



Piano e Sistema di Misurazione e
Valutazione del personale della LAZIOcrea
S.p.A.

Approvato dal CDA in data 29/03/2018

Sommario

1. Chi siamo	2
2. Quadro normativo di riferimento	3
3. Organizzazione interna.....	5
4. Azienda in cifre.....	6
4.1 Analisi qualitativa e quantitativa delle risorse umane	9
5. La mission della società.....	10
6. Cosa facciamo e come operiamo.....	10
7. Gli obiettivi strategici.....	12
8. Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi.....	13
8.1 Obiettivi di processo.....	13
8.2 Obiettivi di output e di performance	14
8.3 Obiettivi di Crescita Digitale.....	14
8.4 Obiettivi di specializzazione di servizi.....	15
8.5 Formazione	16
9. Sistema di misurazione e valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale della società LAZIOcrea.....	17
10. Contenuti del Sistema.....	17
11. Metodologia	18
12. Parametri di misurazione -personale non dirigenziale.....	20
13. Premio di Risultato - personale non dirigenziale	21
14. Determinazione del Premio di Risultato effettivamente spettante - personale non dirigenziale	22
15. Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione.....	23
16. Casi particolari.....	23
17. Monitoraggio	24
18. Pari opportunità e differenze di genere.....	25
19. Trasparenza e rendicontazione.....	26

1. Chi siamo

LAZIOcrea S.p.A., costituita ai sensi dell'art. 5 della L.R. n. 12 del 24 novembre 2014 a seguito della fusione per unione delle società regionali Lazio Service S.p.A. e LA.it - Lazio Innovazione Tecnologica S.p.A., è operativa dal 1 gennaio 2016.

La Società opera nei confronti della Regione Lazio secondo le modalità dell'in house providing, nel rispetto delle direttive regionali in materia di esercizio del controllo analogo secondo le disposizioni di cui alla deliberazione della Giunta regionale n. 49 del 23 febbraio 2016 avente ad oggetto "*Direttiva in ordine al sistema dei controlli sulle società controllate dalla Regione Lazio anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo sulle società in house*".

LAZIOcrea S.p.A., per conto della Regione Lazio, opera sulla base di due contratti di servizio principali (Contratto con il Consiglio Regionale del Lazio e Contratto quadro di servizio approvato dalla Regione Lazio con DGR n. 498 del 04/08/2016), oltre a diverse Convenzioni specifiche che normano la realizzazione di progetti speciali e interventi finanziati o co-finanziati con fondi strutturali comunitari.

Con Legge regionale del 10 agosto 2016, n. 12, art. 3 commi 5 e 6 ("*Disposizioni per la semplificazione, la competitività e lo sviluppo della Regione*". *Procedure e modalità per il subentro di LAZIOcrea S.p.A. nelle attività svolte dall'Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche - A.S.A.P: trasferimento delle funzioni e del personale a tempo indeterminato nella Società LAZIOcrea S.p.A.*) e seguenti Deliberazioni di Giunta n. 128 del 28/03/2017 e n. 404 dell'11/07/2017, sono state trasferite alla LAZIOcrea le funzioni, le attività e il personale dell'Agenzia per lo Sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche (A.S.A.P.), a partire dal mese di settembre 2017.

2. Quadro normativo di riferimento

LAZIOcrea è una Società per Azioni il cui azionista unico è la Regione Lazio, elemento che rende il quadro di riferimento normativo molto complesso e stratificato nel tempo.

L'operatività della società è regolata principalmente dalle seguenti disposizioni:

- Art. 3, commi 27, 28 e 29, della Legge n. 244 del 24 dicembre 2007: “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (GU n. 300 del 28 Dicembre 2007);
- Art. 1, commi 611 e 612, della Legge n. 190 del 23 dicembre 2014: “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato” (GU n. 300 del 29 Dicembre 2014);
- Legge n. 124 del 7 Agosto 2015: “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (GU n. 187 del 13 Agosto 2015);
- Decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00060 del 21 Aprile 2015: “Piano operativo di razionalizzazione delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute dalla Regione Lazio” (BURL n. 35 del 30 Aprile 2015);
- Decreto Legislativo n. 50 del 18 aprile 2016: “Codice dei contratti pubblici” (GU n. 91 del 19 Aprile 2016);
- D.Lgs. 19 aprile 2017 n. 56 recante “Disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 18 aprile 2016 n. 50”;
- Decreto Legislativo n. 175 del 19 Agosto 2016: “Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica” (GU n. 210 del 8 Settembre 2016);
- D.Lgs. 16 giugno 2017, n. 100 “Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica”;
- Deliberazione della Giunta Regionale del Lazio n. 49 del 23 Febbraio 2016: “Direttiva in ordine al sistema dei controlli sulle società controllate dalla Regione Lazio anche ai fini del controllo analogo sulle società *In House*” (BURL n. 18 del 3 Marzo 2016);
- Linee-guida in materia di contenimento della spesa delle società controllate dalla Regione Lazio (prot. n. 154697 del 23 Marzo 2016);
- Statuto di LAZIOcrea del 28/07/2017;
- Contratto-quadro di Servizio sottoscritto con la Regione Lazio in data 29/12/2017 (prot. LAZIOcrea n. 306 del 10/01/2018) e in vigore fino al 31 dicembre 2021 – che definisce e disciplina i rapporti tra l'Amministrazione Regionale e la Società per l'erogazione dei servizi e la realizzazione dei progetti richiesti dalla Regione Lazio sulla base dei fabbisogni espressi dalle strutture regionali.
- Contratto d'appalto stipulato in data 26 luglio 2016 con il Consiglio Regionale del Lazio e valido fino al 31 marzo 2019 – che disciplina le attività connesse all'esercizio di funzioni amministrative e quelle di supporto informatico specialistico, nonché le attività e i servizi a supporto delle stesse realizzate da LAZIOcrea.

- Linee-guida ANAC, con particolare riferimento a quelle volte ad attuare la normativa in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e la normativa in materia di contratti pubblici di appalto, concessione e sponsorizzazione.

Il contesto normativo e amministrativo di riferimento è caratterizzato dalla volontà di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, la trasparenza e il buon andamento dell'azione amministrativa, la tutela della concorrenza e del mercato. Sono stati posti precisi divieti per la PA di produrre beni e servizi non strettamente necessari al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, con il conseguente obbligo di avviare processi di razionalizzazione delle società partecipate così come è stato sancito a livello nazionale l'obbligo per l'Amministrazione Pubblica di valutare la congruità dell'offerta economica della società partecipata relativa ad un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza.

In ambito regionale sono state poste in essere misure tese al contenimento dei costi di funzionamento delle società controllate dalla Regione Lazio ed all'implementazione di un sistema omogeneo ed efficiente per l'esercizio del controllo analogo sulle proprie società in house. Tra le diverse azioni è previsto che Regione Lazio effettui un monitoraggio semestrale sui livelli quali-quantitativi delle attività realizzate dalle società controllate e un monitoraggio quadrimestrale della situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle società stesse, che sono tenute a trasmettere (anche mediante un sistema informativo dedicato) apposite schede di reporting sullo stato patrimoniale attivo e passivo, i costi ed i ricavi maturati nel periodo di riferimento, il dettaglio dei rapporti finanziari di credito/debito con l'Amministrazione l'elenco degli approvvigionamenti effettuati sul mercato ed ogni altra informazione utile che può incidere sugli equilibri economico finanziari della Società.

3. Organizzazione interna

La macrostruttura aziendale adottata è di tipo funzionale con strutture di staff e di *line* (funzioni di staff proprie del Consiglio di Amministrazione) oltre a due Uffici di scopo (Formazione e Fondi Strutturali).

Le Direzioni sono a loro volta organizzate in Aree ed Uffici.

A livello di microstruttura sono state identificate le seguenti figure aziendali:

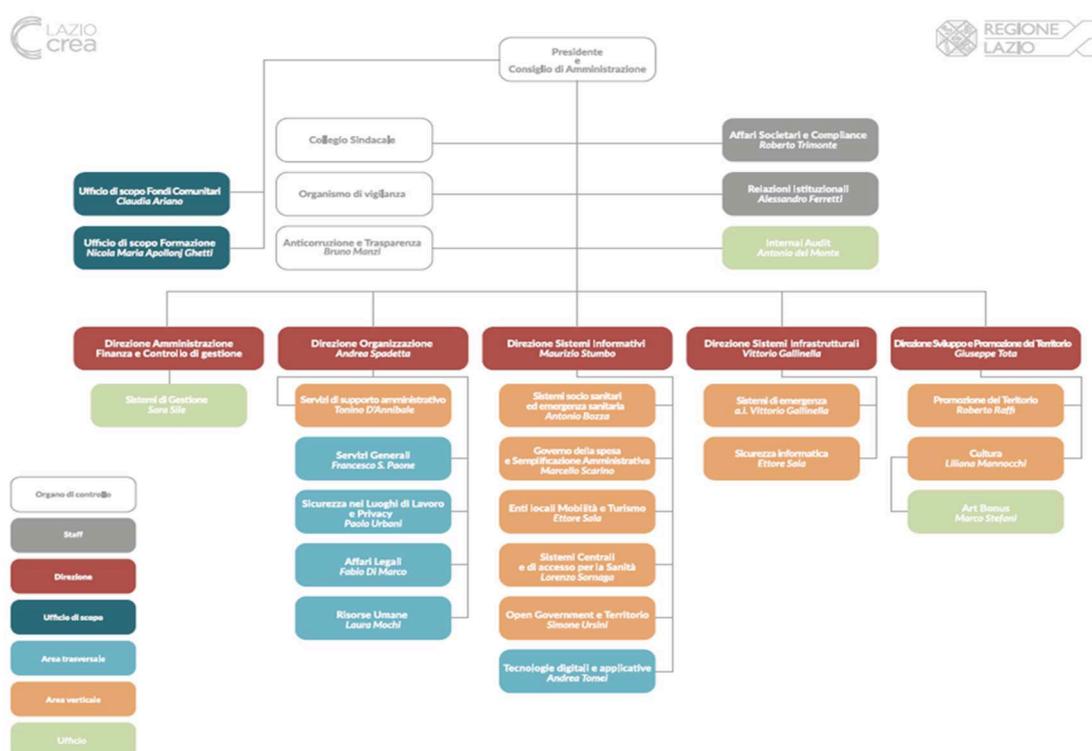
Il **Responsabile di funzione o di servizio/progetto**: incardinato nell'ambito delle Unità di Staff dell'Organo Amministrativo e delle diverse Direzioni aziendali.

Presidia e mette a disposizione dell'Azienda un insieme di competenze omogenee, finalizzate alla individuazione, soluzione e gestione di tematiche specifiche.

È responsabile, altresì, dell'allocazione delle risorse nei tempi e nei modi previsti, in funzione delle esigenze progettuali e di servizio e, in particolare, dello sviluppo delle risorse umane a lui afferenti.

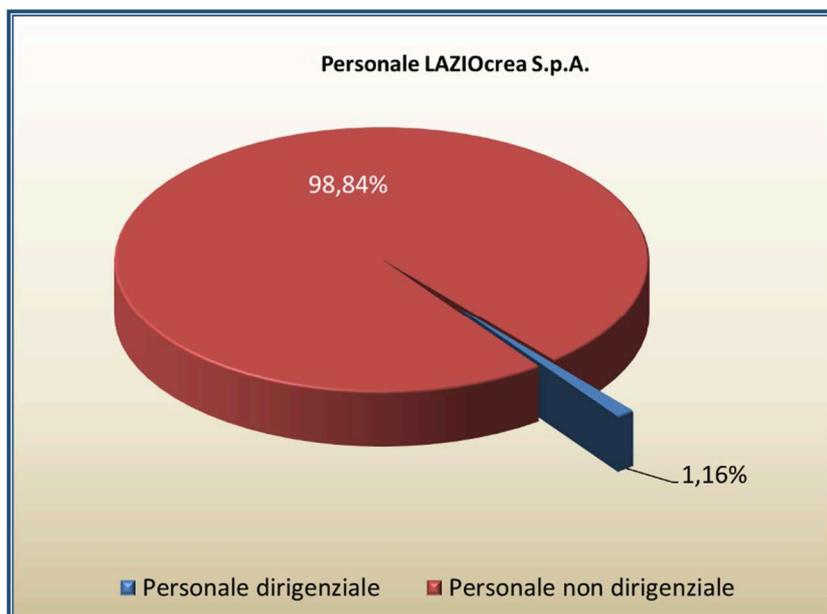
Il **Coordinatore di funzione o di servizio/progetto**: fornisce supporto alla struttura di riferimento nell'ambito delle proprie competenze e degli obiettivi specifici affidati. Svolge attività che richiedono preparazione specifica e capacità professionale con discrezionalità di poteri, grado di autonomia operativa e con facoltà di decisione, nei limiti delle direttive impartite.

Sono state individuate, altresì, nell'ambito di alcune Strutture aziendali, altre figure intermedie, in base alle esigenze organizzative (**Referenti di Progetto/Funzione**).



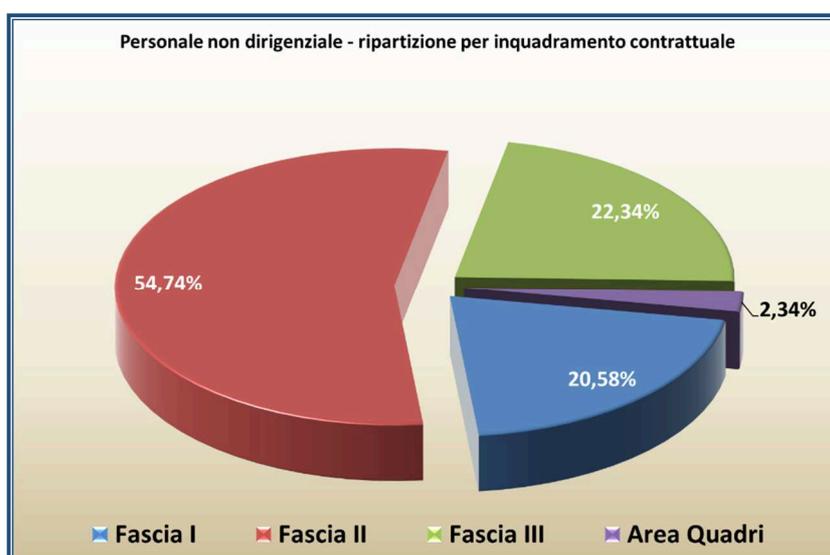
4. Azienda in cifre

Al 1° gennaio 2018, il personale di LAZIOcrea S.p.A. si compone di **1558 risorse**, di cui **18** con qualifica dirigenziale.



La classificazione del personale non dirigenziale della Società, secondo le fasce contrattuali previste dal CCNL Federculture vigente, è rappresentata nella tabella e nel grafico seguenti:

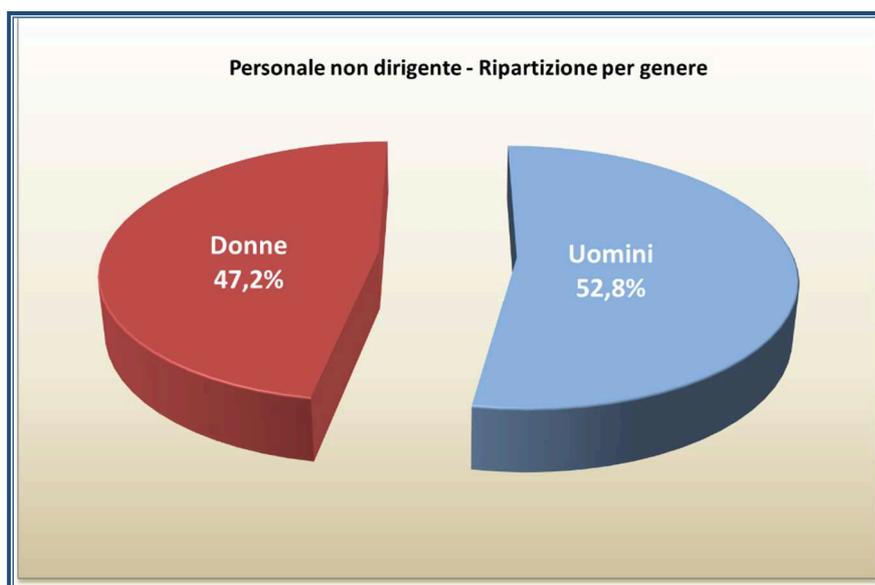
Inquadramento contrattuale	Donne	Uomini	Totale
Fascia I	104	213	317
Fascia II	440	403	843
Fascia III	171	173	344
Area Quadri	12	24	36
Totali	727	813	1540



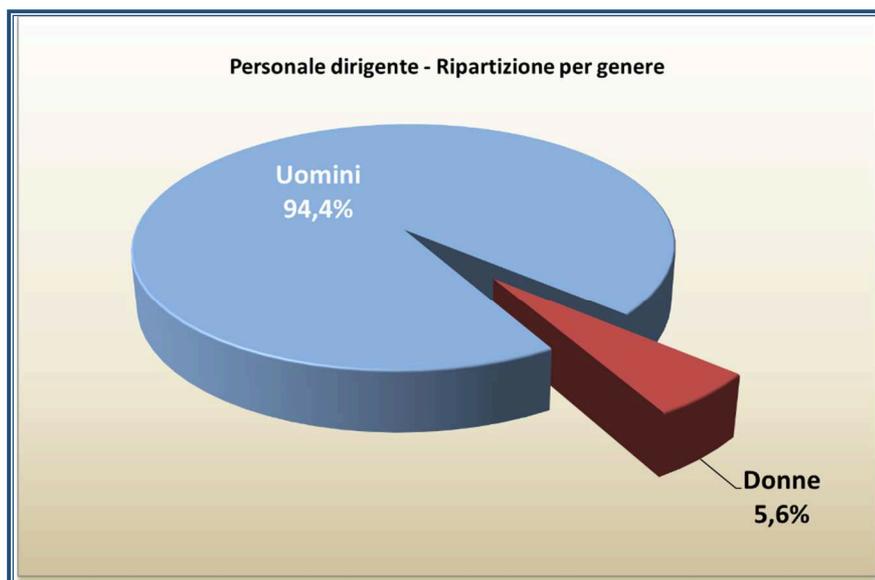
Per quanto riguarda le tipologie contrattuali, la situazione della Società è la seguente:

Tempo indeterminato				di cui Comandi		Totale	
Full-time		Part-Time					
F	M	F	M	F	M	F	M
657	793	70	20	1	11	727	813

Dal punto di vista di genere, nel personale non dirigenziale si registra un sostanziale equilibrio tra uomini e donne, con una leggera preponderanza maschile: sui complessivi 1540 dipendenti, 813 sono uomini e 727 sono donne.



Nell'ambito del personale dirigenziale, sui complessivi 18 dirigenti, 17 sono uomini e 1 è donna.

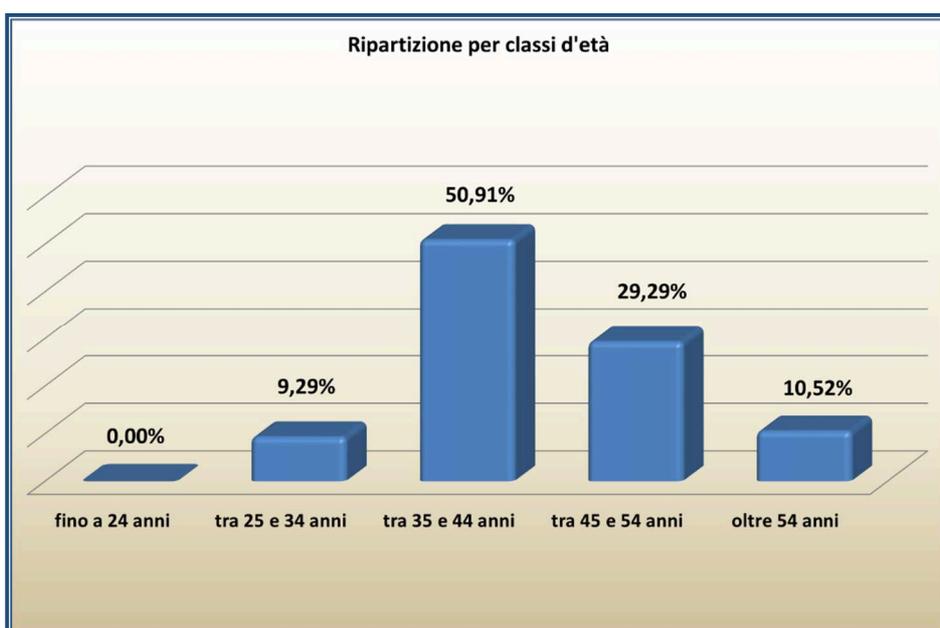


La tabella ed il grafico seguenti rappresentano la distribuzione del personale non dirigenziale per titolo di studio.

Obbligo		Superiori		Laurea	
UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE	UOMINI	DONNE
71	21	500	392	242	314



Per quanto concerne l'età del personale, la classe di età più consistente è quella che va dai **35 ai 44 anni**, comprendendo oltre il 50% dell'intero personale dell'Azienda, come evidenziato nel grafico sottostante:



4.1 Analisi qualitativa e quantitativa delle risorse umane

In questa sezione verranno sintetizzate alcune informazioni di carattere qualitativo e quantitativo, relativi all'anno 2017, della società LAZIOcrea:

Analisi caratteri qualitativi/quantitativi (dati al 31 dicembre 2017)	
Descrizione	Anno 2017
Età Media del personale	44
Età Media dei dirigenti	51
Tasso di crescita unità di personale negli anni*	-0,45%
% di dipendenti in possesso di laurea	36,10%
% di dirigenti in possesso di laurea	72,22%
Ore di formazione media per dipendente	5,0
Turnover del personale	-
Costi di formazione/spese del personale	n.d.

*calcolato rispetto all'annualità precedente

Analisi benessere organizzativo (dati al 31 dicembre 2017)	
Descrizione	Anno 2017
Tasso di assenze*	14,96%
Tasso di infortuni	1,73%
% di personale a tempo indeterminato	100%

*come rapporto % tra totale giorni assenza annui (al netto di ferie e festività soppresse) e totale giorni lavorativi annui.

Analisi di genere (dati al 31 dicembre 2017)	
Descrizione	Anno 2017
% di dirigenti donne	5,6%
% di donne rispetto al totale del personale	47,2%
% di personale donna a tempo indeterminato	100%
Età media del personale femminile	43
% di personale femminile laureato/totale organico femminile	43,33%
Ore di formazione femminile (media per dipendente di sesso femminile)	5,8

5. La mission della società

LAZIOcrea presta servizi di elaborazione, predisposizione, archiviazione e controllo dei documenti per la gestione dei piani operativi regionali e dei programmi operativi cofinanziati dall'Unione Europea. Offre supporto per la gestione dell'Ufficio Relazione Pubbliche della Regione.

LAZIOcrea lavora alla realizzazione del sistema informativo regionale, contribuendo alla semplificazione e digitalizzazione dei processi interni della Regione Lazio e allo sviluppo di soluzioni capaci di ridurre i costi della spesa pubblica. Realizza progetti infrastrutturali di rete e di servizi sul territorio, svolgendo un ruolo di coordinamento per i progetti di e-government e assicurando l'erogazione di servizi essenziali, dall'emergenza sanitaria alla protezione civile.

La società supporta la Regione Lazio nella definizione delle strategie di crescita digitale, progettando e realizzando le attività connesse all'agenda digitale, e-government ed open government per offrire servizi ad alto contenuto tecnologico per cittadini ed imprese.



**a supporto della Regione;
a beneficio dei Cittadini.**

6. Cosa facciamo e come operiamo

La società offre servizi a diverse categorie di Stakeholder e, in dettaglio, secondo quanto stabilito dal DEFR (Documento di Economia e Finanza Regionale 2017 - 2019), dallo Statuto e, quindi, dal P.O.A. - Piano Operativo di Attività, i servizi erogati sono rivolti principalmente a:

- Regione Lazio, Azionista Unico;
- Enti o Amministrazioni Pubbliche;
- Cittadini e imprese (beneficiari/utenti finali di diversi progetti/servizi).

LAZIOcrea ai sensi del proprio Statuto svolge attività connesse all'esercizio delle funzioni amministrative della Regione Lazio di cui agli artt. 118 della Costituzione e art. 16 dello Statuto regionale ed attività di supporto al funzionamento del Consiglio Regionale con particolare riferimento alle attività di supporto amministrativo, tecnico e tecnico-amministrativo nonché di organizzazione e gestione dei servizi di interesse regionale

anche mediante l'alimentazione e la gestione di database, sistemi applicativi e piattaforme informatiche.

Le attività in carico alla Società sono nel seguito brevemente descritte.

LAZIOcrea S.p.A.:

- supporta tecnicamente la Regione nella definizione delle strategie di crescita digitale, provvedendo alla progettazione, realizzazione e gestione degli interventi dell'Agenda Digitale in una logica unitaria e integrata con il Sistema Informativo Regionale - S.I.R. Svolge attività di progettazione, realizzazione e gestione del S.I.R. e del Data Center, delle infrastrutture tecnologiche di rete a banda larga e ultra larga anche per assicurare l'erogazione di servizi essenziali (emergenza sanitaria, Protezione Civile ecc.) e di servizi di connettività alle sedi della Sanità, dell'Amministrazione e dei soggetti individuati dalla stessa Regione.
- Opera nel campo della formazione, dell'aggiornamento, della qualificazione del perfezionamento professionale del personale della Regione Lazio e di altri soggetti pubblici regionali, progettando, gestendo e monitorando corsi, piani e progetti formativi sperimentando nuove modalità didattiche. Presta altresì servizi di supporto all'innovazione delle strutture organizzative e alla promozione culturale ed educativa, promuovendo studi e ricerche di particolare rilevanza.
- Supporta l'Amministrazione Regionale nel campo della Cultura attraverso attività di gestione e valorizzazione del patrimonio storico/artistico di proprietà della Regione Lazio.
- Opera a supporto dell'Amministrazione Regionale nella gestione centralizzata dei pagamenti ai fornitori delle Aziende sanitarie e ospedaliere della Regione Lazio mediante utilizzo del Sistema Pagamenti, integrato con il Sistema di interscambio (SDI) e con i sistemi informativi contabili delle suddette Aziende e dell'Amministrazione Regionale.
- Svolge le operazioni connesse alle funzioni di organismo intermedio o soggetto attuatore di interventi co-finanziati dall'Unione Europea.

La Società, previa autorizzazione della Regione Lazio, opera in qualità di "Centrale di Committenza" o di "Amministrazione Aggiudicatrice" ai sensi e per gli effetti della vigente normativa comunitaria e statale in materia di appalti pubblici.

Annualmente i servizi e i progetti che la società prevede di realizzare sono descritti nel Piano Operativo Annuale - P.O.A., che declina gli indirizzi strategici in obiettivi gestionali e contiene il Piano delle attività, una relazione sui fattori di rischio e il Fabbisogno di

personale per l'anno di riferimento. Il documento è sottoposto all'approvazione della Giunta Regionale.

7. Gli obiettivi strategici

Nel DEFR Regione Lazio, socio unico di LAZIOcrea, definisce gli obiettivi strategici che la società deve perseguire. Per il triennio 2017-2019 ha individuato tre macro obiettivi che LAZIOcrea ha provveduto a declinare nel Piano Strategico 2017-2019 approvato a fine dicembre 2017. Il DEFR riporta indicazioni strategiche ampie che possono essere declinate in sotto-obiettivi di natura operativa attraverso cui raggiungere gli obiettivi stabiliti dalla stessa Regione.

Nel Piano strategico 2017-2019 sono stati individuati i seguenti sotto obiettivi:

- A: Razionalizzare l'attività Societaria al fine di realizzare e ottimizzare i servizi tecnico-amministrativi regionali.
 - A1: Innovazione ed Incremento della qualità dei Servizi.
 - A2: Interventi per la Riduzione dei Costi dei Servizi.
 - A3: Innovazione e Semplificazione del Modello Organizzativo.
 - A4: Miglioramento dei flussi informativi aziendali e del Sistema Integrato di Pianificazione, Programmazione e Controllo.

- B: Supportare le strategie di Crescita Digitale anche mediante tecnologie innovative per il Sistema Informativo Regionale
 - B1: Servizi e Misure ad alto tasso di innovazione per i cittadini, le imprese e il territorio, anche grazie alla riduzione del divario digitale e alla promozione delle competenze digitali.
 - B2: Attuazione dell'e-Government e dell'Open Government.

- C: Supportare la Regione Lazio nel processo di sviluppo, valorizzazione e promozione del territorio.
 - C1: Valorizzazione di immobili regionali alla pubblica fruizione.
 - C2: Studio ed attuazione delle possibili azioni di sviluppo e promozione del Territorio Regionale.
 - C3: Gestione organizzata di tutte quelle attività di supporto a Regione Lazio in grado di alimentare un processo di miglioramento della qualità dei servizi offerti ai cittadini ed ai turisti.

8. Dagli Obiettivi Strategici agli Obiettivi Operativi

Le indicazioni evidenziate dalla Regione Lazio, permettono di distinguere due principali categorie di obiettivi: da un lato l'attività che la Società è chiamata ad assolvere per perseguire dei criteri di efficacia e di efficienza di gestione (obiettivi di processo e di output), dall'altro obiettivi legati principalmente all'implementazione della strategia di Crescita Digitale e alle azioni di sviluppo e promozione del Territorio regionale.

Nel seguito si fornisce evidenza degli obiettivi previsti per il triennio 2017-2019, rinviando al Piano Strategico approvato per l'analisi di dettaglio.

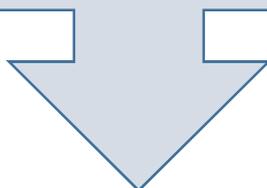
8.1 Obiettivi di processo



8.2 Obiettivi di output e di performance

MISURE DA ADOTTARE:

- 🚦 Misure volte ad incrementare una cultura aziendale per favorire lo sviluppo identitario Societario e la creazione di valori condivisi;
- 🚦 Azioni atte a migliorare il livello qualitativo dei deliverable societari facendoli aderire alle aspettative ed alle necessità degli stakeholder di riferimento;
- 🚦 Azioni volte ad aumentare il livello qualitativo dei deliverable societari attraverso il confronto con altre società ed organizzazioni analoghe per personalità giuridica, per Stakeholder di controllo, per tipologia di servizi erogati e per ambiti prioritari di riferimento.



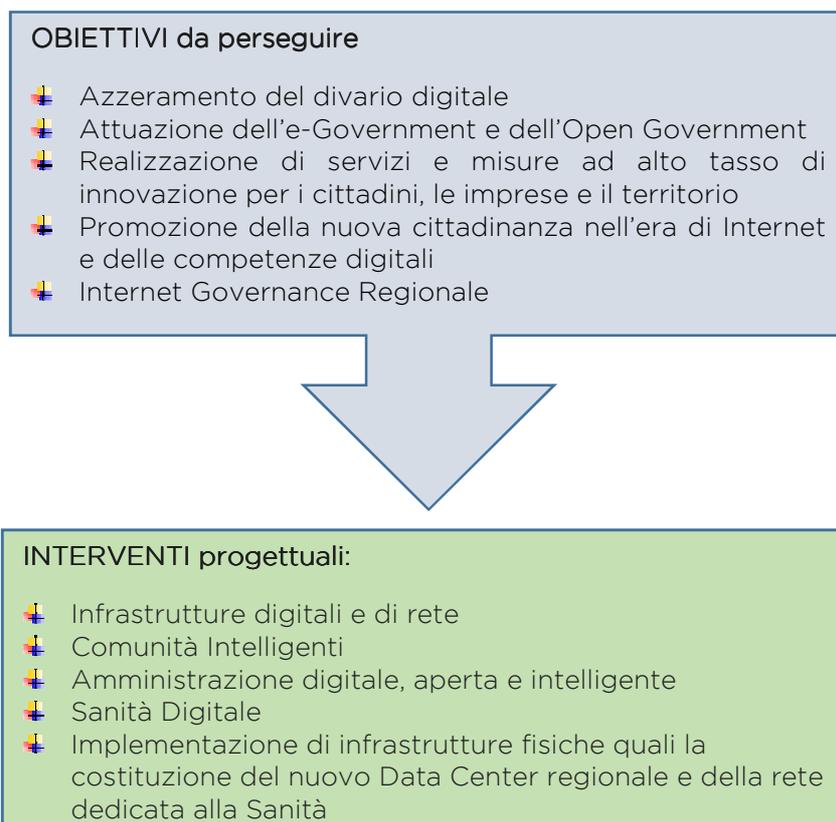
INTERVENTI DA REALIZZARE:

- 🚦 Azioni volte ad incrementare l'emergere di una cultura d'impresa centrata sull'utente finale (user-centered)
- 🚦 Valutazione dei bisogni degli Stakeholder
- 🚦 Adozione di un programma di valutazione delle qualità delle performance attraverso interventi di Customer Satisfaction
- 🚦 Tavolo Inter-Regionale per la valutazione di best-practice
- 🚦 Tavolo di confronto su Big-data, Internet of Things e le nuove tecnologie di analisi dei dati
- 🚦 Communication & Dissemination

8.3 Obiettivi di Crescita Digitale

LAZIOcrea è stata indicata nel DEFR come ente di supporto regionale nell'attuazione delle politiche comunitarie e nazionali di crescita digitale nel rispetto delle Linee Guida emanate dall'Agenzia per l'Italia Digitale. La Società, in particolare, è deputata all'implementazione della Strategia di Crescita Digitale ed al perseguimento degli obiettivi strategici ed operativi così come definiti rispettivamente dal Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione e nel Modello di attuazione per le Regioni e le Province Autonome.

In coerenza con il quadro normativo comunitario e nazionale, la Regione Lazio ha individuato nella propria Strategia di Crescita Digitale Regionale diversi obiettivi.



8.4 Obiettivi di specializzazione di servizi

LAZIOcrea opera in materia di Sviluppo e Promozione del Territorio con particolare attenzione alla Valorizzazione del Patrimonio Culturale della Regione Lazio con l'obiettivo di generare effetti economici e sociali positivi a beneficio anche dei cittadini.

La Società fornisce supporto alla Regione Lazio in ambiti fondamentali per avviare un processo di valorizzazione e promozione del territorio:

- Ambiente
- Agricoltura
- Cultura
- Turismo
- Trasporti
- Urbanistica
- Censimento del patrimonio immobiliare della Regione

La società è attuatore del progetto **Artbonus**.

Il programma di valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale regionale si concretizza nella realizzazione di attività ed interventi di riqualificazione, conservazione, restauro e valorizzazione da attivare sui beni selezionati dalla Regione Lazio:

- Palazzo Doria Pamphilj, a San Martino al Cimino - VT;
- Edificio ex GIL a Trastevere, Roma;
- Villa Ponam, frazione Case San Benedetto - RI;
- Palazzo Caetani a Fondi - LT;

Tra i progetti in cui la Società è coinvolta, di particolare rilevanza è quello che prevede la **Valorizzazione del Castello di Santa Severa**.

8.5 Formazione

LAZIOcrea opera anche nel campo della formazione, dell'aggiornamento, della qualificazione e del perfezionamento professionale del personale dell'Amministrazione Regionale.

L'attività di formazione ha la finalità di incrementare il livello di professionalità del personale di Regione Lazio e di erogare servizi direttamente ai beneficiari finali che possono coincidere con i cittadini. Saranno, quindi, realizzate due linee di azioni formative:

- ✚ Destinate ai dipendenti della Regione Lazio e di altri enti
- ✚ Destinate a specifiche categorie della popolazione o alla cittadinanza estesa

Attività formative:

- ✚ Attività formative per il personale regionale
- ✚ Piano regionale di formazione per la qualificazione ed empowerment delle istituzioni
- ✚ Attività formative in materia di sicurezza per i lavoratori della Giunta Regionale
- ✚ Progetto IPOCAD finanziato a valere sul fondo FAMI (Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione)
- ✚ Piano integrato in materia di inserimento lavorativo e integrazione sociale dei migranti
- ✚ PRILS Lazio - Piano Regionale d'integrazione linguistica e sociale degli stranieri nel Lazio
- ✚ Formazione per assistenti sociali di persone affette da sclerosi laterale amiotrofica (SLA)

9. Sistema di misurazione e valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale della società LAZIOcrea

Il Sistema di misurazione e valutazione del personale dirigenziale e non dirigenziale della società LAZIOcrea (da ora "Sistema") organizza le funzioni fondamentali di acquisizione, analisi e rappresentazione delle informazioni in modo da consentire all'Azienda di:

- migliorare l'individuazione degli obiettivi più significativi e qualificanti;
- verificare che gli obiettivi programmati siano stati effettivamente realizzati, anche mediante operazioni di analisi della customer satisfaction;
- informare e guidare i processi decisionali;
- gestire più efficacemente le risorse;
- rafforzare l'accountability e le responsabilità ai diversi livelli gerarchici.

Nelle sezioni successive sono specificati i contenuti del Sistema, l'oggetto su cui si focalizza la valutazione, gli ambiti di riferimento per la misurazione e la valutazione degli obiettivi assegnati al personale della LAZIOcrea S.p.A.

10. Contenuti del Sistema

Il Sistema individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione degli obiettivi individuali e/o di gruppo assegnati al personale dirigenziale, al personale con qualifica di quadro e al personale dipendente di I°, II° e III° Fascia.

I principi generali del Sistema consentono di qualificarlo come:

- a) premiale, attraverso il riconoscimento delle professionalità;
- b) flessibile, evitando l'irrigidimento delle valutazioni delle prestazioni e dei risultati, dovuto all'utilizzo di strumenti che agiscono in maniera preordinata senza rilevare in maniera realistica la qualità e il merito;
- c) motivante, per migliorare le prestazioni e i risultati e suscitare comportamenti positivi;
- d) aggregante, attraverso lo sviluppo della coesione all'interno delle strutture amministrative, che eviti le contrapposizioni e favorisca una concorrenza emulativa, anche attraverso la diffusione di buone prassi;
- e) realistico, in quanto rapportato all'assetto reale dell'organizzazione, tenendo conto degli elementi che influenzano le prestazioni e i risultati, quali l'entità delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a disposizione e le modalità organizzative prescelte dall'amministrazione;

- f) trasparente, in modo che sia garantita la massima diffusione delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni delle prestazioni e dei risultati;
- g) attuabile facilmente, evitando modalità e strumenti complessi che richiedano l'ausilio di esperti;
- h) definito, attraverso l'utilizzo di una metodologia che misuri le prestazioni e i risultati limitando il grado di discrezionalità del valutatore.

Le caratteristiche operative del sistema si basano su questi principi:

- l'interattività del processo tra valutatore e valutato ovvero tra capo e collaboratore;
- la responsabilizzazione del valutato durante tutto il processo;
- il realismo nella definizione degli obiettivi per evitare situazioni troppo facili o impossibili da raggiungere.

11. Metodologia

Il *Sistema* è articolato su una valutazione gerarchicamente differenziata del personale (Dirigenti, Quadri e personale di I°, II° e III° Fascia CCNL Federculture) che definisce in maniera puntuale la metodologia utilizzata nella definizione e valutazione degli obiettivi individuali/di gruppo assegnati al personale della LAZIOcrea S.p.A.

a) Personale dirigenziale

Il Sistema di valutazione del personale dirigenziale è basato sulla metodologia di gestione per obiettivi.

La gestione per obiettivi è un metodo di valutazione del personale dirigenziale che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e presenta le seguenti caratteristiche:

- chiarezza e condivisione degli obiettivi e dei criteri di gestione e valutazione;
- orientamento verso i risultati attesi;
- controllo dell'andamento del rapporto tra obiettivi e risultati.

Ad ogni Dirigente vengono assegnati, dal proprio superiore gerarchico, da 3 a 5 obiettivi individuali, mediante la compilazione di apposita scheda (Allegato A) e per ogni obiettivo deve essere:

- predisposta una descrizione del risultato atteso;
- assegnato un peso percentuale;
- attribuito un definito target temporale/economico/quantitativo da raggiungere.

Nella scheda di valutazione è inserita, in modo predeterminato per ogni Dirigente, una **curva incentivo**, che stabilisce il grado di raggiungimento del singolo obiettivo in base ai parametri di seguito descritti.

Sarà considerato raggiunto l'obiettivo ad una percentuale **pari al 100%** nei seguenti casi:

- conseguimento di un risparmio economico rispetto al valore definito al momento dell'assegnazione;
- abbassamento del target temporale di un intervallo minimo definito al momento dell'assegnazione;
- aumento del target quantitativo rispetto a quello definito al momento dell'assegnazione.

Sarà considerato raggiunto l'obiettivo ad una percentuale **pari al 80%** nei seguenti casi:

- pieno rispetto del budget assegnato;
- pieno rispetto della scadenza prefissata per il perseguimento dell'obiettivo;
- pieno rispetto degli obiettivi/livelli quantitativi prefissati.

Sarà considerato raggiunto l'obiettivo ad una percentuale **pari al 60%** nei seguenti casi:

- sforamento del budget assegnato entro un valore definito in fase di assegnazione;
- conseguimento dell'obiettivo in un tempo superiore alle previsioni, entro un intervallo temporale definito al momento dell'assegnazione;
- obiettivi/livelli quantitativi inferiori al target prefissato fino ad un valore definito in fase di assegnazione.

Sforamento del budget per un valore superiore al limite stabilito in fase di assegnazione degli obiettivi, ritardo superiore all'intervallo massimo indicato (sulla base di scadenze legate a normative, oneri contrattuali, vincoli ecc.), livelli quantitativi più bassi della soglia minima definita, determinano la mancata erogazione del Premio.

Il Premio di Risultato spettante sarà calcolato, inoltre, sul periodo effettivamente lavorato, espresso in dodicesimi.

L'erogazione del premio, oltre al raggiungimento degli obiettivi, è subordinata ai seguenti vincoli:

- l'approvazione del bilancio da parte del Socio Unico Regione Lazio;

- il bilancio della Società deve risultare non negativo e deve rimanere tale anche comprendendo l'erogazione dello stesso.

b) Personale appartenente all'Area Quadri

Il Sistema del personale di qualifica Quadro si articola su due livelli di valutazione:

1. il primo è legato all'utilizzo di indicatori aziendali, che verranno stabiliti in fase di contrattazione sindacale (massimo 2);
2. il secondo è legato alla realizzazione di obiettivi **individuali**, assegnati da ogni Responsabile e valutati successivamente, mediante l'utilizzo di indicatori predeterminati (massimo 2).

c) Personale dipendente inquadrato in I^a, II^a e III^a Fascia

Anche il Sistema del personale dipendente inquadrato in I^a, II^a e III^a Fascia si articola su due livelli di valutazione:

1. il primo è legato all'utilizzo di indicatori aziendali, che verranno stabiliti in fase di contrattazione sindacale (massimo 2);
2. il secondo è legato alla realizzazione di obiettivi **di gruppo** (da 1 a 3), assegnati dai Responsabili ad uno specifico gruppo di lavoro (servizio, ufficio) afferente alla sua struttura e valutati successivamente, mediante l'utilizzo di indicatori predeterminati.

12. Parametri di misurazione – personale non dirigenziale

La determinazione degli obiettivi assegnati (massimo tre) viene effettuata sulla base di uno o più parametri di misurazione, individuati dal Direttore/Responsabile di riferimento, in base alla natura degli obiettivi assegnati.

I parametri utilizzabili possono essere di tipo economico, temporale, quantitativo e/o qualitativo.

Per ogni obiettivo deve essere:

- predisposta una descrizione dettagliata del risultato atteso;
- assegnato un peso percentuale.
- attribuito un target definito ed oggettivamente raggiungibile e valutabile.

Sarà considerato pienamente raggiunto (percentuale pari al 100%) l'obiettivo che, oltre a possedere tutti i requisiti esplicitati in fase di assegnazione, garantisca il rispetto dei seguenti parametri, a seconda del tipo di indicatore preso a riferimento:

- pieno rispetto del valore economico assegnato (per indicatori di tipo economico);
- pieno rispetto della scadenza prefissata per il perseguimento dell'obiettivo (per indicatori di tipo temporale);
- pieno rispetto degli obiettivi/livelli quantitativi prefissati (per indicatori di tipo quantitativo);
- pieno rispetto degli indicatori qualitativi prefissati (nel caso di misurazione tramite indagini di Customer Satisfaction o altra modalità di rilievo della qualità dei servizi).

Viceversa la valutazione sarà proporzionata al grado di effettivo raggiungimento del target previsto che dovrà, comunque, essere definito al momento dell'assegnazione degli obiettivi.

Si precisa che è in capo ad ogni Responsabile il rispetto di quanto previsto dal presente Sistema, così come la verifica dei risultati effettivamente raggiunti dalle proprie risorse. Tutta la documentazione attestante il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo assegnato e le motivazioni della valutazione espressa dovrà essere conservata, da ciascun Responsabile, in un'apposita cartella digitale.

13. Premio di Risultato - personale non dirigenziale

In base a quanto previsto dall'art. 64 del CCNL e dal Contratto Collettivo Integrativo Aziendale vigenti, l'attribuzione del Premio di Risultato aziendale è correlata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza organizzativa e innovazione.

Nell'ambito della contrattazione aziendale, le Parti definiscono il sistema di programmi di efficienza, produttività e qualità aziendali, con il fine di coinvolgere e far partecipare tutti i lavoratori al raggiungimento dei suddetti obiettivi.

Il premio da attribuire annualmente ai dipendenti in forza nell'anno di riferimento tiene conto dell'andamento generale dell'Azienda, nonché del raggiungimento degli obiettivi, di area, di gruppo e/o individuali, assegnati al personale di norma entro il mese di marzo di ciascun anno.

Nel caso di inizio o di cessazione del rapporto di lavoro nel corso dell'anno, l'ammontare del premio è proporzionato al servizio prestato nel corso dell'anno stesso, computandosi per intero le frazioni di mese superiori a 15 giorni.

Nei confronti del personale con rapporto di lavoro a tempo parziale, l'ammontare del premio è riproporzionato in ragione del ridotto orario di lavoro convenuto.

Per poter accedere alla valutazione, il lavoratore dovrà garantire, nell'anno di riferimento, almeno **120 giorni di effettiva presenza al lavoro** (valore di riferimento per i lavoratori su 5

giorni a settimana); per i dipendenti con diversa distribuzione dell'orario settimanale o in regime di part-time verticale, la soglia dei 120 giorni viene coerentemente riproporzionata (v. tabella di seguito riportata):

giorni lavorativi settimanali	soglia min (gg)
6	144
5	120
4	96
3	72
2	48

L'esclusione dalla valutazione comporta la mancata corresponsione della retribuzione di risultato.

14. Determinazione del Premio di Risultato effettivamente spettante - personale non dirigenziale

Stabilito il Premio di Risultato massimo erogabile a livello Azienda e, quindi, il Premio massimo erogabile a ciascun dipendente in base all'inquadramento contrattuale posseduto, il Premio individuale effettivamente spettante sarà composto da due quote:

- **1^a quota:** pari al 50% del Premio individuale massimo, che verrà corrisposta in funzione della realizzazione di obiettivi a carattere aziendale (massimo 2), in linea con quanto previsto dal Piano Strategico e dall'Accordo sindacale in materia.
- **2^a quota:** pari al restante 50% del Premio individuale massimo, che verrà commisurata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (da 1 a 3), che possono consistere in azioni di miglioramento dell'efficienza interna e/o dell'efficacia del servizio reso ai cittadini. I citati obiettivi possono essere assegnati a livello di area o di gruppo e, per le qualifiche superiori (Quadri), a livello individuale, e devono risultare visibili, misurabili ed apprezzabili nel loro andamento, anche attraverso indagini di Customer Satisfaction.

15. Fasi, tempi e modalità del processo di misurazione e valutazione

Nella fase riguardante la definizione ed assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei singoli indicatori, prevale l'approccio top-down, contraddistinto dai passaggi (steps) richiamati di seguito:

1. Negoziazione/condivisione e assegnazione formale del C.d.A., su proposta del Presidente, degli obiettivi individuali o di gruppo ai Direttori e ai Dirigenti e Responsabili di staff.
2. In osservanza del principio del *cascading*, condivisione e assegnazione formale da parte dei Direttori degli obiettivi individuali ai Dirigenti/Responsabili afferenti alla propria Struttura.
3. Infine, attribuzione da parte dei Dirigenti/Responsabili degli obiettivi individuali e di gruppo al personale della Struttura di appartenenza.

Nella fase di misurazione e valutazione finale prevale l'approccio bottom-up, contraddistinto dai passaggi (steps) richiamati di seguito:

1. Verifica da parte di ogni Dirigente/Responsabile del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo assegnati al personale dipendente della propria struttura.
2. Verifica da parte di ogni Direttore dello svolgimento degli obiettivi individuali assegnati ai Dirigenti/Responsabili afferenti alla propria Direzione.
3. Verifica da parte del C.d.A., su proposta del Presidente, del conseguimento dei risultati rispetto agli obiettivi individuali assegnati ai Direttori e ai Dirigenti/Responsabili in staff.

A seguito dell'approvazione del bilancio con riferimento all'esercizio annuale precedente (anno T), dopo aver siglato il verbale di accordo con le parti sociali, l'organo amministrativo delibera il pagamento del premio di risultato a tutto il personale.

16. Casi particolari

Dirigenti

Qualsiasi provvedimento disciplinare nell'anno di riferimento comporta l'esclusione dalla valutazione e, di conseguenza, la mancata corresponsione del premio di risultato.

Dipendenti destinatari di provvedimenti disciplinari

Per i dipendenti che, nel corso dell'anno di riferimento, siano stati sanzionati con giornate di sospensione, anche riferite ad eventi differenti, si procede ad una riduzione percentuale del punteggio totale riportato nella valutazione finale, secondo la gradualità stabilita dalla tabella seguente:

Numero totale di giorni di sospensione nell'anno	Riduzione percentuale del premio
Fino a 2 giorni	-10% del premio
Da 3 a 4 giorni	-20% del premio
Da 5 a 6 giorni	-30% del premio
Da 7 a 9 giorni	-40% del premio
10 giorni	-50% del premio

Il licenziamento comporta l'esclusione dalla valutazione e, di conseguenza, la mancata corresponsione del premio di risultato.

Riorganizzazione

In caso di provvedimenti di riorganizzazione interna con conseguente modificazione delle attività svolte e degli obiettivi precedenti, entro 15 giorni dalla decorrenza dei provvedimenti vanno assegnati nuovi obiettivi a coloro che sono coinvolti nei mutamenti organizzativi.

Individuazione del soggetto competente per la valutazione

In caso di assenza del Dirigente e/o Responsabile di Struttura, la valutazione del personale dipendente afferente la suddetta viene effettuata dal superiore gerarchico. In caso di cessazione/sostituzione del Dirigente/Responsabile durante l'anno, la valutazione viene effettuata dal nuovo Responsabile di struttura sulla base della rendicontazione prodotta dal precedente Responsabile e dei dati desumibili dai sistemi informativi.

Trasferimento o nuova assegnazione di personale

In caso di trasferimento o nuova assegnazione di personale, entro 15 giorni dalla decorrenza del trasferimento o nuova assegnazione il Dirigente/Responsabile della struttura di destinazione deve provvedere all'assegnazione dei nuovi obiettivi,

17. Monitoraggio

I soggetti valutatori sono tenuti ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della struttura di propria competenza, al fine di attivare eventuali azioni correttive. In particolare il soggetto valutatore deve:

- Verificare l'avanzamento della realizzazione degli obiettivi rispetto a quanto pianificato;
- confrontarsi con i soggetti valutati sull'avanzamento della realizzazione degli obiettivi e sugli "episodi critici";
- rinegoziare/sostituire gli obiettivi, nel momento in cui situazioni imprevedute ne impediscono il raggiungimento nei modi e/o nei tempi stabiliti.

In caso di mutamenti significativi rispetto agli obiettivi, individuali e di gruppo prestabiliti, per effetto di modifiche normative, di direttive interne, di fattori esogeni non prevedibili, ecc., una nuova formulazione degli stessi per l'anno di riferimento è possibile a condizione che la ri-pianificazione venga opportunamente formalizzata ed approvata dal soggetto incaricato della valutazione. Le modifiche dovranno in ogni caso essere apportate almeno 30 giorni prima della scadenza degli obiettivi assegnati in precedenza e non oltre i 30 giorni successivi all'evento straordinario che ha determinato l'esigenza di ri-pianificazione.

Per i Direttori e i Dirigenti le eventuali proposte di ri-pianificazione devono essere tempestivamente sottoposte al CDA per la successiva approvazione, una volta effettuata la verifica di coerenza interna ed esterna dei nuovi obiettivi rispetto all'indirizzo politico-amministrativo.

18. Pari opportunità e differenze di genere

La misurazione e la valutazione degli obiettivi è svolta salvaguardando le pari opportunità, la valorizzazione delle differenze di genere e la tutela del valore sociale della maternità e paternità.

Nell'ambito della rispettiva autonomia organizzativa, la LAZIOcrea adotta azioni rivolte a:

- attivare, nella gestione delle risorse umane, comportamenti coerenti con i principi di pari opportunità e di valorizzazione delle differenze di genere, riconoscendo le professionalità acquisite e premiando il merito delle lavoratrici e dei lavoratori;
- favorire l'inserimento delle donne in attività e posizioni lavorative ove sussiste un divario di genere;
- prevenire situazioni di discriminazione diretta e indiretta e molestie sessuali;
- monitorare gli incarichi conferiti, al personale dirigenziale a quello non dirigenziale, nonché la distribuzione della premialità, al fine di individuare ingiustificate differenze retributive tra donne e uomini e promuovere le conseguenti azioni correttive;

- promuovere il ricorso ai congedi di maternità, di paternità e parentale, agevolare il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori al rientro dal periodo di congedo e favorire l'accesso alla formazione e all'aggiornamento;
- favorire un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro, anche attraverso l'attivazione del *part-time*, per meglio conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.

19. Trasparenza e rendicontazione

LAZIOcrea garantisce la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di valutazione del personale, anche allo scopo di favorire forme di rendicontazione dei risultati raggiunti dall'amministrazione. Il *Sistema* è pubblicato sul sito *web* istituzionale di LAZIOcrea, nell'apposita sezione amministrazione trasparente. L'incremento dei dati e delle informazioni produce effetti positivi anche a livello organizzativo, consentendo una più diffusa partecipazione del personale alle strategie dell'amministrazione regionale.

Allegato A: Scheda di Valutazione personale Dirigente Anno 2018

SCHEDA OBIETTIVI DIRIGENTI 2018							
Nome e Cognome: _____					Comunicato il: __/__/____		
Ruolo: _____					Consuntivato il: __/__/____		
Obiettivi						Consuntivo	
N.	Descrizione	Peso% (*)	U.M.	Valore limite	Parametri di valutazione	Risultato	Punteggio
1			€		Superamento ≤ del 10% (**) = 60%		
					Coincidenza = 80%		
					Riduzione ≥ del 10% = 100%		
2			T		Ritardo ≤ xx gg. (***) = 60%		
					Coincidenza = 80%		
					Anticipo ≥ xx gg. (***) = 100%		
3			Q		Decremento ≤ del 10% (**) = 60%		
					Coincidenza = 80%		
					Incremento ≥ del 10% = 100%		
Ogni obiettivo deve essere conseguito nel pieno rispetto delle disposizioni normative in materia di Anticorruzione e Trasparenza, ed in particolare di quanto previsto dal PTPCT di LAZIOcrea vigente nel periodo di riferimento							
DATA _____							
FIRMA SOGGETTO VALUTATORE _____							
FIRMA SOGGETTO VALUTATO _____							
(*) la somma totale dei pesi attribuiti ai singoli obiettivi deve essere pari a 100							
(**) in caso di sfioramento del parametro di riferimento, il punteggio è pari a zero							
(***) in considerazione delle caratteristiche oggettive dell'attività da realizzare, il parametro di riferimento può essere adeguatamente ridotto							
€	unità di misura economica						
T	unità di misura temporale						
Q	unità di misura quantitativa						