



**FORMEZ**



AL SERVIZIO DELLA PA

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DEL PERSONALE DIRIGENTE**



# Sommario

- 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....2
- 2. METODOLOGIA DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE DIRIGENTE .....4
- 2.1 FASE 1: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....4
- 2.2 FASE 2: COLLOQUIO E MONITORAGGIO INTERMEDIO. ....5
- 2.3 FASE 3: VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE. ....5
- 3. SITUAZIONI SPECIFICHE.....7
- 4. INFORMATIZZAZIONE DELLA PROCEDURA.....7

## 1. CONTESTO DI RIFERIMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il presente documento mira a illustrare la metodologia di assegnazione e valutazione degli obiettivi per il personale Dirigente adottata dall'Istituto nell'ambito della valutazione della Performance.


Con riferimento da un lato alla procedura di Assegnazione degli obiettivi e dall'altro alla Valutazione del loro conseguimento che sarà effettuata nella medesima annualità, è stato indispensabile tenere conto dei seguenti elementi:

- Il complesso processo di riassetto organizzativo avviatosi nel 2023, a seguito del periodo commissariale disposto dall'art. 24 del DL 44/2023, che ha determinato una nuova articolazione della struttura organizzativa di Formez PA nonché nuove funzioni e compiti attribuiti all'Istituto dal medesimo decreto legislativo.
- La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 avente ad oggetto *“Nuove indicazioni in materia sulla misurazione e di valutazione della performance individuale”* che fornisce indicazioni operative in riferimento ai sistemi di misurazione e valutazione della performance del personale delle pubbliche amministrazioni, di livello dirigenziale e non, ponendo come elemento centrale la *leadership* quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni.
- La nota del 24 gennaio 2024 del Ministro per la Pubblica Amministrazione contenente *“Prime indicazioni operative in materia sulla misurazione e di valutazione della performance individuale”*, con la quale si rappresenta che *“è dunque innanzitutto improcrastinabile che l’assegnazione degli obiettivi al personale venga effettuata non oltre il mese di febbraio”* e si evidenzia che *“gli obiettivi devono essere: chiari, concreti, misurabili e [...] assegnati tempestivamente, previo colloquio tra valutatore e valutato, finalizzati all’incremento dell’efficienza e dell’efficacia del lavoro pubblico e aderenti alla specificità dei destinatari e alle modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. La tempestività nella loro assegnazione è il presupposto necessario affinché il personale, abbia modo e tempo di predisporre gli strumenti organizzativi, correlati al proprio livello funzionale di responsabilità, che ritiene necessari per il loro conseguimento”*.

È fondamentale, inoltre, evidenziare quanto disposto dal *Regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione di Formez PA* vigente, adottato dall'Assemblea Ordinaria degli Associati con la deliberazione n. 61 del 20 giugno 2023, in riferimento alla valutazione della performance.

Nello specifico:

- l'art. 7, comma 5, ai sensi del quale il Presidente:
  - lett. b) *“esercita tutti i poteri di indirizzo sulla gestione delle risorse finanziarie, strumentali e umane, la cui attuazione è demandata al Direttore Generale e ai Dirigenti”*;
  - lett. c) *“sulla base dei documenti e degli indirizzi di programmazione, assegna al Direttore Generale, con proprio atto, gli obiettivi annuali di performance”*;
  - lett. d) *“valuta il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale e, sulla base della proposta di questo ultimo, valuta altresì la performance individuale dei Dirigenti”*;
- l'art. 10, comma 3, ai sensi del quale il Direttore Generale:
  - lett. b) *“sulla base dei documenti di programmazione e degli indirizzi ricevuti dal Presidente assegna ai Dirigenti, con propri atti, gli obiettivi annuali, tenuto conto delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate, coerentemente con il disegno organizzativo e in modo da massimizzare il valore aggiunto legato all'utilizzo delle professionalità più adatte ai diversi ruoli”*;
  - lett. c) *“propone al Presidente la propria valutazione sulla performance individuale dei Dirigenti”*;
- l'art. 11, ai sensi del quale i Dirigenti:
  - comma 2 *“rispondono della realizzazione degli obiettivi assegnati e delle funzioni conferite assicurando un ottimale, efficace ed efficiente utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali anche attraverso l'adozione di propri atti nei limiti delle deleghe ad essi attribuite”*;

- 
- comma 3 lett. a) *“partecipano al processo di definizione del Piano Triennale, di cui all’art. 19 dello Statuto, nonché degli obiettivi della Direzione”;*

-l'art.14, ai sensi del quale:

*“Formez PA adotta con apposito atto un sistema di valutazione del Personale dipendente e Dirigente, nel quale vengono definite le modalità di valutazione.*

*La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità delle attività svolte da Formez PA, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito ed il riconoscimento dei risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.*

*Formez PA valuta la performance come il contributo fornito da ogni dipendente e unità organizzativa o ufficio al raggiungimento degli obiettivi dell’Associazione.*

*Il sistema di valutazione ha come obiettivi:*

- *motivare ad una crescita complessiva tramite il contributo di ogni individuo;*
- *orientare lo sviluppo delle persone per far crescere l’organizzazione;*
- *aumentare il livello di responsabilizzazione del singolo;*
- *favorire percorsi di progressione professionale e di carriera;*
- *collegare la retribuzione ai risultati.*

*La valutazione si effettua con cadenza annuale sulla base dei risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati e dei comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore.*

*Spetta ai Dirigenti attribuire gli obiettivi agli uffici alle loro dirette dipendenze oltre che gli obiettivi individuali”.*

## 2. METODOLOGIA DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

La *Procedura di assegnazione e valutazione della performance* per il personale Dirigente, il cui obiettivo è motivare alla realizzazione degli obiettivi annuali dell'istituto e ad una crescita complessiva tramite il contributo di ogni individuo, si articola in tre fasi:

**Fase 1:** Assegnazione degli obiettivi.

**Fase 2:** Colloquio intermedio.

**Fase 3:** Valutazione finale delle prestazioni.

La valutazione può generare azioni finalizzate al miglioramento sia della leadership che delle competenze individuali, e favorire percorsi di progressione professionale e di carriera fondati sul merito. Ha inoltre la finalità di collegare la parte variabile della retribuzione ai risultati.

### 2.1 FASE 1: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Secondo quanto disposto dal *Regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione di Fornez PA*, il Presidente, tenuto conto delle direttive e indicazioni impartite dal Ministro della Pubblica Amministrazione assegna alla Direttrice Generale gli obiettivi specifici da conseguire per ogni annualità.

L'assegnazione degli obiettivi di *performance* e *leadership* ai Dirigenti dell'Istituto avviene con Determina della Direttrice Generale. I Dirigenti hanno il mandato ulteriore di assegnare gli obiettivi al proprio personale entro e non oltre il mese di febbraio, come da Direttiva del Ministro.

Per l'assegnazione degli obiettivi annuali l'Istituto si avvale di una "*Scheda di assegnazione e di stato di avanzamento degli obiettivi annuali*", utilizzata con periodicità definita e secondo criteri omogenei, che viene sottoscritta da ciascun Dirigente.

Le **Aree di Valutazione** del Sistema sono due:

**Area della Performance** (organizzativa e individuale) divisa in due sezioni:

- Obiettivi Comuni: 5 obiettivi uguali per tutti i dirigenti (peso 30%)
- Obiettivi Specifici: 2 o 3 obiettivi diversi per ogni dirigente (peso 40%)

**Area della Leadership:**

- 7 comportamenti organizzativi trasversali, con 4 indicatori specifici per ognuno (peso 30%).

Tali obiettivi sono integrati in un sistema di controllo manageriale che monitora la performance, l'allineamento tra obiettivi individuali e organizzativi, favorendo in tal modo la responsabilizzazione verso i risultati.

In riferimento agli obiettivi assegnati al personale Dirigente si è tenuto conto dei "valori" individuati nell'ambito della Direttiva del Ministro della Pubblica Amministrazioni al fine di poter raggiungere un adeguato livello di leadership, in particolare:

- capacità di superare gli schemi consolidati (flessibilità e innovazione, pensiero laterale);
- conseguire i risultati e "far accadere le cose" (iniziativa, concentrazione e orientamento al risultato, tenacia/determinazione);
- agire velocemente, con decisione e tempestività (autonomia e decisionalità, senso d'urgenza, iniziativa e assunzione del rischio);
- riconoscere la capacità di agire delle persone (sviluppo collaboratori, capacità di ascolto);
- assumersi le proprie responsabilità, promuovendo il valore della responsabilità (autonomia e decisionalità, iniziativa e assunzione del rischio);

- costruire *team* ad alte performance, sapendo individuare i talenti (spirito di squadra e collaborazione, orientamento allo sviluppo delle risorse);
- essere un modello di integrità ed etica professionale per i propri pari e collaboratori.

## 2.2 FASE 2: COLLOQUIO E MONITORAGGIO INTERMEDIO.

La valutazione della performance prevede una fase intermedia in cui viene pianificato un colloquio, in presenza oppure online, tra il Superiore gerarchico e il Dirigente da valutare, al fine di rilevare lo stato di avanzamento delle attività di medio periodo, collegate agli obiettivi da conseguire.

Durante lo svolgimento del colloquio viene presentata e discussa la *“Relazione di sintesi/autovalutazione dello stato di avanzamento degli obiettivi annuali”*, redatta dal Dirigente valutato, su un format *“di sintesi”*, contenente per ciascun obiettivo specifico comune e di area: lo stato di avanzamento delle attività per il periodo intermedio di valutazione, la fonte di verifica ed eventuali note che descrivono anche le cause che ostacolano il conseguimento dell’obiettivo.

Il colloquio rappresenta un momento cruciale di confronto sull’avanzamento delle attività e delle prestazioni svolte. Al termine di tale processo, ogni Dirigente valutato e il Superiore gerarchico sottoscrivono la *“Scheda di stato di avanzamento degli obiettivi annuali”* contenente lo stato di avanzamento per ciascun obiettivo assegnato. In tale contesto è possibile evidenziare e proporre una revisione degli obiettivi specifici e dei relativi indicatori di risultato, qualora vi siano oggettivi fattori esterni o interni che non consentano il loro raggiungimento. Tale proposta dovrà essere presentata alla Direttrice Generale, per una valutazione nel merito della questione ed un’eventuale convalida.

Gli esiti dei colloqui intermedi vengono trasmessi dai Superiori gerarchici per i propri Dirigenti alla Direttrice Generale che, attraverso il supporto della Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Performance (Ufficio MBO) si occuperà della lettura e validazione dei dati e delle fonti di verifica inserite.

Al termine della valutazione intermedia la Direzione Risorse Umane Organizzazione e performance attraverso il proprio Ufficio MBO, avrà il compito di predisporre un documento finale di sintesi sul monitoraggio intermedio della performance, che contenga anche le eventuali proposte di rimodulazione o sostituzione degli obiettivi, validati dalla Direttrice Generale, da trasmettere al vertice dell’Istituto, al fine di un adeguamento di periodo che sia maggiormente pertinente per il conseguimento degli obiettivi complessivi dell’ente.

## 2.3 FASE 3: VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE.

Per la valutazione finale della performance dei Dirigenti, il Regolamento interno di organizzazione, contabilità e amministrazione, dispone quanto segue:

Il Direttore Generale, ai sensi dell’art.10, lettera c):

*“propone al Presidente la propria valutazione sulla performance individuale dei Dirigenti”.*

Il Presidente ai sensi dell’art. 7:

- lett. d) *“valuta il raggiungimento degli obiettivi di performance individuale del Direttore Generale e, sulla base della proposta di questo ultimo, valuta altresì la performance individuale dei Dirigenti”.*

Al termine dell’anno solare, la Direttrice Generale provvede alla valutazione finale delle performance per ciascun Dirigente attraverso la compilazione della *“Scheda di assegnazione e di stato di avanzamento degli obiettivi annuali”*, comprensiva sia degli Obiettivi Specifici (Comuni e Specifici di Area) che di Leadership. La Scheda viene compilata da parte della Direttrice Generale con il supporto della Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Performance (Ufficio MBO) e del Superiore gerarchico. La Direzione Risorse Umane, Organizzazione e

Performance (ufficio MBO) avrà il compito di interfacciarsi con gli Uffici di competenza per la verifica del conseguimento degli obiettivi specifici comuni e di area per ciascun Dirigente in base alle fonti indicate nella citata scheda, mentre il Superiore gerarchico contribuirà soprattutto alla valutazione degli obiettivi di leadership.

La condivisione della versione finale della “*Scheda di assegnazione e di stato di avanzamento degli obiettivi annuali*” avviene da parte della Direttrice Generale durante un colloquio con il Superiore gerarchico e il Dirigente da valutare, da effettuarsi in presenza oppure online, e durante il quale vengono attribuite le seguenti scale valori:

<b>Obiettivi Specifici (obiettivi Comuni e Specifici di Area)</b>	
0	Obiettivo non raggiunto
1	Obiettivo minimamente raggiunto
2	Obiettivo parzialmente raggiunto
3	Obiettivo raggiunto
4	Obiettivo superato

<b>Leadership</b>	
1-3	Prestazione inadeguata
4-5	Prestazione non sempre adeguata
6-7	Prestazione adeguata
8-9	Prestazione di elevato rendimento
10	Prestazione eccezionale

In base ai punteggi ottenuti, verranno attribuite le relative fasce valutative come da schema di seguito riportato:

Fascia	Range Punteggio	Percentuale corrisposta
A	91-100	100%
B	81-90,9	80%
C	71 - 80,9	60%
D	0 - 70,9	0%

Il colloquio di valutazione finale rappresenta un momento fondamentale di confronto delle attività e prestazione svolte, con un focus specifico sugli obiettivi di leadership raggiunti, al fine poter prevedere anche eventuali giustificativi in merito ad obiettivi non conseguiti a causa di fattori esterni o interni.

Durante lo svolgimento del colloquio viene presentata e discussa la versione finale della “*Scheda di assegnazione e di stato di avanzamento degli obiettivi annuali*”, già validata dal Superiore Gerarchico, contenente per ciascun obiettivo specifico comune e di area: il risultato e punteggio ottenuto per il periodo di valutazione, la fonte di verifica ed eventuali note in cui poter descrivere anche le cause che hanno ostacolato il conseguimento dell’obiettivo.

La versione finale della “*Scheda di assegnazione e di stato di avanzamento degli obiettivi annuali*” prevede anche la compilazione dei campi relativi ai Punti di forza e Aree di miglioramento del Dirigente, eventuali note da lasciare agli atti nella scheda, nonché l’indicazione della data di sottoscrizione e gli spazi relativi alla firma della Direttrice Generale e del Dirigente valutato e del Presidente, che verrà apposta a conclusione dell’iter della valutazione.

Al termine del colloquio, la Direttrice Generale elabora la **proposta di valutazione finale della performance** da trasmettere al Presidente.

Il Presidente verifica i contenuti della proposta ricevuta e formula la propria valutazione finale per ciascun Dirigente. Al termine di tale processo la “*Scheda di assegnazione e di stato di avanzamento degli obiettivi annuali*” viene sottoscritta dal Dirigente valutato, dal Superiore gerarchico, dalla Direttrice Generale e dal Presidente, attestando così l’accettazione della valutazione finale.

La valutazione finale viene, infine, trasmessa alla Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Performance. Quest'ultima (attraverso l'ufficio MBO) avrà il compito di predisporre un documento finale di sintesi della performance da trasmettere al vertice dell'Istituto, al fine di attribuire il compenso corrispondente al livello di raggiungimento degli obiettivi di ciascun Dirigente.

Le schede di valutazione firmate saranno disponibili e consultabili nell'archivio tenuto a cura della Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Performance.

L'esito della valutazione, in particolare se questa è negativa nell'ambito leadership o performance, può produrre iniziative finalizzate al miglioramento dei gap identificati, tali iniziative possono comprendere tanto attività formative quanto di natura organizzativa.

### **3. SITUAZIONI SPECIFICHE**

In riferimento alla valutazione intermedia e finale della performance per il personale Dirigente si specifica quanto segue:

1. In caso di assegnazione di un Dirigente ad un nuovo Superiore gerarchico, alla valutazione partecipa quest'ultimo, sentito il precedente Superiore gerarchico per i periodi antecedenti.

Qualora un Superiore gerarchico non sia più in servizio, alla valutazione del Dirigente da valutare partecipa l'ultimo Superiore gerarchico a cui il Dirigente da valutare è assegnato.

Il 'peso' della valutazione condivisa dovrà essere ovviamente proporzionale al tempo speso nelle aree interessate

2. Qualora un Dirigente da valutare non sia più in servizio presso l'ente, la valutazione viene fatta dalla Direttrice Generale sulla base della documentazione e delle fonti di verifica in possesso dagli Uffici preposti, con il supporto della Direzione Risorse Umane, Organizzazione e Performance (attraverso l'ufficio MBO) e prendendo in considerazione l'eventuale *"Relazione di sintesi/autovalutazione intermedia degli obiettivi specifici da raggiungere"* redatta dal Dirigente valutato, nella fase di colloquio e monitoraggio intermedio.

3. Qualora ad un Dirigente venga assegnata una Direzione "ad interim", la valutazione per tale Direzione avviene esclusivamente per gli obiettivi di leadership.

### **4. INFORMATIZZAZIONE DELLA PROCEDURA**

Nel corso dell'anno sarà avviata per il personale dirigenziale l'informatizzazione della procedura della valutazione della performance, già attiva per la valutazione del personale dipendente non dirigente, che prevederà l'implementazione all'interno del portale Zucchetti di tutti gli step di valutazione previsti: 1. Assegnazione 2. Monitoraggio e colloquio intermedio; 3. Valutazione finale della performance.