medico in forza alle strutture territoriali di riferimento.

Le modalità di realizzazione della fase di valutazione verranno esplicitate con atto del Direttore generale.

La valutazione dei Coordinatori generali dei rami professionali Legale, Tecnico edilizio, Statistico attuariale e Medico legale è effettuata dal Direttore generale.

Nel caso in cui il valutato non accetti la valutazione finale da parte del valutatore, la scheda di valutazione passerà alla fase di "Gestione delle Divergenze".

### 11.6.4 Gestione delle divergenze valutative

#### **Professionisti**

Le schede con osservazioni ritornano al valutatore che può, in tal caso, inserire delle controdeduzioni.

Al fine di garantire l'omogeneizzazione dei valori espressi, tutte le schede con osservazioni sono sottoposte alla valutazione del Direttore generale coadiuvato eventualmente da soggetti terzi da individuarsi con atto del Direttore generale stesso.

La procedura di valutazione si conclude con determinazione adottata dal Direttore generale, considerate le eventuali divergenze valutative.

## Medici

Le schede con osservazioni ritornano al valutatore che può, in tal caso, inserire delle controdeduzioni.

Tutte le schede con osservazioni sono sottoposte alla valutazione del Direttore generale coadiuvato eventualmente da soggetti terzi da individuarsi con atto del Direttore generale stesso.

La procedura di valutazione si conclude con determinazione adottata dal Direttore generale, considerate le eventuali divergenze valutative.

### 11.6.5 Fase finale

A conclusione delle fasi sopra descritte ogni valutato avrà una scheda con l'attribuzione del punteggio finale corrispondente al grado di valutazione.

Al punteggio così ottenuto corrisponderà una percentuale di raggiungimento degli obiettivi delle competenze professionali secondo i parametri riportati nella tabella sottostante. La modulazione dell'erogazione della retribuzione di risultato di cui alla tabella di seguito è rimessa alla contrattazione nazionale integrativa in materia.

| Punteggio totale Scheda di valutazione | % di graduazione delle competenze professionali | Parametro          | % di erogazione           |
|--|---|--------------------|---------------------------|
| Da 0 a 6,99                            | inferiore a 70                                  | 0                  | 0                         |
| da 7 a 10                              | da 70 a 100                                     | Lineare fino a 100 | Oggetto di contrattazione |

La conclusione del ciclo di valutazione delle competenze professionali dei professionisti e dei medici dell'Istituto viene sancita con determinazione direttoriale che dispone, altresì, la corresponsione al personale interessato della retribuzione di risultato per l'anno di riferimento secondo le risultanze sopra descritte.

#### **11.6.6 Finalità di valorizzazione del merito**

Nel rispetto di quanto previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, come modificato dal d.lgs. 25 maggio 2017 n. 74, il sistema è da intendersi quale strumento volto alla valorizzazione del merito e comporta preferenza nell'accesso a percorsi di formazione e nell'assegnazione di incarichi e responsabilità.

## 11.7 PERSONALE DEL COMPARTO FUNZIONI CENTRALI (FAMIGLIE PROFESSIONALI)

### 11.7.1 Generalità

Il SMVPI è uno strumento volto alla valorizzazione del merito, al miglioramento della qualità dei servizi offerti dall'Amministrazione e alla crescita delle competenze professionali e assume rilievo nella realizzazione delle politiche di gestione del Personale delle Aree professionali, con impatti riguardanti, in particolare:

- ✓ l'erogazione del trattamento economico di professionalità e di performance individuale;
- ✓ lo sviluppo delle competenze attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici;
- ✓ le procedure comparative per il conferimento di incarichi, nei limiti di quanto previsto dalle vigenti disposizioni per l'attribuzione delle posizioni organizzative;
- ✓ le progressioni economiche e di carriera.

La valutazione della componente individuale della performance è collegata ai seguenti trattamenti economici:

- Trattamento economico di professionalità;
- Trattamento economico di performance individuale.

### 11.7.2 Trattamento economico di professionalità

Il Trattamento economico di professionalità - TEP spetta al personale delle Aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità ed è un compenso che tiene conto sia della esperienza maturata da ciascun dipendente - in ragione dei compiti nuovi ed ulteriori che il Legislatore assegna all'Istituto - che del merito individuale, valutato attraverso il Coefficiente di merito individuale.

L'attribuzione avviene sulla base dei seguenti coefficienti di merito individuali:

- **0,0** in caso di grave demerito nella prestazione lavorativa o comportamenti che abbiano arrecato un grave danno all'andamento delle attività produttive o al regolare svolgimento dell'attività di servizio;
- **0.50** nel caso di una prestazione lavorativa negativa con riferimento agli obiettivi assegnati e con ricadute negative sul gruppo di lavoro;
- **0.85** nel caso di una prestazione lavorativa che ha determinato un raggiungimento degli obiettivi in misura inferiore a quelli assegnati;
- **1** nel caso di una prestazione lavorativa in linea con gli obiettivi assegnati.

Qualora il valutatore ritenga che il dipendente possa avere un coefficiente di merito inferiore ad 1, provvederà a effettuare nei suoi confronti, tempestivamente, la comunicazione del ridotto coefficiente. Costituisce motivo di esclusione dell'attribuzione del punteggio massimo, con effetto sulla valutazione relativa all'anno in cui si conclude il relativo procedimento, l'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari irrogate dall'UPD ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali. In caso di disaccordo sul coefficiente attribuito, il valutato può attivare le procedure conciliative in uso, che assicurano il contraddittorio e rimettono la soluzione della controversia al dirigente gerarchicamente sovraordinato.

### 11.7.3 Trattamento economico di performance individuale

Il Trattamento economico di performance individuale è erogato in relazione alle risorse annualmente individuate dalla contrattazione integrativa. Rappresenta un compenso accessorio destinato a tutto il personale delle Aree ed attribuito, oltre che sulla base della presenza in servizio, sulla base degli esiti della valutazione di performance individuale.

Non sono considerati valutabili e non riceveranno pertanto la valutazione annuale i dipendenti effettivamente in servizio, sia in presenza che a distanza, per meno di 60 giorni nell'anno di riferimento. In relazione alla valutazione intermedia, non potranno essere valutati i dipendenti che, nel periodo preso a riferimento per tale valutazione, siano stati effettivamente in servizio, sia in presenza che a distanza, per meno di 30 giorni del periodo stesso.

Nello specifico, la misurazione avviene su tre dimensioni in coerenza con quanto previsto nell'art. 9 comma 2 del D. Lgs. n. 150/2009:

- ✓ **Obiettivi di gruppo:** attraverso la rilevazione degli obiettivi di produzione della struttura organizzativa a cui afferisce il valutato;
- ✓ **Contributo individuale:** rispetto alla qualità del contributo assicurato dal valutato alla performance del gruppo di riferimento;
- ✓ **Abilità:** rispetto ad un set di abilità attese ed osservabili, legate ai diversi aspetti trasversali del lavoro, e messi in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

Si illustrano di seguito le caratteristiche di dettaglio delle singole dimensioni.

### 11.7.4 Obiettivi di gruppo (elemento "A")

La struttura degli obiettivi di gruppo comprende obiettivi di:

- a. **Produzione**, misurata attraverso l'indice di deflusso delle aree di produzione con riferimento allo scostamento rispetto all'obiettivo e calcolata a livello di DR/DCM;
- b. **Qualità**, misurata attraverso l'Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico con riferimento allo scostamento da Budget.

La misurazione dei risultati della qualità è effettuata:

- Per il personale in forza alle strutture di produzione (Direzione provinciale/Filiale metropolitana/Filiale provinciale, Agenzia complessa o territoriale): sui risultati misurati a livello provinciale o di filiale metropolitana/provinciale;
- Per il personale in forza alle Direzioni regionali e di coordinamento metropolitano: sulla base dei risultati misurati a livello regionale o di Direzione di coordinamento metropolitano;
- Per il personale in forza presso la Direzione generale: rispetto ai risultati misurati a livello nazionale.

I pesi dei 2 sotto obiettivi sono i seguenti:

| Struttura obiettivi |   |
|---------------------|---|
| Indice di deflusso  | Indice sintetico di Qualità e Valore Pubblico (scostamento da budget) |
| 50%                 | 50%   |

In base ai risultati misurati verranno attribuiti i seguenti parametri intermedi:

| % di realizzazione obiettivo X | Parametro Y intermedio per la liquidazione |
|--------------------------------|--|
| $X > 75$                       | Proporzione lineare da 75,01               |
| $X \leq 75$                    | 75   |

### 11.7.5 Contributo individuale (elemento "B")

La dimensione "contributo individuale" viene misurata e valutata sia per il personale con P.O. che per il personale senza P.O.

Il risultato della misurazione è un giudizio da parte del valutatore sullo scostamento del "contributo osservato" rispetto al "contributo atteso".

Gli elementi della prestazione individuale ottimale, presi in considerazione per la definizione del "contributo atteso", sono riconducibili a tre aspetti:

| Aspetto                                  | Descrizione  |
|--|--|
| <b>Avere consapevolezza e interesse</b>  | Conoscere il contesto in cui si opera e si agisce in modo consono, in linea con il quadro regolamentare e con i valori dell'Istituto. Dimostrare consapevolezza degli obiettivi della propria struttura e del più ampio ambito organizzativo di riferimento ed è essere in grado di riconoscere il proprio apporto nei processi lavorativi in cui si è coinvolti |
| <b>Contribuire con il proprio lavoro</b> | Dare continuità e completa dedizione all'adempimento delle attività assegnate. Garantire, nell'esecuzione delle attività di competenza, completezza, correttezza, rispetto dei tempi. Dimostrare impegno nel prevenire le difficoltà e nel ricercare e adottare soluzioni migliorative   |
| <b>Cooperare con i colleghi</b>          | Condividere informazioni e proposte utili al raggiungimento degli obiettivi del gruppo   |

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione valore qualitativo, utilizzando la scala di seguito indicata.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità del contributo osservato sempre contestualizzato rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato.

| Declaratoria   |
|--|
| Contributo rilevato <b>costantemente e continuativamente non rispondente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato |
| Contributo rilevato <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  |
| Contributo rilevato <b>rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   |
| Contributo rilevato <b>superiore alle attese</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   |
| Contributo rilevato <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato                      |

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce alla dimensione un unico valore su una scala articolata in gradi di giudizio ad ognuno dei quali corrisponde un parametro come di seguito.

| Valutazione X – Declaratoria Contributo individuale  | Parametro Y   |
|--|---------------|
| X = <b>costantemente e continuativamente non rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato | <b>Y = 85</b> |

|   |                |
|---|----------------|
| X = <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   | <b>Y = 90</b>  |
| X = <b>rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  | <b>Y = 100</b> |
| X = <b>superiore</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  | <b>Y = 110</b> |
| X = <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato | <b>Y = 120</b> |

## 11.7.6 Abilità (elemento C)

La dimensione abilità concerne la misurazione e valutazione della performance individuale rispetto ad un **set di abilità attese ed osservabili**, legate ai diversi **aspetti trasversali del lavoro**, e messe in atto dal valutato nello svolgimento dei compiti assegnati.

La misurazione di tale dimensione è effettuata in termini di copertura delle abilità attese, coerenti con la mission e i valori dell'Istituto, ai fini dell'ottimale presidio delle attività da parte del personale.

La dimensione "abilità" viene misurata e valutata sia per il personale con P.O. che per il personale senza P.O.

I fattori di valutazione e i relativi descrittori sono di seguito indicati.

La valutazione del set di abilità avviene con una scala di valutazione articolata in gradi di giudizio.

| FATTORI DI VALUTAZIONE             | DESCRITTORE   |
|------------------------------------|---|
| <b>PROFESSIONALITÀ</b>             | Operare coerentemente con il contesto e i valori di riferimento. Eseguire i compiti secondo le modalità concordate, perseguendo i previsti standard di qualità.<br>Organizzare le attività in maniera autonoma, considerando le scadenze condivise.<br>Proporre soluzioni ai problemi sulla base delle informazioni analizzate ed essere consapevoli delle responsabilità delle proprie azioni. |
| <b>APERTURA ALL'INNOVAZIONE</b>    | Vivere il cambiamento come un'opportunità ed essere disponibili a mettersi in discussione e a sperimentare nuove modalità di lavoro. Impegnarsi a sviluppare le proprie competenze e a migliorare i servizi e le attività in cui si è coinvolti, valorizzando le diversità nei processi di innovazione e creatività.  |
| <b>ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI</b> | Interpretare correttamente le esigenze degli interlocutori interni o esterni con cui ci si relaziona. Condividere le informazioni e le buone pratiche di lavoro con i colleghi, al fine di procedere in modo integrato ed efficace nella realizzazione delle attività, dimostrando di saper mediare interessi divergenti.   |
| <b>GUIDA DEI PROCESSI</b>          | Lavorare in maniera propositiva, dimostrando di saper operare delle scelte con ponderazione per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Guidare e coordinare il  |

|   |
|---|
| gruppo d'appartenenza, mostrandosi in grado di saper riconoscere e valorizzare l'apporto di ciascuno alle attività. |
|---|

Nello specifico, il valutatore rileva le abilità del personale delle aree attraverso la **misurazione di ciascuno dei quattro fattori di valutazione**.

Il **risultato della misurazione** è un giudizio sullo scostamento dell'agire osservato rispetto a quello atteso (definito nel descrittore).

Sulla base delle proprie osservazioni il valutatore attribuisce, in una *prima fase*, a **ciascuno dei quattro fattori un valore qualitativo** corredato da **declaratorie**.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità dell'azione osservata sempre contestualizzata rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato.

| Declaratoria  |
|---|
| Contributo rilevato <b>costantemente e continuativamente non rispondente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità a quanto atteso   |
| Contributo rilevato <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso  |
| Contributo rilevato <b>rispondente</b> per qualità ed intensità a quanto atteso   |
| Contributo rilevato <b>superiore</b> per qualità ed intensità a quanto atteso   |
| Contributo rilevato <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato |

A tale scala sono abbinati i seguenti parametri.

| Valutazione X – Declaratoria Abilità  | Parametro Y    |
|---|----------------|
| X = <b>costantemente e continuativamente non rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato                | <b>Y = 85</b>  |
| X = <b>non sempre rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato   | <b>Y = 90</b>  |
| X = <b>rispondente</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  | <b>Y = 100</b> |
| X = <b>superiore</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato  | <b>Y = 110</b> |
| X = <b>costantemente e continuativamente eccellente rispetto all'atteso</b> per qualità ed intensità, in funzione del ruolo e dell'area organizzativa d'appartenenza del valutato | <b>Y = 120</b> |

Il **punteggio** assegnato a **ciascun fattore** viene, in una *seconda fase*, **ponderato** sulla base del peso a esso attribuito come di seguito descritto.

Il sistema prevede che ad ogni fattore venga attribuito un peso e che **i fattori contribuiscano in modo differente** a determinare il punteggio complessivo della dimensione «abilità» in **funzione dell'attribuzione o meno al personale** di una **Posizione Organizzativa**. La somma dei pesi attribuiti ai 4 fattori, sia per il personale con P.O. che senza P.O., è uguale al 100%.

**Con riferimento all'attribuzione dello specifico trattamento economico accessorio, si indicano i pesi dei singoli fattori:**

|                |                                    | Personale delle aree <b>CON P.O.</b> | Personale delle aree <b>SENZA P.O.</b> |
|----------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>FATTORI</b> | <b>PROFESSIONALITÀ</b>             | 25%                                  | 50%                                    |
|                | <b>APERTURA ALL'INNOVAZIONE</b>    | 25%                                  | 25%                                    |
|                | <b>ORIENTAMENTO ALLE RELAZIONI</b> | 25%                                  | 25%                                    |
|                | <b>GUIDA DEI PROCESSI</b>          | 25%                                  | 0%                                     |
| <b>Totale</b>  |                                    | <b>100%</b>                          | <b>100%</b>                            |

Il **punteggio complessivo** della **dimensione «abilità»**, sia per il personale con P.O. che senza P.O. è, quindi, ottenuto dalla somma dei valori ponderati di ciascun fattore di valutazione:

$$Pa_i = \frac{(Pf_{1i}Wf_{1i}) + (Pf_{2i}Wf_{2i}) + (Pf_{3i}Wf_{3i}) + (Pf_{4i}Wf_{4i})}{Wf_{1i} + Wf_{2i} + Wf_{3i} + Wf_{4i}}$$

In cui

$Pa_i$  = *punteggio complessivo della dimensione abilità di ciascuna unità di personale*

$Pf_i$  ( $Pf_{1i}, Pf_{2i}, Pf_{3i}, Pf_{4i}$ ) = *punteggio di ogni fattore di ciascuna unità di personale*

$Wf_i$  ( $Wf_{1i}, Wf_{2i}, Wf_{3i}, Wf_{4i}$ ) = *peso associato ad ogni fattore di ciascuna unità di personale*

## 11.7.7 Sintesi Valutativa

### 11.7.7.1 Finalità economica

Come criterio per l'attribuzione del trattamento economico di performance individuale, i pesi attribuiti alle 3 dimensioni sono esplicitati nella tabella seguente:

| Finalità della Valutazione                        | Dimensioni di Valutazione | Peso dimensioni |
|---|---------------------------|-----------------|
| <b>Erogazione trattamenti economici accessori</b> | Obiettivi di gruppo       | 70%             |
|   | Contributo individuale    | 20%             |
|   | Abilità                   | 10%             |

A ciascun dipendente delle Aree verrà attribuito un **parametro finale** scaturente dall'applicazione della seguente formula:

$$\text{Parametro elemento A} * 70 + \text{Parametro elemento B} * 20 + \text{Parametro elemento C} * 10$$

---

**100**

Al punteggio della valutazione di sintesi corrisponderà un parametro di liquidazione che sarà fissato in sede di contrattazione integrativa.

Per valutazione negativa, si intende il conseguimento di un punteggio di sintesi finale uguale o inferiore a 85.

### 11.7.7.2 Finalità di sviluppo

Il sistema di valutazione della performance individuale a fini di sviluppo mira a valorizzare gli impatti della valutazione della performance individuale sui riconoscimenti extra-premiali e sugli sviluppi di carriera.

| Fine  | Descrizione  |
|---|--|
| <b>Accesso a percorsi professionalizzanti</b>   | Favorire la crescita professionale del dipendente con azioni volte a colmare i gap rilevati  |
| <b>Accesso a percorsi di alta formazione e di crescita professionale</b>                    | Valorizzare il merito attraverso l'accesso privilegiato a percorsi di alta formazione in primarie istituzioni educative nazionali e internazionali o periodi di lavoro presso primarie istituzioni pubbliche e private, nazionali e internazionali |
| <b>Riconoscimento di punteggi nell'ambito delle progressioni economiche e/o di carriera</b> | Valorizzare il merito nell'ambito delle procedure di progressione economica e/o di carriera  |

| Fine  | Descrizione   |
|---|---|
| <b>Attribuzione di incarichi e responsabilità</b> | Favorire l'attribuzione di incarichi e responsabilità nei limiti di quanto previsto dalle vigenti disposizioni per l'attribuzione delle posizioni organizzative |

Relativamente alle finalità di sviluppo, i pesi attribuiti alle tre dimensioni, che sono i seguenti:

| Finalità della Valutazione  | Dimensioni di Valutazione | Peso dimensioni |
|-----------------------------|---------------------------|-----------------|
| <b>Finalità di sviluppo</b> | Obiettivi di gruppo       | 30%             |
|                             | Contributo individuale    | 35%             |
|                             | Abilità                   | 35%             |

### 11.7.8 Soggetti coinvolti e valutazione

La valutazione della performance individuale delle Aree si basa su un percorso che vede il coinvolgimento di:

| ATTORE             | RUOLI/RESPONSABILITÀ  |
|--------------------|---|
| <b>Valutatori</b>  | I superiori gerarchici del personale sono responsabili dell'espressione del giudizio valutativo con riferimento alle dimensioni del contributo individuale e delle abilità, nonché delle azioni di monitoraggio continuo e supporto ai valutati. Nello specifico, il valutatore è il dirigente della struttura cui è assegnato il valutato. |
| <b>Compilatore</b> | Supporta il dirigente superiore gerarchico, unico attore responsabile dell'attività di misurazione e valutazione della performance individuale, nella compilazione della scheda di valutazione.   |
| <b>Valutati</b>    | Tutto il personale delle aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità: prende visione degli indirizzi in materia di valutazione e del giudizio intermedio e finale espresso dai valutatori.   |

### 11.7.9 Condivisione degli obiettivi, strumenti e metodologie a supporto del processo valutativo e fasi del processo valutativo

#### 11.7.9.1 Condivisione degli obiettivi

Al fine di creare una consapevolezza diffusa, è istituito un momento formale di avvio del ciclo di valutazione della performance individuale attraverso il quale vengono condivisi gli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza dei valutati. Tale fase, svolta successivamente all'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione e, in ogni caso, entro il 31 marzo, è a cura del dirigente responsabile della struttura anche con il supporto di elevate professionalità (IV Area), laddove ritenuto utile, in uffici con elevata dotazione organica ed è realizzata con le modalità ritenute più idonee per assicurare consapevolezza e condivisione da parte del personale sui risultati da conseguire nel periodo di riferimento.

|                                      |  |  |   |
|--------------------------------------|--|--|---|
| <p><b>Condivisione obiettivi</b></p> | <p>Momento formalizzato di avvio della valutazione della performance a cura di un dirigente con il supporto di elevate professionalità (IV Area), laddove ritenuto utile, in uffici con elevata dotazione organica, realizzato anche mediante dettagliata comunicazione massiva in caso di elevata numerosità dei valutati</p> | <p>Entro il 31 marzo di ogni anno e dopo l'adozione del PIAO da parte del Consiglio di Amministrazione</p> | <p>Direttori<br/>Dirigenti<br/><br/>Dipendenti delle Aree</p> |
|--------------------------------------|--|--|---|

### 11.7.9.2 Strumenti e metodologie a supporto del processo valutativo

Nel corso dell'anno, per rendere il momento della valutazione quanto più oggettivo, consapevole e rispondente al contributo lavorativo apportato, i valutatori hanno cura di raccogliere le informazioni utili a ricostruire una panoramica del contributo lavorativo (es.: iniziative, progetti, tavoli di lavoro, interlocuzioni) del valutato anche attraverso strumenti di feedback. In caso di disallineamento rispetto agli obiettivi assegnati è cura del valutatore fornire indicazioni puntuali, dati numerici o altri elementi di fatto significativi orientati anche a favorire il recupero delle performance individuali in corso d'anno.

In particolare, la previsione di un momento formale di condivisione degli obiettivi di performance assegnati alla struttura di appartenenza dei valutati nella fase di avvio del ciclo di valutazione della performance individuale diventa elemento di rilievo. Tale attività verrà svolta entro il mese di marzo.

Durante tutto il ciclo della valutazione è utile l'attivazione di momenti di confronto e di feedback e nel dispiegarsi delle fasi di valutazione intermedia e finale l'avvio di momenti di calibrazione anche attraverso iniziative informative e formative rivolte a soggetti valutatori affinché siano

garantiti livelli omogenei di valutazione. A presiedere tali momenti è il *Comitato di Garanzia per le performance individuali*.

La scala esprime i livelli di qualità ed intensità del contributo osservato sempre contestualizzato rispetto al ruolo e all'area organizzativa del valutato. In particolare, la scala di valutazione deve essere adottata dai valutatori come strumento oggettivo e uniforme per l'analisi delle prestazioni, delle abilità e del contributo fornito dai dipendenti. Per questo motivo, ai fini di una valutazione equa e meritocratica, è fondamentale che la scala venga utilizzata trasversalmente, in modo tale da valorizzare le capacità individuali e l'effettivo apporto fornito dal singolo all'unità lavorativa, indipendentemente dalla posizione, livello, o area professionale di inquadramento (funzionario, assistente, operatore, elevata professionalità).

### 11.7.9.3 Calibrazione e Feedback

Il sistema è implementato da due importanti strumenti a supporto del processo valutativo. In particolare, in costanza dei momenti di chiusura della valutazione intermedia e finale e prima della condivisione della valutazione al personale, è attivabile una fase di calibrazione. Obiettivo di tale fase è individuare assegnazioni di punteggi da parte dei valutatori che si discostano in maniera statisticamente significata dalle assegnazioni effettuate dal complesso dei valutatori.

Il processo di costruzione del modello di calibrazione ha inizio con la definizione dei parametri di analisi. In sintesi, per ogni valutatore vengono calcolati:

1. la media dei voti delle singole schede;
2. lo scarto quadratico medio dei voti delle singole schede;
3. la percentuale delle schede con voti identici rispetto al totale delle schede compilate;
4. l'indice di concentrazione di GINI sui voti assegnati.

L'analisi statistica della distribuzione dei parametri consente di verificare che le valutazioni effettuate dal singolo valutatore non presentino:

- un eccessivo scostamento rispetto alle valutazioni degli altri valutatori;
- un'eccessiva omogeneità delle valutazioni.

Il sistema di parametri viene analizzato in corrispondenza dell'intero collettivo dei valutatori. In tale fase vengono determinati i valori soglia, che tramite un meccanismo automatico di "alert", consentono di segnalare le anomalie valutative.

In definitiva il sistema, collegato alla procedura di valutazione, permette al valutatore risultato anomalo di analizzare preventivamente le proprie valutazioni consentendo di verificare la correttezza dell'operato nella complessiva operazione di valutazione svolta nei confronti dei

propri valutati nel periodo di riferimento. Il sistema, inoltre, appena disponibile in modalità cruscotto, consentirà ai dirigenti preposti alle strutture centrali/regionali di avere una panoramica sulle valutazioni effettuate dai dirigenti delle strutture afferenti al territorio di riferimento.

In tale fase il *Comitato di Garanzia per le performance individuali* potrà fornire le indicazioni necessarie a garanzia della correttezza di tutto il ciclo di valutazione.

Con riferimento ai feedback, è in fase di implementazione una procedura, parimenti collegata all'applicativo Val.In.P.S., che consente ai valutatori di fornire feedback ai valutati in corso d'anno mediante invio di indicazioni.

#### 11.7.9.4 Fasi del processo valutativo

Il processo di valutazione si svolge nelle fasi e nei tempi di cui alla tabella seguente.

| FASE                       | MODALITA'   | TEMPI   | SOGGETTI COINVOLTI                                  |
|----------------------------|---|---|---|
| <b>Verifica intermedia</b> | Si svolge attraverso una comunicazione tra valutatore e valutato con lo scopo di verificare l'andamento delle attività sulla base del PIAO, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi. I valutatori possono anche far seguire la comunicazione con un colloquio con i valutati   | Almeno una volta l'anno entro il mese di settembre<br><br>In caso di gravi disfunzioni nell'attività gestionale, i valutatori attiveranno ulteriori momenti di feedback | Direttori<br>Dirigenti<br><br>Dipendenti delle Aree |
| <b>Valutazione finale</b>  | Il valutatore procede alla valutazione finale della prestazione di ciascuno dei propri valutati in termini di misurazione e valutazione del grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati e del livello di contributo individuale e abilità raggiunto. A conclusione del processo si prevede un momento facoltativo di confronto anche informale tra valutato e valutatore anche a richiesta del valutato. In caso di disallineamento dei risultati rispetto agli | Entro aprile dell'anno successivo   | Direttori<br>Dirigenti<br><br>Dipendenti delle Aree |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>obiettivi, è onere del valutatore inserire nel campo note una motivazione</p> |  |  |
|--|--|--|--|

## 11.7.10 Divergenze valutative e procedure di conciliazione

Nel caso in cui il valutato non accetti la valutazione finale da parte del valutatore, a domanda dell'interessato, si passa alla fase di "Gestione delle Divergenze".

Per risolvere i conflitti e prevenire eventuali contenziosi qualora, in fase di valutazione finale vi sia disaccordo tra valutato e valutatore, la scheda, riportante il dissenso del valutato, su richiesta del valutato, è sottoposta ad una procedura di gestione delle divergenze valutative.

La procedura è gestita da Commissioni di riesame, composte da soggetti diversi dai valutatori con il compito di ricomporre le divergenze valutatore-valutato e di giungere ad un giudizio definito condiviso e in ogni caso vincolante.

La composizione delle Commissioni di riesame è definita con atto del Direttore generale.

Nello specifico, la procedura, prevede i seguenti passaggi:

### Presentazione istanza di riesame presso la Commissione

Il valutato può presentare istanza di avvio della procedura di riesame. L'istanza, presentata in forma scritta, deve contenere l'**indicazione** precisa degli **aspetti contestati** nonché eventuali dati e documenti utili alla formazione del parere della Commissione supportati da ogni **evidenza** utile.

### Giudizio della Commissione

L'interessato può richiedere di essere ascoltato dalla Commissione di Riesame, avvalendosi dell'assistenza di un rappresentante sindacale o di altra persona di fiducia diversa dal responsabile di unità organizzativa in cui è incardinato.

L'esito del riesame, portato a conoscenza del valutato e del valutatore al termine del processo conciliativo, comporta l'adeguamento della valutazione finale alla decisione della Commissione, estendendosi anche al commento apposto dal valutatore nella scheda di valutazione finale. Il parere della Commissione è reso visibile al valutato e al valutatore nella procedura Val.In.P.S.

La procedura di riesame dovrà concludersi entro i 60 giorni successivi al termine ultimo per la presentazione delle istanze di conciliazione.