

Manuale per la gestione del processo di assegnazione degli obiettivi organizzativi e individuali, e per la valutazione ai fini del riconoscimento del sistema premiante Delibera CdA n. 140 del 06/03/2015

Premessa

La policy adottata da Eppi in tema di valutazione e sistema premiante

La valutazione degli obiettivi posti alla base dei risultati aziendali, integrata con la valutazione degli indicatori comportamentali relativi al premio soggettivo, vogliono contribuire a costruire un quadro esaustivo dell'impegno complessivo profuso dal personale nella gestione complessiva di ogni area di responsabilità.

La valutazione viene così orientata da due principi di base:

- la valutazione non riguarda la persona in sé, bensì le sue prestazioni in uno specifico anno in uno specifico ruolo;
- la valutazione non ha il fine esclusivo di determinare la componente variabile della retribuzione, ma è funzionale soprattutto alla crescita in termini di responsabilizzazione e sviluppo delle capacità della persona.

In tal modo, l'Eppi intende affermare una policy - in tema di incentivazione del proprio personale - che considera la performance individuale una leva indispensabile per il miglioramento della performance organizzativa dell'Ente. Il sistema di valutazione intende attivare un circolo virtuoso teso a promuovere il sentimento di appartenenza all'Ente, il lavoro di squadra, la cooperazione e l'integrazione lavorativa, valorizzando i contributi individuali soprattutto quando sono tesi, oltre che a garantire efficienza e qualità, anche innovazione e miglioramento continuo delle performance sui processi di lavoro.

Il sistema di valutazione diviene un'indispensabile strumento teso a migliorare i rapporti sociali all'interno di ogni area organizzativa, e quindi il clima e la qualità della vita di lavoro. Perché tutto ciò si realizzi, la Metodologia di valutazione delle performance è stata definita per rispondere ai seguenti criteri :

- **trasparenza**: le regole adottate nello svolgimento del processo di valutazione sono conosciute sin dall'inizio da tutti i collaboratori
- **oggettività** : la definizione e la graduazione delle asserzioni valutative deve essere univoca e condivisa, in modo da evitare giudizi basati su percezioni puramente soggettive
- **equità** : il processo valutativo deve essere in grado trattare in modo uguale casi uguali. Trasparenza e oggettività, pubblicità e univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa. Ma nel contempo, equità deve significare anche trattare in modo diverso casi diversi. Ovvero deve offrire ai valutatori la possibilità di adeguare - con appropriate argomentazioni - i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative (che non sono mai tutte prevedibili in astratto) entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

In questo quadro, la valutazione della performance individuale è un processo unitario, seppure articolato su due prospettive di osservazione: il conseguimento di obiettivi di risultato, da un lato, l'aderenza del singolo al profilo di competenza di ruolo, dall'altro. Ciascuna prospettiva è connessa ad una specifica componente del sistema premiante: il premio aziendale di risultato, da un lato, il premio soggettivo dall'altro.

In particolare, la procedura per il riconoscimento del "premio aziendale di risultato" viene rimodulata per essere sempre più aderente ad una più mirata valutazione delle "performance organizzative" espresse nel corso dell'anno. Esse sono espressione dell'andamento gestionale dell'Ente e della capacità complessiva dei suoi collaboratori di innalzarne i livelli di efficienza e efficacia, e diviene propedeutica per una migliore valutazione delle performance individuale.

Il sistema di valutazione, seppur centrato su di un numero limitato di obiettivi assegnati, si ritiene sia adeguato a rappresentare sinteticamente, ma efficacemente, le sfide che l'esercizio porrà ad ogni singola Funzione, e di conseguenza ad ogni responsabile ed ai propri collaboratori.

La valutazione della performance individuale si completa con la procedura per il riconoscimento del "premio soggettivo", la quale vuole rafforzare l'utilità della valutazione quale modalità di sviluppo professionale di ciascun dipendente, contribuendo così a mettere in evidenza e promuovere i comportamenti organizzativi più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'EPPI.

Gli esiti del processo di valutazione, gestito essenzialmente in una relazione tra capo e collaboratore, potranno fornire utili elementi per :

- pianificare delle azioni/percorsi di autosviluppo delle competenze individuali
- individuare i bisogni formativi connessi alle competenze "chiave" sulla base dei quali costruire il piano aziendale della formazione
- orientare la politica retributiva dell'Ente.

La valutazione è un processo ciclico e annuale (1 Gennaio – 31 Dicembre), ed è avviato annualmente come naturale estensione del processo di pianificazione e definizione del Programma dell'Ente, all'interno del ciclo della Performance.

L'intero processo di valutazione si svolge sotto il controllo ed il monitoraggio della Commissione per la valutazione istituita dal CdA. Tale Commissione è composta dal Presidente, un Consigliere delegato, il DG.

1° parte

La gestione del processo di assegnazione degli obiettivi, di valutazione dei risultati, e di riconoscimento del premio aziendale di risultato

Il ciclo di valutazione del personale ai fine del riconoscimento del premio aziendale di risultato, vede al suo interno tre fasi:

1° Fase - Definizione degli obiettivi ed approvazione dei Piani di azione, da concludersi entro il 31 gennaio

2° Fase - Monitoraggio e feedback intermedio, che pur svolgendosi nel corso dell'intero anno, vede un suo momento di formalità nel periodo dal 15 giugno al 30 giugno.

3° Fase - Misurazione dei risultati, valutazione e feedback finale, da concludersi entro il 31 dicembre.

Di seguito vengono descritte in dettaglio le modalità attuative delle singole fasi del processo.

1° Fase - Definizione degli obiettivi ed approvazione dei Piani di azione

Sarà il CdA a indicare, nell'ambito degli indirizzi dell'Ente e del bilancio di previsione, i fattori chiave di successo e le priorità strategiche entro le quali poter riconoscere gli obiettivi e gli apporti da porre al centro del sistema di valutazione del personale.

In funzione di tali indicazioni, la Commissione per la valutazione individua ad inizio anno tre obiettivi – che denomineremo obiettivi di 1° livello - scegliendoli tra quelli posti alla base del Bilancio di previsione che esprimano sinteticamente la performance attesa per l'intero Ente.

Obiettivi di 1° livello - Garantire un adeguato livello di performance dell'Ente				
peso %	Obiettivi strategici	variabili	indicatore	target 2015

Successivamente, il DG con il concorso dei capi Area provvede ad identificare gli obiettivi di 2° livello per ciascuna specifica Area organizzativa.

Si tratta di individuare da 2 a 4 obiettivi per ciascuna Area di responsabilità, tesi al miglioramento dell'efficienza e qualità e/o alla innovazione sui processi di competenza dell'Area.

Obiettivi di 2° livello - Obiettivi di innovazione e miglioramento efficienza e qualità sui processi di competenza dell'Area di responsabilità				
--	--	--	--	--

peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015
	Area istituzionale			
peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015
	Area Legale			

peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015
	Area patrimonio			
peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015
	Segreteria generale			
peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015
	Direzione Generale			

Ciascun di essi deve configurarsi come obiettivo complesso di tipo progettuale, e richiedere l'attivazione di un Piano di azione che coinvolga la responsabilità attuativa di più di un collaboratore dell'Area, definendo apporti, tempi e modalità.

Ciascun responsabile di Area provvederà a riunire i propri collaboratori per la condivisione degli obiettivi di 2° livello prescelti per la valutazione dell'Area, e per la definizione di un Piano di azione per ciascuno di essi.

Ogni Piano di azione deve prevedere con chiarezza gli apporti ed i contributi dei partecipanti, con riferimento al miglioramento delle loro attività lavorative, in termini di migliore organizzazione del loro lavoro individuale e di gruppo, e non può essere condizionato a contributi, spese o investimenti da parte di soggetti non partecipanti o dell'Ente.

La Scheda Piano di azione diviene lo strumento di definizione di ciascun obiettivo, di pianificazione delle attività connesse, di individuazione degli apporti dei collaboratori direttamente interessati, di monitoraggio nel corso dell'anno. Essa diviene strumento necessario per la rendicontazione, la misurazione e la comunicazione dei risultati da condividere con tutto il personale, ai fine di una adeguata oggettivazione del risultato posto alla base del calcolo del sistema premiante.

Si consideri che a seconda delle esigenze, potranno essere identificati obiettivi di natura quantitativa, ovvero di natura qualitativa; ma comunque per ciascuno dei quali dovranno essere identificati a priori target appropriati e verificabili. La Scheda specificherà di conseguenza i target attesi, e gli indicatori che dovranno consentire la misurazione al fine di poter identificare il livello di conseguimento in sede di valutazione.

Questa fase dovrà concludersi necessariamente entro il 31 gennaio con le seguenti attività svolte da parte dalla Commissione per la valutazione:

- approvazione dell'intero set di obiettivi prescelti per la valutazione di 1° e 2° livello,
- valutazione della congruità dei Piani di azione rispetto alle esigenze aziendali, degli apporti richiesti ai singoli collaboratori, dei target prescelti per valutare il conseguimento di ciascun obiettivo,
- definizione del peso relativo che ciascun obiettivo dovrà avere rispetto alla valutazione complessiva, e dell'indicatore più appropriato che la Commissione sceglie per la misurazione della percentuale di conseguimento del risultato
- comunicazione a tutto il personale.

Scheda per la definizione del Piano di azione relativo a ciascun obiettivo di Area (2° livello)

Area di responsabilità			
Descrizione obiettivo e finalità da conseguire			
Attività da svolgere	Responsabilità realizzative	entro il / durata	
Indicatori di risultato	Target 2015	Realizzato	%
1)			
2)			
3)			

La corretta individuazione degli obiettivi oggetto di valutazione

Per la individuazione degli obiettivi di Area è opportuno che quelli prescelti e assegnati presentino le seguenti caratteristiche :

- Rilevanti e coerenti con le priorità strategiche, significativi e pertinenti rispetto alla missione istituzionale
- Sfidanti, al punto da essere impegnativi per le persone coinvolte e per tutta l'Area e, nel contempo, determinare un significativo contributo al miglioramento della qualità dei servizi e dell'efficienza
- Misurabili in termini concreti e chiari, e quindi comprensivi dei criteri che ne specificano il livello di raggiungimento
- Temporalmente determinati, in quanto riferibili ad un arco temporale determinato o contrassegnati da una scadenza temporale
- Confrontabili nel tempo con le tendenze rilevate in periodi precedenti al fine di coglierne la evoluzione e la tensione verso il miglioramento
- Confrontabili con i valori di riferimento derivanti da standard definiti da comparazione con organizzazioni analoghe, laddove possibile.

Per contro, occorre evitare il rischio di obiettivi non rendicontabili perchè troppo vaghi e generici, oppure troppo appiattiti sull'esistente, e quindi tesi esclusivamente al mantenimento dello status quo. In nessun caso potrà essere considerato come obiettivo il semplice svolgimento di una attività (fare/non fare), ma piuttosto occorre identificare il "valore" creato dall'attività svolta dimostrabile in termini di conseguimento di un "target" concreto e verificabile (il livello di performance atteso).



Il target (il livello di performance atteso) identificato per ciascun obiettivo dovrà essere individuato in relazione alle specifiche condizioni operative entro le quali i valutati esercitano il proprio ruolo. In tal senso il target deve rappresentare una *sfida* per tutti collaboratori (l'altezza dell'asticella nel salto in alto).

Il livello di performance atteso (ovvero il target) potrà essere espresso da parametri di misurazione di tipo quantitativo oppure di tipo qualitativo che sono normalmente afferenti alle seguenti tipologie di indicatori.

Per la caratteristica dei processi produttivi gestiti nelle singole Aree, gli obiettivi più frequentemente sostenibili sono relativi per esempio a:

- **Efficienza produttiva** : misura la capacità di produrre tramite l'azione gestionale un innalzamento del rapporto fra sforzo profuso e output prodotti. Esempi : trend media mensile dei giorni per la erogazione delle pratiche pensioni di vecchiaia; Numero diffide vs Totale irregolari;
- **Efficacia interna** : esprime il rapporto fra produzione e obiettivi, di solito in termini di confronto tra realizzato e programmato (volumi prodotti, trasferimenti erogati, adempimenti realizzati, avanzamento del progetto, etc.). Esempio: Percentuale valore affidamenti diretti a soggetti iscritti all'albo dei Fornitori, sul totale degli acquisti dell'anno; grado di messa a regime del processo operativo; Percentuale di risposta diretta alle richieste degli iscritti;
- **Tempestività e accessibilità** : esprime l'efficacia produttiva in termini di tempi di ciclo (tempi di attesa, tempi di risposta, tempi di procedimento) e di accessibilità al servizio.
Esempi: giorni di ritardo rispetto a scadenza invio; giorni per collaudo amministrativo;

Ma ciò non esclude che si debba nel tempo porsi anche obiettivi di miglioramento ed innovazione che riguardano:

- **Economicità** : misura la capacità di ottimizzare i costi degli input e del processo produttivo in rapporto a obiettivi e standard. Esempi: Rapporto tra tasso di rendimento e tasso di capitalizzazione previsto;
- **Qualità erogata**: esprime la qualità “intrinseca” degli output, la conformità rispetto a degli standard predefiniti sul processo (p.e. specifiche progettuali, carta della qualità, standard di certificazione) Esempio: tempi di risposta all’utente, rispetto scadenze, gestione reclami, etc..
- **Domanda**: misura le caratteristiche e l’andamento della domanda soddisfatta, ed in alcuni casi serve per misurare l’adeguatezza della produzione. Esempio: incremento degli utenti serviti.
- **Qualità percepita** : esprime la qualità nell’ottica dei “clienti” (esterni o interni) dei prodotti/servizi erogati a valle del processo produttivo, qualità intesa come percezione della adeguatezza del servizio ricevuto rispetto alle proprie aspettative. Essa è rilevabile tramite ricognizioni svolte su campioni di clienti (questionari di gradimento, indagini di customer satisfaction). Esempi: cortesia, competenza, accuratezza.
- **Efficacia esterna (outcome)** : esprime il rapporto fra output prodotto e bisogni espressi dagli stakeholders o dalla collettività, ovvero l’impatto sul contesto esterno in relazione alle finalità istituzionali. Esempi: Rapporto tra tipologie di intervento attivate e previste nel Regolamento; tra importo annuo della pensione e importo annuo netto da lavoro autonomo su 40 anni di contribuzione relativi all’ultimo anno di proiezione (50 anni);
- **Rapporti con gli stakeholders** : esprime la qualità ed il livello della comunicazione con i cittadini, le imprese, le istituzioni. Esempio: frequenza, intensità e contenuti dei contatti con gli stakeholders

Il livello di performance atteso è apprezzabile tramite l’indicatore prescelto nel confronto con un target o standard di riferimento, che può a secondo dei casi essere rappresentato da : obiettivo ottimale, modificazione del trend dello stesso indicatore nel corso degli anni, benchmark con standard definiti a livello di settore, nonché da comparazione con organizzazioni analoghe.

2° Fase - Monitoraggio e feedback intermedio

E’ utile che ciascun responsabile di Area programmi, nel corso dell’anno, riunioni con i propri collaboratori per l’analisi ed il monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi di 2° livello relativi alla propria Area, in particolare re sull’avanzamento delle attività programmate e sui risultati conseguiti da ciascun Piano di azione.

Nel mese di maggio ciascun responsabile di Area provvederà a aggiornare ciascuna Scheda del Piano con l’avanzamento delle attività programmate ed una rilevazione sui risultati conseguiti alla data. Essa dovrà essere sottoposta al DG ed alla Commissione per la valutazione.

Entro il 20 giugno si riunisce la Commissione per la valutazione, che valuterà l’avanzamento degli impegni presi dai responsabili in riferimento a ciascun obiettivo aziendale. Il monitoraggio semestrale sullo stato di avanzamento degli obiettivi dovrà anche servire per considerare eventuali situazioni esogene intervenute e non previste, che si ritiene possano impedire il conseguimento di uno specifico obiettivo, e/o richiedere di apportare modifiche ai Piano di azione o ai risultati attesi.

La Commissione potrà ritenere utile un confronto con ciascun Responsabile per approfondire eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell’obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive. Il venir meno delle condizioni di contesto per il perseguimento di un obiettivo oggetto di valutazione ai fini della premialità, dovrà necessariamente prevedere la sua sostituzione con altro obiettivo di pari rilevanza. La Commissione potrà prendere in considerazione anche la possibilità di richiami o sanzioni disciplinari, nei casi nei quali si evidenzi che l’obiettivo non sia stato conseguito per negligenza di uno o più dei partecipanti al progetto.

Al termine delle attività di monitoraggio e dei colloqui, i componenti della Commissione addiverranno ad una valutazione di massima sulla percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo, e sulla sussistenza dei prerequisiti individuali necessari per il riconoscimento della quota semestrale di anticipazione sul premio aziendale di risultato. La Commissione riferirà in CdA per la deliberazione sulla assegnazione del premio aziendale di risultato. Gli esiti del lavoro della Commissione saranno oggetto di comunicazione a tutto il personale.

3° Fase - Misurazione dei risultati, valutazione e feedback finale

A partire dall'inizio di dicembre, ciascun responsabile aziendale provvederà a produrre una rendicontazione relativa a ciascun obiettivo assegnato. La rendicontazione su ciascuna Scheda del Piano dovrà riportare il confronto realizzato/non realizzato per ciascuna attività programmata, il confronto sul contributo fornito/non fornito dalle persone coinvolte sulle attività programmate, la rilevazione alla data delle variabili individuate per la misurazione dei risultati. Il responsabile dovrà riunire i propri diretti collaboratori per valutare i risultati conseguiti e gli apporti effettivamente forniti da ciascuno.

Le schede dovranno essere sottoposte al DG ed alla Commissione per la valutazione entro il 15 dicembre.

Conseguentemente la Commissione per la valutazione si riunirà per valutare il conseguimento di ciascun obiettivo aziendale preso come base per il sistema di valutazione, ed utilizzerà gli indicatori che essa stessa a definito a inizio anno per calcolare la percentuale di conseguimento del risultato. La Commissione potrà ritenere utile un confronto con ciascun Responsabile per approfondire la valutazione sul conseguimento degli obiettivi di Area. La Commissione potrà prendere in considerazione anche la possibilità di richiami o sanzioni disciplinari, nei casi nei quali si evidenzi che l'obiettivo non sia stato conseguito per negligenza di uno o più dei partecipanti al progetto. Al termine delle attività di valutazione e dei colloqui, i componenti della Commissione dovranno addivenire ad un obiettivo dimensionamento della percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo. Inoltre, si provvederà ad acquisire i dati gestionali per verificare la sussistenza dei prerequisiti individuali necessari per il riconoscimento del premio aziendale di risultato. La Commissione riferirà in CdA per la deliberazione sulla assegnazione del premio aziendale di risultato.

Gli esiti delle valutazioni della Commissione e le conseguenti deliberazioni del CdA saranno oggetto di comunicazione a tutto il personale.

Il corretto dimensionamento dei risultati conseguiti a fronte degli obiettivi oggetto di valutazione

Nella valutazione dei risultati la domanda che il valutatore si pone è questa: quand'è che un obiettivo complesso riferito ad un piano di azione deve considerarsi conseguito? E nel caso non sia stato conseguito completamente, come è possibile valutare correttamente la percentuale di conseguimento ?

La corretta valutazione di un obiettivo dipende in larga massima dalla qualità delle variabili individuate in sede di Piano di azione per la misurazione del target. Quindi si richiama il paragrafo precedente sulla corretta individuazione delle modalità.

In particolare si richiama la necessità di misurare le variabili oggetto di valutazione in termini concreti e chiari, facendo riferimento il più possibile ad informazioni provenienti da rilevazioni sistematiche ed oggettive, avendo cura di riferirli ad un arco temporale

determinato. La valutazione sul conseguimento del target auspicato va fatto anche aiutandosi con un confronto con il trend di quella stessa variabile rilevato nel periodo di osservazione (es. trend rilevazioni mensili) al fine di coglierne la evoluzione e la tensione verso il miglioramento, e/o con il confronto con il valore relativo all'esercizio precedente, o con standard definiti da comparazione con organizzazioni analoghe.

In nessun caso la valutazione sul conseguimento dell'obiettivo potrà ritenersi esaustiva se basata semplicemente sullo svolgimento delle attività programmate nel Piano di azione (fatto/non fatto).

Per la valutazione sul conseguimento dell'obiettivo e la definizione della percentuale di conseguimento ai fini della premialità, si riportano alcune esemplificazioni.

Progetto	indicatore	target 2015	Risultato conseguito	% conseguito
Attuazione nuovo regolamento benefici assistenziali	trend media mensile dei giorni di lavorazione pratiche, a partire dal mese di aprile	La media progressiva mensile a partire da aprile deve arrivare a 45 gg	media progressiva da aprile 50 gg	90% (45/50*100)
Miglioramento tempi erogazione prestazioni previdenziali di vecchiaia ed ai superstiti	trend media mensile dei giorni per la erogazione delle pratiche pensioni ai superstiti, a partire da aprile	5 giorni in meno rispetto ai 42 gg del 2014 (valutata rispetto alla media progressiva mensile aprile/dicembre 2015)	3,2 giorni in meno rispetto ai 42 gg del 2014 (media progressiva da aprile 38,8 gg)	64% (3,2/5*100)
nuovo regolamento affidamento in economia, e aggiornamento delle ditte qualificate	Percentuale valore affidamenti diretti a soggetti iscritti all'albo dei Fornitori, sul totale degli acquisti dell'anno	30% nel 2015	24%	80% (24/30*100)
Sistema di Archiviazione e Consultazione della documentazione legale afferente le società controllate o partecipate	Tempestività aggiornamento documentazione (tutti i documenti fruibili in archivio entro 30 gg data documento)	< 3 documenti non archiviati dopo 30gg, (tramite indagine a campione al 15/12 sui documenti mancanti in archivio)	4 doc mancanti	75% (3/4*100)
Riduzione tempi di collaudo amministrativo	Giorni per collaudo amministrativo	media progressiva mensile a 10 gg	media progressiva anno 12 gg	83,3% (10/12*100)
Report mensili pubblicati dipendenti e organi	giorni di ritardo rispetto scadenza 15 del mese successivo per il reporting a partire da aprile	0 - 10 gg medi di ritardo	1 gg medio di ritardo	90% (9/10*100)
aggiornamento EPPI BUDGET in tempo reale	Verifica a campione di 20 contratti e 20 ordini a semestre	100% dei contratti verificati	85%	85%
Introduzione di un Call Center di 1° livello	Percentuale di risposta diretta alle richieste degli iscritti	La media progressiva mensile a partire da marzo deve arrivare a 15% sul totale telefonate	12%	80% (12/15*100)

migliorare la tempistica dell'aggiornamento dei verbali al fine di rendere le informazioni fruibili	giorni di ritardo rispetto a scadenza invio	0-3 gg medi di ritardo sull'invio (4gg verbali, 5gg OdG)	0,5gg	83,3% (2,5/3*100)
---	---	--	-------	----------------------

Riconoscimento ed assegnazione del premio aziendale di risultato

La procedura di riconoscimento e assegnazione al personale del premio aziendale annuale di risultato prevede una articolazione delle quote di premialità per fasce di risultato, in relazione al raggiungimento di performance dell'intero Ente (1° livello), ed in relazione al raggiungimento di performance per ciascuna Area organizzativa (2° livello).

La Commissione per la valutazione, provvederà a valutare la percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo, e la sussistenza dei prerequisiti individuali, e riferirà in CdA per la deliberazione sulla assegnazione del premio aziendale di risultato.

Premialità per obiettivi di 1° livello - La soglia per il conseguimento della premialità di 1° livello è riferita alla sommatoria del peso degli obiettivi compiutamente realizzati. Allorquando l'Ente, nel suo complesso, raggiunge obiettivi corrispondenti al peso dell'80% rispetto al totale degli obiettivi programmati, verrà riconosciuta al D.G ed ai Responsabili di Area. (in presenza dei pre-requisiti individuali definiti nel seguito) una premialità pari all' 11%.

Premialità per obiettivi di 2° livello - Il conseguimento del set di obiettivi per ciascuna Area diviene condizione per il riconoscimento al relativo responsabile di una quota aggiuntiva del premio aziendale di risultato e – a cascata - per la conseguente assegnazione a tutti i collaboratori collocati stabilmente in detta Area.

La soglia dell'80% definita per il conseguimento della premialità di 2° livello è riferita alla media ponderata del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo previsto per la specifica Area di appartenenza. Al realizzarsi di tale condizione in ciascuna Area, verrà riconosciuto (in presenza dei pre-requisiti individuali definiti nel seguito) una premialità pari al 12% per il D.G o per il Responsabili di Area, ed una premialità pari al 23% per il personale della relativa Area che ha raggiunto la soglia prevista.

Nel caso di assegnazione del collaboratore all'Area in corso di anno, egli si avvantaggerà della premialità di 2° livello riferita all'Area presso la quale ha fornito il maggior contributo progettuale sulla base del giudizio espresso dalla commissione di valutazione.

Pre-requisiti individuali per il riconoscimento del premio aziendale di risultato

Il riconoscimento e la assegnazione del premio aziendale di risultato al singolo dipendente è condizionato da eventuali sanzioni disciplinari, nel cui caso non verrà assegnata alcuna premialità.

Anticipazione semestrale in conto premio aziendale di risultato

Al termine delle attività di monitoraggio svolte alla fine del 1° semestre, la Commissione per la valutazione, avendo valutato la percentuale di conseguimento di ciascun obiettivo, e la sussistenza dei prerequisiti individuali, provvederà a riferire in CdA per la deliberazione sulla quota semestrale di anticipazione sul premio aziendale di risultato.

2° parte

La gestione del processo di valutazione del profilo di competenza di ruolo, e di riconoscimento del premio soggettivo

Il ciclo di valutazione del personale ai fini del riconoscimento del premio soggettivo, vede al suo interno tre fasi:

1° Fase – Colloqui individuali per l’assegnazione del profilo di competenza, da concludersi entro il 31 gennaio

2° Fase - Monitoraggio e feedback intermedio, da gestirsi nel periodo dal 15° giugno al 30 giugno.

3° Fase – Schede di valutazione e feedback finale, da concludersi entro il 31 dicembre

Di seguito vengono descritte in dettaglio le modalità attuative delle singole fasi del processo.

1° Fase - Assegnazione del profilo di competenza

All’inizio dell’anno, nel corso di un colloquio, il capo diretto comunica al collaboratore, riportandole sulla scheda allegata le competenze organizzative ritenute cruciali nell’esercizio dello specifico ruolo assegnato, avendo cura di delineare un profilo che tocchi tutti i tre cluster comportamentali (con almeno una competenza per ogni cluster) richiamati nella scheda, in modo tale che la somma dei pesi sia pari a cento.

Si sottolinea che le competenze prescelte non afferiscono ad un giudizio aprioristico sul collaboratore oggetto di valutazione, ma devono invece fare riferimento a quelle ritenute necessarie per poter agire efficacemente quello specifico ruolo organizzativo che si intende assegnare, ed in relazione alle sfide ed agli obiettivi che andranno a contrassegnare quella responsabilità nel corso dell’anno.

La fase di colloquio capo-collaboratore per l’assegnazione del Profilo di competenza di ruolo non costituisce un mero adempimento formale. Essa è finalizzata a responsabilizzare compiutamente il collaboratore sulle “performance individuali” attese

nell'esercizio dello specifico ruolo assegnato, e che contribuirà con il proprio sforzo a realizzare la "performance organizzativa" relativa all'area di propria responsabilità.

Nel corso del colloquio, valutato e valutatore potranno concordare eventuali attività di sviluppo e supporto individuale (per esempio: feedback periodici, riunioni, training on the job, knowledge sharing, coaching, etc.) da realizzare nel corso dell'anno, e tesse a sostenere il collaboratore nel proprio sforzo.

La Scheda individuale relativa al Profilo di competenza di ruolo sarà formalmente consegnata al Valutato da parte del proprio riferimento gerarchico dopo che il Vertice (D.G. e Presidenza) ne abbia verificato la coerenza con il complesso degli obiettivi dell'Ente.

DA COMPILARE NEL COLLOQUIO DI INIZIO ANNO			
CLUSTER	COMPETENZE	PESO CLUSTER	COMPETENZA RICHIESTA DAL RUOLO (SI=X)
Area efficacia realizzativa	ATTENZIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO = capacità di modulare le proprie attività, anche innovando prassi e procedure, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi del proprio Ufficio e, più in generale, dell'Istituto		
	SPIRITO DI INIZIATIVA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne e di sperimentare soluzioni innovative		
Area spirito di servizio	CAPACITA' DI FARE SQUADRA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di collaborare con i colleghi di Ufficio o in gruppi di lavoro		
	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE = capacità di mantenere costantemente aggiornate le proprie competenze relative alla posizione ricoperta nell'anno		
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE = capacità di mostrata nel corso dell'anno di comprendere le esigenze degli utenti e farsi carico di individuare le soluzioni possibili		
Area efficacia personale	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI = capacità dimostrata nel corso dell'anno di individuare cause e proporre soluzioni ai problemi incontrati		
	FLESSIBILITA' = disponibilità dimostrata nel corso dell'anno ad adattare il proprio apporto ai momenti di maggiore necessità resistendo allo stress		
	MOTIVAZIONE = passione dimostrata nel corso dell'anno nel contribuire ai risultati del proprio ufficio e, più in generale, dell'Istituto		
		100%	

2° Fase - Colloquio di feedback intermedio

Entro giugno, il valutatore si predispone al colloquio di feedback semestrale raccogliendo le proprie considerazioni sul collaboratore diretto. Tuttavia, il valutato si confronterà non con il solo capo diretto ma con una Commissione di valutazione.

La Scheda sarà successivamente notificata al valutato e controfirmata.

3° Fase - Colloquio di feedback finale

Entro dicembre si terrà un colloquio finale di feedback che essenzialmente ripropone le attività, finalità e considerazione del colloquio intermedio.

A seguito del colloquio la commissione si preoccuperà di definire e formalizzare la Scheda di feedback, e di annotare tutti gli elementi emersi durante il colloquio che si ritengano utili come “memo” per la pianificazione delle azioni di sviluppo o per la definizione del ruolo riferito al successivo anno. La Scheda sarà successivamente notificata al valutato e controfirmata.

La graduazione della valutazione in relazione ai comportamenti agiti rispetto al profilo di competenza di ruolo

Nella compilazione della Scheda, se alcuni comportamenti non sono stati rilevati, si suggerisce di sospendere il giudizio, preferendo il principio dell’aderenza alla realtà piuttosto che della completezza. Si consiglia di evitare qualsiasi forzatura nel processo di valutazione delle competenze, perseguendo invece la convergenza progressiva e la condivisione dei giudizi.

Nel corso del colloquio individuale di “feedback”, i valutatori ed il valutato possono entrare anche nel merito del grado di copertura del ruolo e dei comportamenti attesi. A tale scopo, il valutato potrà predisporre al colloquio compilando la Scheda facoltativa di preparazione (Allegato 2). Tali episodi serviranno per fornire situazioni “di caso” utili per graduare la valutazione in funzione dei descrittori presenti sulla scheda.

E’ opportuno ricordare che la valutazione delle performance individuali ha senso se diviene una modalità per orientare il lavoro di ogni singolo collaboratore, guidarne il suo sviluppo e consentire nel medio termine di far crescere le persone in termini di professionalità, competenza e responsabilità.

In particolare, questa fase rende possibile al valutato di:

- analizzare l’andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi, in modo da poter *ritarare* la propria azione
- rilevare e discutere con il valutatore eventuali problemi che costituiscano causa di criticità nel raggiungimento dell’obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

Al termine del colloquio, i componenti della commissione sulla base delle proprie osservazioni e degli episodi descritti dal valutato, graderanno il loro giudizio in riferimento alle competenze organizzative manifestate dal valutato nell’esercizio dello specifico ruolo di responsabilità.

Nella scheda (Allegato 1), ogni competenza viene articolata su 5 livelli, ognuno dei quali è descritto da una declaratoria utile per esemplificare il comportamento agito. Per consentire al valutatore di graduare i comportamenti osservati su di un intervallo continuo, il grado di competenza osservato viene espresso sulla base della seguente scala:

non adeguato
parzialmente adeguato
adeguato
più che adeguato
eccellente

Il valutatore dovrà cercare di posizionare i comportamenti agiti dal collaboratore in uno dei livelli partendo dal valore centrale che descrive il giudizio mediano di adeguatezza. E' evidente che il giudizio che emerge in questa fase non è diretto alla persona in sé, ma alla capacità dimostrata di presidiare ed interpretare il ruolo assegnatoli.

Riconoscimento ed assegnazione del premio soggettivo

A valle del completamento di tutti i colloqui finali verrà determinato il valore della percentuale della componente variabile della retribuzione riferita al premio soggettivo. A tal fine, occorre determinare il valore derivante dalla scheda di valutazione. I singoli giudizi espressi vengono tabulati sulla base della seguente scala di conversione :

non adeguato	1
parzialmente adeguato	2
adeguato	3
più che adeguato	4
eccellente	5

I singoli valori, dopo essere stati mediati per cluster e poi pesati, saranno sommati per giungere ad un giudizio finale per ciascun valutato sulla base della seguente tabella di conversione :

1 – 1,75	non adeguato
1,76 – 2,5	parzialmente adeguato
2,6 – 3,5	adeguato
3,6 - 4,25	più che adeguato
4,26 - 5	eccellente

Il riconoscimento del premio soggettivo riferito al profilo di competenza osservato viene graduato sulla base della seguente scala:

non adeguato	0
parzialmente adeguato	2,5%
Adeguato	3%
più che adeguato	3,5%
Eccellente	5%

Pre-requisiti individuali per il riconoscimento del premio soggettivo

La Commissione per la valutazione non potrà riconoscere e assegnare il premio soggettivo al singolo dipendente in presenza anche di una delle seguenti condizioni :

Pre-requisito	Soglia minima	Impatto sulla premialità
Sanzioni disciplinari	Nessuna	Nessuna premialità
Assenze (al netto di ferie, maternità, malattia bambino, allattamento, congedo matrimoniale)	Non superiore al 30% delle giornate lavorative teoriche dell'anno	Riduzione del 50% del premio
Mancanza di puntualità nell'orario di ingresso (timbratura oltre 9.05)	Non superiore al 30% delle giornate lavorative dell'anno	Riduzione del 50% del premio

Anticipazione semestrale in conto premio soggettivo

Al termine dei colloqui di feedback svolti alla fine del 1° semestre sulla base delle Schede di valutazione compilate dai capi/valutatori, la Commissione per la valutazione, avendo valutato la sussistenza dei prerequisiti individuali, provvederà a riferire in CdA per la deliberazione sulla quota semestrale di anticipazione sul premio soggettivo.

SCHEDA PER LA DEFINIZIONE DEL PIANO DI AZIONE RELATIVO AGLI OBIETTIVI DI AREA

Area di responsabilità

Descrizione obiettivo e finalità da conseguire

--

Attività da svolgere	Responsabilità realizzative	entro il / durata

Indicatori di risultato	Target 2015	Realizzato	%
1)			
2)			
3)			

SCHEDA INDIVIDUALE PER LA VALUTAZIONE DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO

COGNOME		VALUTATORE											
DA COMPILARE NEL COLLOQUIO DI INIZIO ANNO				DA COMPILARE NEI COLLOQUII DI FINE GIUGNO E FINE ANNO									
CLUSTER	COMPETENZE	PESO CLUSTER	COMPETENZA RICHIESTA DAL RUOLO (SI=X)	NON ADEGUATO	PARZIALMENTE ADEGUATO	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	ECCELLENTI	PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MEDIO CLUSTER	GIUDIZIO PONDERATO		
Area efficacia realizzativa	ATTENZIONE AL RISULTATO E ALLA QUALITA' DEL LAVORO = capacità di modulare le proprie attività, anche innovando prassi e procedure, al fine di contribuire al raggiungimento degli obiettivi della propria Area e, più in generale, dell'Ente			Nel corso dell'anno ha svolto le proprie attività in modo adempitivo e non adattandole alle priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio	Nel corso dell'anno è riuscito solo parzialmente ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio	Nel corso dell'anno è riuscito ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio	Nel corso dell'anno è riuscito ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio dimostrando di aver presenti anche quelle Istituzionali specifiche dell'anno	Nel corso dell'anno è riuscito ad orientare le proprie attività secondo priorità coerenti con gli obiettivi dell'Ufficio ed Istituzionali proponendo anche modifiche di prassi e procedure					
	SPIRITO DI INIZIATIVA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di attivarsi autonomamente senza aspettare sollecitazioni esterne e di sperimentare soluzioni innovative				Ha intrapreso iniziative di miglioramento solo come risposta ad eventi critici.	Ha solo parzialmente favorito la proposta e la realizzazione di innovazioni per il miglioramento delle attività.	Ha individuato e realizzato innovazioni per il miglioramento delle attività, ma senza il coinvolgimento dei colleghi	Ha favorito il confronto per condividere proposte con i propri colleghi, ma solo in parte si è impegnato per la realizzazione ed il miglioramento effettivo delle attività.	Ha favorito la condivisione di proposte e la realizzazione con i colleghi di innovazioni per il miglioramento delle attività.				
Area spirito di servizio	CAPACITA' DI FARE SQUADRA = capacità dimostrata nel corso dell'anno di collaborare con i colleghi di Area o in gruppi di lavoro			Nel corso dell'anno ha cercato di evitare la collaborazione con i colleghi e, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha creato difficoltà	Nel corso dell'anno ha dimostrato di non gradire la collaborazione con i colleghi ma, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha dato un contributo	Nel corso dell'anno ha collaborato con i colleghi della propria Area e, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha partecipato positivamente	Nel corso dell'anno ha collaborato con i colleghi anche appartenenti ad altri Uffici e, se ha dovuto lavorare in gruppo, ha partecipato positivamente	Nel corso dell'anno ha stimolato e favorito la collaborazione con i colleghi anche appartenenti ad altri Uffici ed ha attivamente lavorato in gruppi interfunzionali					
	FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE = capacità di mantenere costantemente aggiornate le proprie competenze relative alla posizione ricoperta nell'anno			Nel corso dell'anno non ha dedicato tempo all'aggiornamento delle competenze che pertanto risultano talora superate	Nel corso dell'anno ha mantenuto solo in parte aggiornate le proprie competenze relative alla posizione occupata	Nel corso dell'anno ha mantenuto aggiornate le proprie competenze relative alla posizione occupata	Nel corso dell'anno ha mantenuto aggiornate le proprie competenze relative alla posizione occupata	Nel corso dell'anno ha aggiornato le proprie competenze ed è riconosciuto come punto di riferimento anche nella comunità professionale esterna					
	ORIENTAMENTO ALL'UTENTE = capacità dimostrata nel corso dell'anno di comprendere le esigenze degli utenti e farsi carico di individuare le soluzioni possibili				Nel corso dell'anno non ha considerato un proprio dovere cercare le soluzioni ai problemi degli utenti dimostrando scarsa flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure	Nel corso dell'anno ha considerato un proprio dovere cercare le soluzioni ai problemi degli utenti, ma non sempre dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure	Nel corso dell'anno si è fatto carico con cortesia e competenza dei problemi degli utenti dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure	Nel corso dell'anno si è fatto carico con cortesia e competenza dei problemi degli utenti dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure cercando le soluzioni anche in collaborazione con i colleghi	Nel corso dell'anno si è fatto carico con cortesia e competenza dei problemi degli utenti dimostrando flessibilità rispetto a tempo di lavoro e procedure supportando spesso i colleghi nell'individuare le soluzioni				
Area efficacia personale	CAPACITA' DI INDIVIDUARE E RISOLVERE PROBLEMI = capacità dimostrata nel corso dell'anno di individuare cause e proporre soluzioni ai problemi incontrati			Non ha individuato le cause dei problemi verificatesi ed ha penalizzato altre attività per far fronte alle emergenze.	Ha individuato le cause dei problemi verificatesi ma ha realizzato azioni correttive non efficaci.	Ha individuato le cause dei problemi verificatesi e realizzato efficaci azioni correttive, ma con evidente ritardo.	Ha individuato le cause dei problemi verificatesi e realizzato efficaci azioni correttive con tempistiche parzialmente adeguate.	Ha individuato le cause dei problemi verificatesi e realizzato efficaci azioni correttive con tempistiche parzialmente adeguate.					
	FLESSIBILITA' = disponibilità dimostrata nel corso dell'anno ad adattare il proprio apporto ai momenti di maggiore necessità resistendo allo stress			Nel corso dell'anno è stato raramente disponibile a graduire la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Nel corso dell'anno è stato solo parzialmente disponibile a graduire la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Nel corso dell'anno è stato disponibile a graduire, su richiesta, la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Nel corso dell'anno è stato disponibile a graduire autonomamente la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio	Nel corso dell'anno è stato disponibile a graduire autonomamente la presenza e lo sforzo in base alle necessità di Ufficio reggendo lo stress					
	MOTIVAZIONE = passione dimostrata nel corso dell'anno nel contribuire ai risultati della propria Area e, più in generale, dell'Ente				Nel corso dell'anno ha svolto le sue attività come un adempimento	Nel corso dell'anno ha svolto solo alcune attività con interesse	Nel corso dell'anno ha svolto con interesse le attività assegnate	Nel corso dell'anno ha svolto le sue attività con interesse ed entusiasmo	Nel corso dell'anno ha svolto le sue attività dimostrando valori coerenti con i fini istituzionali				
		100%											

GIUDIZIO COMPLESSIVO

**SCHEDA PERSONALE (FACOLTATIVA)
DI PREPARAZIONE AL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE
DELLE COMPETENZE DI RUOLO AGITE**

<p>Comportamenti più significativi messi in atto nel periodo di valutazione con eventuali episodi significativi con specifico riferimento alle competenze organizzative attese nell'esercizio dello specifico ruolo.</p>
<p>Episodio n. 1 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Episodio n. 2 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Episodio n. 3 :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Competenze afferenti al profilo di ruolo che sono state significativamente agite:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Scheda definita in data _____

Firma del valutato _____

Discussa con il valutatore in data _____

**SCHEDA INDIVIDUALE PER L'ASSEGNAZIONE
DEL PROFILO DI COMPETENZA DI RUOLO**

Periodo di riferimento

Valutato : **Cognome:** _____ **Nome:** _____

Unità organizzativa: _____

Valutatore : **Cognome:** _____ **Nome:** _____

Unità organizzativa: _____

Osservazioni del valutato	Note del valutatore

Scheda definita in data _____ Firma del valutatore _____

Validata dalla Commissione di valutazione , assegnata e consegnata in data _____

Firma del valutato _____

**SCHEDA DI FEEDBACK INDIVIDUALE
 SULLE COMPETENZE DI RUOLO AGITE**

Periodo di riferimento

Valutato : Cognome: _____ Nome: _____

Unità organizzativa: _____

Valutatore: Cognome: _____ Nome: _____

Unità organizzativa: _____

<p>Osservazioni del valutato</p> 	<p>Note del valutatore</p>
<p>Possibili azioni di sviluppo / autosviluppo da porre in atto :</p> 	

Scheda definita in data _____ Firma del valutatore _____

Discussa in data _____ Firma del valutato _____

Validata dalla Commissione di valutazione , assegnata e consegnata in data _____

Bozza di delibera per l'Anno 2015 Assegnazione degli obiettivi per il riconoscimento del premio aziendale di risultato

Obiettivi di 1° livello - Garantire un adeguato livello di performance dell'Ente					
peso %	Obiettivi strategici	indicatore	target 2015	Risultato conseguito si / no	Peso % obiettivi conseguiti
45	Sostenibilità finanziaria di lungo periodo	Rapporto tra tasso di rendimento e tasso di capitalizzazione previsto	180%		
40	Adeguatezza delle prestazioni	Rapporto tra importo annuo della pensione e importo annuo netto da lavoro autonomo su 40 anni di contribuzione relativi all'ultimo anno di proiezione (50 anni)	45% - 48%		
15	Rafforzamento della funzione di protezione assistenziale	Rapporto tra tipologie di intervento attivate e previste nel Regolamento	100%		
		Rapporto tra importo complessivo degli interventi ed importo dello stanziamento	70%		
100%		Sommatoria del peso percentuale degli obiettivi conseguiti			

Obiettivi di 2° livello - Obiettivi di innovazione e miglioramento efficienza e qualità sui processi di competenza dell'Area di responsabilità

peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015	Risultato conseguito	% conseguito
50	Area istituzionale	Attuazione nuovo regolamento benefici assistenziali	trend media mensile dei giorni di lavorazione pratiche, a partire dal mese di aprile	La media progressiva mensile a partire da aprile deve arrivare a 45 gg	media progressiva da aprile 50 gg	90% (45/50*100)
30		Miglioramento tempi erogazione prestazioni previdenziali di vecchiaia ed ai superstiti	trend media mensile dei giorni per la erogazione delle pratiche pensioni di vecchiaia, a partire da aprile	Mantenere la media progressiva mensile stabile a 31 gg come nel 2014	media progressiva anno 32 gg	94,8% (31/32*100)
			trend media mensile dei giorni per la erogazione delle pratiche pensioni ai superstiti, a partire da aprile	5 giorni in meno rispetto ai 42 gg del 2014 (valutata rispetto alla media progressiva mensile aprile/dicembre 2015)	3,2 giorni in meno rispetto ai 42 gg del 2014 (media progressiva da aprile 38,8 gg)	64% (3,2/5*100)
20		Report bimestrali pubblicati	giorni di ritardo rispetto scadenza 15 del mese successivo per il reporting bimestrale, 15/07, 15/09, 15/11	0 - 10 gg medi di ritardo	2 gg medi di ritardo	80% (8/10*100)

100%		Media ponderata delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi				84,82%
peso % progetto		<i>Progetto</i>	<i>indicatore</i>	<i>target 2015</i>	<i>Risultato conseguito</i>	<i>% conseguito</i>
40	Area Legale	presidio e monitoraggio del contenzioso e pre-contenzioso	Numero diffide vs Totale irregolari	100% (rilevazione al 15/12)	90%	90%
			Numero contatti soggetti diffidati	30% (rilevazione al 15/12)	25%	83,3% (25/30*100)
10		Report mensili o trimestrali pubblicati contenente la situazione dei "morosi" e "mancate regolarizzazioni"	giorni di ritardo rispetto scadenza 15 del mese successivo per il reporting a partire da aprile	0 - 10 gg medi di ritardo	1 gg medio di ritardo	90% (9/10*100)
30		nuovo regolamento affidamento in economia, e aggiornamento delle ditte qualificate	Percentuale valore affidamenti diretti a soggetti iscritti all'albo dei Fornitori, sul totale degli acquisti dell'anno	30% nel 2015	24%	80% (24/30*100)
20		Sistema di Archiviazione e Consultazione della documentazione legale afferente le società controllate o partecipate	Tempestività aggiornamento documentazione (tutti i documenti fruibili in archivio entro 30 gg data documento)	< 3 documenti non archiviati dopo 30gg, (tramite indagine a campione al 15/12 sui documenti mancanti in archivio)	4 doc mancanti	75% (3/4*100)
100%		Media ponderata delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi				82,7%
peso % progetto		<i>Progetto</i>	<i>indicatore</i>	<i>target 2015</i>	<i>Risultato conseguito</i>	<i>% conseguito</i>
40	Area patrimonio	Riduzione tempi di collaudo amministrativo	Giorni per collaudo amministrativo	media progressiva mensile a 10 gg	media progressiva anno 12 gg	83,3% (10/12*100)
20		Report mensili pubblicati dipendenti e organi	giorni di ritardo rispetto scadenza 15 del mese successivo per il reporting a partire da aprile	0 - 10 gg medi di ritardo	1 gg medio di ritardo	90% (9/10*100)
30		aggiornamento EPPI BUDGET in tempo reale	Verifica a campione di 20 contratti e 20 ordini a semestre	100% dei contratti verificati	85%	85%
10		Aggiornamento e revisione bilancio sociale (dati 2012/2013) sino a approvazione CdA	giorni di ritardo rispetto al 30/6/2015	0 - 30 gg di ritardo	10 gg	66,6% (20/30*100)
100%		Media ponderata delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi				83,5%
peso % progetto		<i>Progetto</i>	<i>indicatore</i>	<i>target 2015</i>	<i>Risultato conseguito</i>	<i>% conseguito</i>
50	Segreteria generale	Introduzione di un Call Center di 1° livello	Percentuale di risposta diretta alle richieste degli iscritti	La media progressiva mensile a partire da marzo deve arrivare a 15% sul totale telefonate	12%	80% (12/15*100)
30		migliorare la tempistica dell'aggiornamento dei	giorni di ritardo rispetto a scadenza	0-3 gg medi di ritardo sull'invio	0,5gg	83,3% (2,5/3*100)

		verbali al fine di rendere le informazioni fruibili	invio	(4gg verbali, 5gg OdG)		
20		Predisposizione fascicoli elettronici con iter deliberativi soggetti ad approvazione Ministeriale	giorni di ritardo rispetto a scadenza invio	0-10 gg medi di ritardo (10 gg. dopo trasmissione ai MM.VV.)	2gg	80% (8/10*100)
100%		Media ponderata delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi				81,0%
peso % progetto		Progetto	indicatore	target 2015	Risultato conseguito	% conseguito
40	Direzione Generale	Ottimizzazione della gestione patrimoniale	Report mensile investimenti	0-10 gg medi di ritardo		
30		Evoluzione del sistema di valutazione e incentivazione	Rispetto scadenze fasi della procedura	0-10 gg medi di ritardo		
30		Revisione organizzazione interna	Rispetto scadenze fasi programmate	0-20 gg medi di ritardo		
100%		Media ponderata delle percentuali di conseguimento dei singoli obiettivi				