

## VERBALE D'INTESA

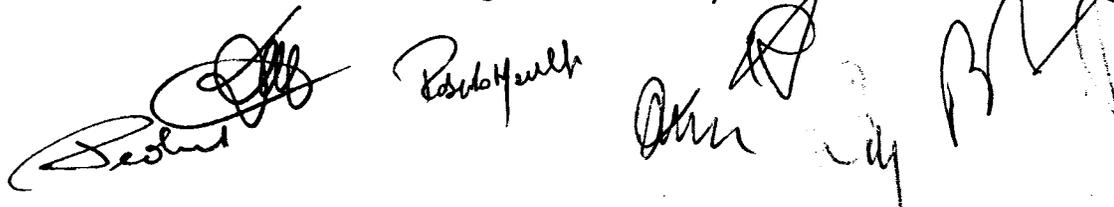
Il giorno 25-01-06, presso la sede centrale dell'INAIL di P.le Pastore, n. 6 - Roma, la Delegazione trattante di parte pubblica e le Organizzazioni sindacali a livello nazionale, a scioglimento della riserva di cui all'accordo siglato in data 20 ottobre 2003, si sono incontrate per valutare - con riferimento al personale dirigente con incarichi di II fascia - gli esiti della fase di primo impianto del sistema di valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi e della separata sperimentazione del modello di valutazione dei risultati, entrambi relativi alle situazioni organizzative e produttive realizzate nel 2003.

Gli esiti di entrambi i sottosistemi di valutazione hanno formato oggetto di approfondita indagine e riflessione da parte dell'Amministrazione, al fine di raggiungere un più elevato livello di coerenza con le finalità dichiarate e di "oggettività" delle relative valutazioni, attraverso il perfezionamento degli strumenti predisposti e delle modalità di loro utilizzazione, nel pieno rispetto dei criteri generali assunti come base del precedente accordo.

Le parti, a seguito di un'articolata considerazione dei risultati ottenuti e delle diverse criticità inevitabilmente emerse nella fase di primo impianto, concordano circa l'opportunità di adottare alcune misure correttive e di razionalizzazione delle soluzioni sperimentate, mentre **ribadiscono la validità dei criteri e dell'impianto generale del sistema di valutazione delle prestazioni**, che si intende confermato nei termini già recepiti nel richiamato accordo del 20 ottobre 2003.

In particolare, le parti convengono:

- sul carattere di sperimentaltà da attribuire ai risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi, considerati l'elevato impatto organizzativo e psicologico determinato dall'introduzione di qualsiasi nuovo sistema di valutazione individuale e l'inevitabile difficoltà di garantire fin dal primo impianto l'auspicata omogeneità di applicazione dei criteri valutativi da parte di tutti i Dirigenti con incarico di livello generale, nella veste di "proponenti", condizione imprescindibile per migliorare l'affidabilità e la confrontabilità degli esiti della valutazione stessa;
- sulla conseguente necessità di intervenire nuovamente, anche con ulteriori momenti seminariali e di riallineamento metodologico e comportamentale su tutti gli attori del processo di valutazione e quindi, oltre che sui dirigenti oggetto di valutazione, anche sugli stessi Dirigenti generali con funzioni di proponenti;
- sulla immediata riattivazione della valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze tecniche per la primaria finalità dell'aggiornamento professionale e del sostegno formativo;



- **sull'attivazione del sistema di valutazione delle prestazioni a valere per l'esercizio 2006, ivi compresa la correlazione degli esiti con la quota di retribuzione accessoria c.d. "di risultato".**

Le parti concordano quindi che, per quanto riguarda **la valutazione dei comportamenti organizzativi**, ed in particolare l'attribuzione dei diversi livelli di padronanza di ciascuna competenza così come definiti nel sistema, va richiamata la massima attenzione sul significato attribuito all'esplicitazione del **"livello atteso"**: questo infatti deve essere inteso da tutti gli attori del processo di valutazione come **modello di riferimento a tendere ovvero come traguardo da raggiungere** e non come livello dato per scontato e quindi da assumere come base di partenza.

Con riferimento, poi, alla **valutazione dei risultati**, le parti concordano sulla necessità di rendere maggiormente visibile la stretta connessione tra le due modalità valutative che concorrono a fornire la **valutazione complessiva della prestazione**. Questa deve tenere conto in primo luogo dei risultati (e delle motivazioni che ne sono alla base) ma anche dei comportamenti organizzativi posti in essere, che possono determinare correttivi anche rilevanti dei punteggi conseguiti con i risultati. Da tale stretta connessione discende l'opportunità di confermare la periodicità annuale delle due valutazioni, anche in coerenza con l'omologa scansione dei sistemi "premiante" e di programmazione e controllo.

Per quanto concerne più in particolare la metodologia, i criteri, gli attori ed il processo a supporto della valutazione dei risultati, quale componente essenziale della valutazione delle prestazioni, si rinvia al documento allegato che si assume come parte integrante del presente verbale di intesa.

#### LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

CGIL *Barbottarello*

CISL *Barbottarello*

UIL *Augusto Della Gioiada*

CIDA-ASDAPI *non sottoscrive più risoluzione delle specifiche norme di legge e del CCNL dei dirigenti (r. di approvazione a verbale)*

CONFEDIR *Milano*

#### LA DELEGAZIONE

*Barbottarello*  
*Barbottarello*  
*Barbottarello*  
*Barbottarello*  
*Barbottarello*

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI**

L'esigenza di coniugare la valutazione dell'efficacia produttiva con la valorizzazione dei comportamenti coerenti con la missione, i valori, gli obiettivi dell'Istituto ha guidato la realizzazione del nuovo **sistema di valutazione delle prestazioni** rivolto ai Dirigenti.

Il sistema trae la sua intelaiatura strutturale dal più ampio progetto di **valutazione e sviluppo delle risorse umane dell'Istituto**, pur mantenendo sue peculiarità specifiche nelle componenti valutative, nelle modalità, nei tempi di realizzazione e nelle finalità.

Il sistema considera due componenti che possono essere integrate tra loro ma anche trattate in modo disgiunto: i risultati conseguiti e i comportamenti messi in atto.

Per la **valutazione dei comportamenti** si fa riferimento ai modelli generali creati per il sistema di valutazione e sviluppo delle risorse umane (cataloghi delle competenze e piattaforma professionale).

La **valutazione dei risultati** misura, attraverso il confronto fra i risultati conseguiti e gli obiettivi posti a inizio periodo, quanto effettivamente realizzato da ciascun Valutato nell'arco temporale di un anno.

Il modello di valutazione delle prestazioni fornisce gli elementi necessari per la determinazione della quota di **retribuzione di risultato** collegata direttamente alle prestazioni dei Dirigenti di seconda fascia

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

### **PRINCIPI**

La tempistica e le logiche del sistema sono mutuare dal **sistema di programmazione e controllo dell'Istituto**, compresa l'articolazione delle fasi del processo: assegnazione degli obiettivi a inizio anno, eventuale revisione semestrale e valutazione finale dei risultati.

In particolare, con le stesse modalità partecipative basate sul principio della negoziazione, anche nel sistema di valutazione dei risultati viene assicurata la massima interazione del Valutato, il quale interviene con proposte e considerazioni formalizzate in ogni fase del processo per meglio far apprezzare la reale situazione produttiva, specifica di ciascuna struttura.

Il modello di valutazione dei risultati è personalizzato su due segmenti di popolazione distinti dalla diversa natura degli obiettivi rispettivi: da una parte i Dirigenti di Sede, dall'altra i Dirigenti di strutture di staff (Direzioni regionali e centrali).



Gli obiettivi possono essere "quantitativi" (obiettivi di produzione delle Sedi, espressi con indicatori numerici) o "qualitativi" (progetti di sviluppo o programmi di realizzazione di attività di produzione corrente, tipici delle Strutture di staff regionali e centrali).

Per quanto riguarda gli **obiettivi quantitativi**, il sistema di programmazione e controllo dell'Istituto individua annualmente una serie di obiettivi di produzione e ne quantifica i relativi target. Il processo può essere ripetuto al semestre per consentire un riallineamento dei target alle eventuali modifiche di contesto o delle condizioni esterne.

Nell'ambito degli obiettivi di produzione che fanno parte del Programma annuale, viene selezionato un gruppo ristretto di "obiettivi prioritari" sulla base dell'importanza relativa rispetto alle priorità dettate dagli indirizzi strategici dell'Istituto: tale gruppo di obiettivi, in tutto o in parte, forma oggetto della valutazione dei risultati dei Dirigenti di Sede.

**Obiettivi di qualità** sono invece quelli tipici delle Strutture di staff (regionali e centrali) e si riferiscono alle "attività di produzione corrente", di responsabilità diretta del Dirigente; alla realizzazione di progetti di sviluppo, in attuazione di obiettivi gestionali assegnati allo specifico ruolo; alle attività di collaborazione con altre Strutture.

Una ulteriore distinzione attiene agli obiettivi "individuali" ed agli obiettivi "di integrazione". Gli obiettivi individuali sono obiettivi (quantitativi o qualitativi) che rientrano nell'area di responsabilità del Valutato. Gli obiettivi di integrazione sono obiettivi propri dei Dirigenti delle Strutture di staff (Direzioni centrali e regionali) risultanti dall'aggregazione dei risultati di produzione delle Sedi, alla cui realizzazione il Valutato contribuisce solo indirettamente.

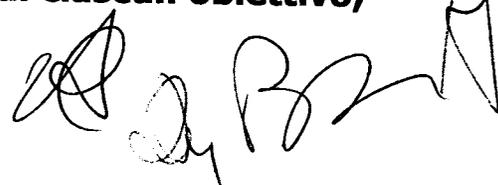
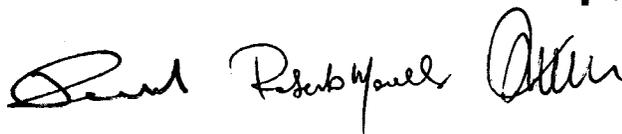
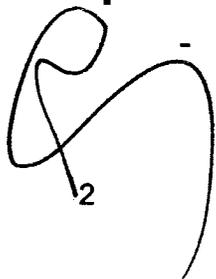
I Dirigenti di Sede hanno solo obiettivi individuali. I Dirigenti di staff hanno obiettivi individuali ed obiettivi di integrazione.

## **SIMULAZIONE**

La fruibilità del modello ipotizzato e la sua integrazione con il controllo di gestione sono stati testati in una sperimentazione che ha avuto luogo nell'ultimo trimestre dell'anno 2003.

L'analisi sulle risultanze ha suggerito da una parte la necessità di raccomandare la massima attenzione nel **prevedere target realizzabili ma anche sfidanti**, utilizzando allo scopo le variabili e le leve del sistema (negoiazione; eventuale revisione dei target al semestre; banda di oscillazione; riferimenti di oscillazione messi a disposizione a livello nazionale); dall'altra la necessità di apportare a regime alcuni **correttivi rispetto alla sperimentazione**:

- per i **Dirigenti di Sede**, l'ampliamento della gamma di variabili a disposizione, comprendendovi anche il **peso di ciascun obiettivo**;



- per i **Dirigenti di staff**, al fine di ridurre il più possibile le differenze nei criteri di scelta delle variabili di valutazione tra Dirigenti di Sede e Dirigenti di staff:
  - **aumento dal 20% al 30% dell'incidenza dell'obiettivo di integrazione;**
  - **aumento da 4 a 6 della gamma di valutazione** sugli obiettivi specifici;
  - valutazione del **raggiungimento dei risultati attesi con il punteggio massimo di 100**, riservando i punteggi superiori solo a risultati significativamente superiori alle attese o ad exploit eccezionali.

## **SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI A REGIME**

Il modello di valutazione dei risultati è stato implementato nell'ambito dell'applicativo VaRiUS, che consente quindi la gestione e il monitoraggio di tutte le fasi del processo per entrambe le tipologie di Dirigenti.

### **DIRIGENTI DI SEDE**

Gli obiettivi da prendere in considerazione nel sistema sono individuati annualmente a livello nazionale tra gli "obiettivi prioritari". I target degli obiettivi individuati sono quelli risultanti nel sistema di programmazione e controllo in quanto negoziati da ciascuna Sede.

Le **variabili** gestite dall'interazione Valutato / Proponente sono:

- una banda di oscillazione del target, cioè un valore minimo del risultato atteso, sotto il quale la prestazione è da considerarsi del tutto insoddisfacente, ed uno massimo oltre il quale il punteggio è comunque massimo;
- un peso attribuito al risultato atteso di ciascun obiettivo, che valorizza in misura fissa anche il range di oscillazione del target.

Il punteggio è determinato dal posizionamento del risultato conseguito (prodotto) rispetto alle bande di oscillazione del target e del suo peso relativo.

Il **processo** di valutazione si sviluppa secondo diverse fasi nel corso delle quali è data la possibilità ai soggetti coinvolti di esporre quanto ritenuto necessario per una completa valutazione:

- a livello nazionale vengono indicati parametri di riferimento relativi alle due variabili suddette, per consentire scelte omogenee e ponderate da parte dei soggetti coinvolti;
- il Valutato formula le sue proposte sulle quantificazioni delle variabili;
- il Dirigente generale di riferimento (Proponente) decide le variabili tenendo conto della proposte del Valutato;

- al semestre, in occasione dell'eventuale revisione dei target, è possibile riallineare anche la sola variabile relativa alla banda di oscillazione dei target;

- al termine del periodo il Proponente può richiedere al Direttore generale, passando attraverso una valutazione complessiva di DCPOC, la rettifica del prodotto e/o del target, argomentando approfonditamente caso per caso;

- il Direttore generale; quale Decisore, previa informativa alle OO.SS., procede alle decisioni finali avendo la possibilità di scegliere la valutazione originaria, ovvero quella riproposta da DCPOC ovvero assumere ulteriori determinazioni debitamente motivate.

#### **DIRIGENTI DI STAFF (DIREZIONI CENTRALI E REGIONALI)**

Per i Dirigenti di Direzione Generale e di Direzione Regionale il sistema prevede tre obiettivi individuali, con un'incidenza complessiva del 70%, ed un obiettivo di integrazione per il restante 30%. La combinazione 70 / 30 può essere modificata di anno in anno.

Il processo di valutazione si svolge in maniera del tutto analoga a quello dei Dirigenti di Sede. Anche in questo caso gli obiettivi ed i pesi relativi sono scelti dal Direttore Centrale/Regionale (Proponente) su proposta degli stessi Dirigenti Valutati. Al termine del periodo, il Proponente formula la sua proposta di valutazione di ciascuno degli **obiettivi individuali**, attraverso l'apprezzamento del rispetto dei tempi, del livello qualitativo del risultato, dei risultati indiretti conseguiti (grado di innovazione prodotto, sviluppo delle risorse umane coinvolte nel progetto/programma, soddisfazione dei "clienti" interni e/o esterni destinatari dei risultati, ecc.).

La valutazione viene effettuata sulla scala seguente:

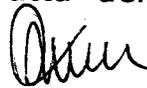
- 0 = nettamente inferiore alle attese
- 80 = inferiore alle attese
- 90 = leggermente inferiore alle attese, ma soddisfacente
- 100 = adeguato alle attese
- 110 = superiore alle attese
- 120 = particolarmente superiore alle attese.

L'**obiettivo di integrazione**, come già accennato, è determinato:

- per i Dirigenti delle Direzioni Regionali, dalla media dei risultati di produzione delle Sedi, aggregati a livello regionale e ponderati sulla base delle risorse umane in forza presso le Sedi stesse;

- per i Dirigenti della Direzione Generale, dai risultati di produzione aggregati a livello nazionale: si tratta della media dei punteggi regionali

 Roberto Manelli









ricavati come sopra e ponderati sulla base delle risorse umane in forza presso le Regioni

Il **punteggio della valutazione dei risultati** è quindi dato dalla somma dei valori suddetti ponderati con i rispettivi pesi. Il Decisore (Direttore generale) esprime la propria valutazione confermando o modificando quella formulata dal Proponente, con debita motivazione.

## VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

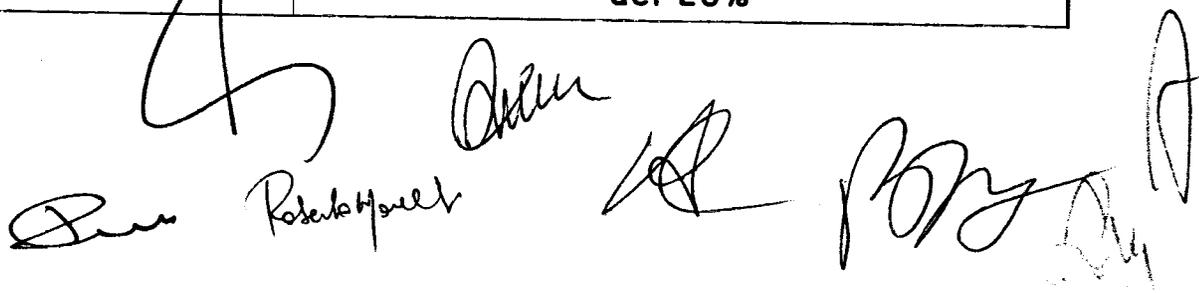
Si ricorda che la valutazione complessiva della prestazione è data dalla valutazione dei risultati conseguiti e dalla valutazione dei comportamenti posti in essere. L'incidenza di ciascuna valutazione è diversificata e può essere variata di anno in anno: per il 2006 il peso relativo del 70% per i risultati e del 30% per i comportamenti.

La valutazione dei comportamenti misura il rapporto fra i comportamenti espressi ed il loro livello di intensità richiesto nella Figura Professionale di riferimento di ciascun Valutato: il valore ottenuto esprime il tasso di copertura dei comportamenti attesi che, moltiplicato per 100, determina il punteggio della valutazione dei comportamenti

La "media ponderata" dei punteggi ottenuti relativamente alle due componenti determina il **punteggio complessivo della valutazione delle prestazioni**.

Per la conseguente attribuzione della quota di **retribuzione accessoria collegata** alle prestazioni viene adottata la seguente parametrizzazione, modificabile di anno in anno:

punteggi	Retribuzione risultato
fino a 70	0
da 70,1 a 80	quota con riduzione del 20%
da 80,1 a 90	quota con riduzione del 10%
da 90,1 a 105	quota intera
da 105,1 a 120	quota con incremento risultante dalla parte di fondo non attribuito, con tetto del 20%





Roma, 25 gennaio 2006

## Ai chiarimento a verbale

La CIDA-ASDAPI conferma nella presente sessione negoziale la netta contrarietà già espressa nel verbale d'interesa 20 ottobre 2003 sul sistema di valutazione dei dirigenti di II fascia perché in violazione delle specifiche norme di legge e contrattuali di categoria (art 5 d. lgs 286/99 - art 21 del d. lgs 165/2001 - art 35 del CCNL d'area dirigenziale).

In altri termini la CIDA-ASDAPI chiede che la disciplina inerente le procedure ed i principi relativi alla dirigenza dell'Ente sia in primo luogo staccata dal "sistema unico di valutazione del personale tutto" introdotto a seguito del citato verbale d'interesa 20 ottobre 2003 e ricompreda, come prescritto, tutti i tipi di responsabilità dirigenziali previsti dal d. lgs 165/2001 (dirigenti di I e di II fascia) ed, inoltre, che la valutazione sia effettuata sulla base di obiettivi risultati del controllo di gestione (controlli che all'INAIL risultano tuttora mancanti della contabilità analitica).

Il Segretario Generale

Alberto Gallavotti