Allegato A) della deliberazione di
G.P. n.50 del 29 marzo 2011

PROVINCIA DI MANTOVA

IL SISTEMA della PERFORMANCE della PROVINCIA di MANTOVA

Approvato dalla Giunta Provinciale con deliberazione n.50 del 29 marzo 2011

.

Modificato con deliberazione della Giunta Provinciale n.50 del 29 marzo 2011
e con decreto presidenziale n.101 del 21 giugno 2018, n.48 del 9 maggio 2019
e n. 127 del 1 dicembre 2019

IL SISTEMA della PERFORMANCE della PROVINCIA di MANTOVA

(*Modificato con decreti presidenziali n.101 del 21 giugno 2018, n.48 del 9 maggio 2019 e n. 127 del 1 dicembre 2019)*

Sommario

A. **Premessa e principi generali**
B. **La gestione della performance organizzativa**
C. **La gestione della performance individuale**
   C.1 Criteri comuni
   C.2 Direttore Generale
   C.3 Dirigenti
   C.4 Incaricati di posizioni organizzative
   C.5 Dipendenti
D. **Indicazioni finali**

ALLEGATI

A. Premessa e principi generali

Il presente documento, predisposto con l'apporto dell'Organo Indipendente di Valutazione (OIV), è adottato in attuazione del D.lgs 150/09, del "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance" (D.G.P. n. 54/2010), della normativa vigente per gli Enti Locali in materia di programmazione degli interventi e di premiazione del merito degli operatori.

Esso sviluppa le esperienze di efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa maturate dalla Provincia negli ultimi anni ed ha per oggetto la definizione del sistema e della metodologia della misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa ed individuale dell'Amministrazione Provinciale di Mantova.

A.1 - *Finalità del sistema e della metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa e individuale*

Il sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance si propone di:

- promuovere il miglioramento quali-quantitativo del servizio pubblico provinciale;
- migliorare i processi decisionali e attuativi delle decisioni;
- valorizzare le competenze professionali;
- favorire l'integrità, la trasparenza e la credibilità (accountability) dell'Amministrazione.

La piena realizzazione del sistema della performance, così come di seguito definito, il suo sviluppo e miglioramento rappresentano l'obbiettivo a cui tendere anche attraverso il monitoraggio e le valutazioni annuali dell'attuazione stessa.

A.2 - *Oggetto della performance*

L'oggetto primario della performance è **il valore del servizio pubblico**, dato dalla capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini e di promuovere l'interesse generale attraverso l'utilizzo efficiente delle risorse a disposizione, di cui il capitale umano è il fattore principale. La performance non può prescindere dalla verifica dei risultati e dalla chiara definizione e controllo degli obbiettivi da raggiungere in attuazione delle linee politiche strategiche adottate dall'Amministrazione.

La performance è misurata e valutata a livello di Ente, di settore, di servizio o unità organizzativa e a livello individuale di singolo operatore. La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa.

Di seguito, in attuazione del "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance" (D. G. P. n 54/2010), sono evidenziate rispettivamente le caratteristiche:

I. *del sistema di gestione della performance organizzativa;*
II. *del sistema di gestione della performance individuale.*

B. La gestione della performance organizzativa

B.1 - *Misurazione e valutazione della performance*

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa attraverso la rendicontazione (reporting) costituisce, insieme alla chiara individuazione delle responsabilità, la premessa indispensabile per una adeguata e motivata definizione degli obiettivi e delle priorità, e non viceversa. In funzione del ciclo della performance, la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti nell'ultimo esercizio, con l'analisi delle relative criticità, deve precedere logicamente e servire per stabilire la programmazione (Piano, programmi e progetti) degli esercizi successivi.

B.2 - *Livelli e ambiti di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa*

Gli obiettivi dell'Amministrazione sono rappresentati secondo una mappa logica (albero della performance) che evidenzia i legami tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche, obiettivi strategici e piani operativi. Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa gli obiettivi sono riconducibili ai seguenti livelli e ambiti di osservazione e analisi:

1. lo stato generale di buona salute o meno dell'ente, condizione necessaria per garantire non solo l'attuazione delle strategie, ma anche il proseguimento dell'attività e l'erogazione dei servizi fondamentali;
2. l'espletamento delle funzioni istituzionali, comprendenti il portafoglio delle attività e dei servizi obbligatori erogati per settore, con riferimento ai relativi destinatari, beneficiari e portatori d'interesse;
3. l'attività discrezionale, ma indispensabile, di ricerca e sviluppo, miglioramento e innovazione.

L'andamento dell'Amministrazione, la programmazione e lo stato di attuazione degli obiettivi, ai livelli e degli ambiti di cui sopra, vengono misurati e valutati con indicatori riferiti a:

- le modalità, le fasi e i tempi di svolgimento delle attività e di attuazione dei progetti, nell'ottica di una costante ottimizzazione dei processi e procedimenti, anche con

riferimento alle differenti modalità organizzative di gestione dei servizi (*monitoraggio processi*);

- lo sviluppo delle reti di intervento e di servizio e, in particolare, le collaborazioni con i Comuni (*monitoraggio processi*);
- l'impiego delle risorse umane e finanziarie (*input/output*), nell'ottica dell'incremento dei rendimenti, del contenimento dei costi e di un'organizzazione snella dell'Amministrazione (*efficienza ed economicità*);
- il raggiungimento o meno dei risultati finali attesi in termini quantitativi e qualitativi (*appropriatezza ed efficacia*);
- la soddisfazione dei destinatari, dei beneficiari e dei portatori di interesse e la qualità effettiva dei servizi provinciali offerti, nell'ottica del miglioramento continuo anche grazie al coinvolgimento e alla partecipazione (*qualità*);
- l'impatto dell'azione amministrativa sull'ambiente esterno di riferimento (*outcome*);
- il confronto con altre amministrazioni che svolgono attività simili per evidenziare i punti di forza o le carenze da colmare (*benchmarking*).

B.3 - *Sistema informativo di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa*

Ai fini della misurazione e valutazione dei livelli e ambiti della performance sopra individuati viene definito e sviluppato, in base a priorità stabilite annualmente, un sistema d'informazioni, articolato in sotto-sistemi, alimentato dalle diverse strutture organizzative dell'Amministrazione in funzione della gestione e del controllo di direzione.

Tale sistema, prevedendo l'espressione degli andamenti tendenziali ed attesi (target), consente di rappresentare ex post anche il grado di conseguimento degli obiettivi fissati ex ante. La lettura attraverso i dati del sistema informativo della situazione e degli obiettivi da perseguire trova annualmente espressione nella Relazione sulla performance e nel Piano della performance di cui ai successivi punti B.5, B.6, e B7.

B.4 - *Attori del processo di misurazione, valutazione e gestione della performance*

La struttura funzionale della Provincia si articola in Servizi, di diversa entità e complessità, finalizzati allo svolgimento di attività finali (di intervento e di servizio) e strumentali o di supporto alle prime. I Servizi sono raggruppati, di regola, in Settori, quali raggruppamenti di unità organizzative chiamate all'assolvimento di attività tra loro omogenee. Al Settore è preposto un Dirigente, che assume la responsabilità gestionale e di risultato della complessiva attività dei Servizi ivi ricompresi. Al di fuori dei Settori possono essere istituite unità Organizzative Autonome di differente entità per lo svolgimento di funzioni di staff e/o per l'erogazione di servizi strumentali, anche di elevato contenuto tecnico-specialistico. Tali unità, in rapporto al livello quali-quantitativo delle attività assegnate, possono assumere le caratteristiche del Settore o del Servizio.

Il sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa implica un processo strutturato che vede coinvolti gli attori dell'ente a diverso titolo e con diversi ruoli:

- l'organo di indirizzo politico (Presidente e Giunta) esprime, sulla base del programma di mandato, le linee strategiche programmatiche triennali e la loro articolazione annuale, fornisce indirizzi e controlla i risultati;
- i soggetti operanti presso i settori e servizi, dirigenti e responsabili di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale, gestiscono il relativo sistema informativo rilevando i valori quali-quantitativi legati alle attività di competenza; spetta, in ogni caso, ai dirigenti attestare e certificare l'attendibilità e correttezza delle informazioni trasmesse al controllo di gestione;
- il servizio controllo di gestione, struttura tecnica dell'OIV, raccoglie, organizza secondo modelli omogenei ed elabora in una logica di sistema le informazioni ottenute dai servizi dell'Ente; la conseguente rappresentazione del posizionamento dell'Ente rispetto alle linee strategiche e agli obiettivi prefissati, secondo schemi condivisi e in momenti e a livelli prestabiliti, costituisce attività istruttoria e propedeutica alla successiva valutazione;
- i dirigenti redigono una relazione tecnica sul lavoro svolto e un commento alle valutazioni sulla performance raggiunta dalla propria struttura sulla base delle misurazioni effettuate dai propri servizi e della "fotografia" restituita dal controllo di gestione;
- l'OIV valida la Relazione sulla performance.

B.5 - *La gestione della performance ed i documenti di controllo e programmazione pluriennale e annuale – Procedure di raccordo*

Gli obbiettivi dell'Amministrazione trovano la loro origine nel Programma di mandato della Provincia.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

1. individuazione, prima dell'inizio del nuovo esercizio, degli obbiettivi annuali anche sulla base della valutazione di quanto già realizzato nei periodi precedenti (Relazione sulla performance nella versione infrannuale come definita al successivo punto B.7); contemporaneamente assegnazione alle strutture ed ai Dirigenti degli obbiettivi gestionali specifici, con i relativi indicatori e target, oltre che delle risorse finalizzate al loro raggiungimento;
2. monitoraggio infrannuale del grado di raggiungimento delle priorità e degli obbiettivi assegnati in rapporto alle risorse, con lo scopo di rendere possibili interventi correttivi e di assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa anche attraverso indirizzi e interventi integrativi derivanti da nuove esigenze e problematiche intervenute;
3. misurazione al termine dell'anno di riferimento dei risultati dell'Amministrazione nel suo complesso e delle strutture, sulla base degli

obbiettivi e degli indicatori assegnati, nonché valutazione dei risultati individuali;
4. rendicontazione dei risultati.

Le fasi del ciclo di gestione della performance sopra descritte sono caratterizzate dall'elaborazione ed approvazione dei seguenti documenti di programmazione:

- Relazione Previsionale e programmatica;
- Bilancio di previsione pluriennale e annuale e suoi allegati;
- PEG – PDO – PDF (Piano Esecutivo di Gestione, Piano Dettagliato degli Obiettivi, Piano sulla Performance);
- Rendiconto di gestione;
- Relazione sulla performance.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa tiene conto della struttura organizzativa dell'Ente e delle connesse responsabilità direzionali. Essa viene effettuata almeno a due livelli:

- a livello generale di Ente;
- a livello di settore (struttura di 1^ livello), cui è preposto un dirigente che ne assume la responsabilità gestionale e di risultato della complessiva attività dei servizi ivi ricompresi; per taluni ambiti di attività o per esigenze di maggior approfondimento e dettaglio la valutazione è fatta ai livelli organizzativi dei servizi sottostanti i settori, o della loro articolazione in centro di costo, in modo da consentire una rappresentazione più analitica dei risultati.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa viene articolata temporalmente su periodi intermedi rispetto all'esercizio di riferimento, in modo tale da permettere eventuali azioni correttive della gestione in corso e, soprattutto, il necessario supporto alla programmazione dell'esercizio successivo. La rendicontazione è in ogni caso effettuata almeno a due cadenze temporali: una infrannuale e una finale, con i risultati definitivi dell'esercizio.

B.6 - *Relazione Previsionale e Programmatica (RPP), Piano Esecutivo di Gestione, Piano degli Obiettivi, Piano della Performance (PEG-PDO-PDP) – Procedure di raccordo ed integrazione*

Il PEG e il PDO, opportunamente integrati, esprimono il PDP e presentano, secondo quanto indicato nel precedente punto B.2, gli obiettivi e le priorità annuali nel quadro delle compatibilità triennali stabilite dalla RPP.

Il PEG-PDO-PDP persegue la coerenza tra gli obiettivi strategici pluriennali, i progetti, le priorità annuali e le azioni/attività, stabilisce con riferimento agli indicatori di status dell'Ente:

1. **gli obiettivi di intervento e di miglioramento da perseguire nell'esercizio;**

2. **le responsabilità dei risultati;**
3. **lo sviluppo previsto del sistema informativo e di performance management dell'Amministrazione**.

Gli obiettivi del PEG-PDO-PDP si caratterizzano per la loro rilevanza nell'ambito delle attività di competenza dell'Ente nonché per la loro misurabilità, controllabilità, chiarezza e limite temporale di riferimento. Possono consistere in indirizzi prioritari relativi alle attività e ai servizi obbligatori erogati oppure in progetti di ricerca e sviluppo, miglioramento e innovazione.

Il PEG ha carattere politico-amministrativo, individua progetti e priorità, assegna le risorse. Il PDO-PDP stabilisce gli aspetti tecnici e le modalità gestionali ed organizzative (fasi di lavoro e relativi tempi, indicatori di risultato, ricorso a professionalità esterne, ecc.) sulla base dei quali svolgere le attività e realizzare gli obiettivi, traduzione e declinazione delle priorità e delle linee strategiche contenute nel PEG.

Il Direttore generale, dopo l'approvazione del bilancio di previsione e della RPP, e comunque entro il 31 gennaio, formula la proposta di PEG da sottoporre alla Giunta e redige il PDO-PDP di cui la Giunta prende atto contestualmente alla approvazione del PEG.

B.7 - *Relazione sulla performance – Procedure di raccordo*

Con riferimento ai documenti di programmazione, l'attività di controllo e valutazione della gestione amministrativa è diretta a monitorare costantemente il grado di raggiungimento degli obbiettivi in relazione alle risorse assegnate.

I risultati del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale vengono rappresentati in un documento denominato "Relazione sulla performance".

La relazione riferisce:

- dei risultati raggiunti dall'organizzazione complessiva e dalle singole unità organizzative;
- delle rilevazioni sulla qualità effettiva dei servizi resi e sulla soddisfazione degli utenti;
- dei confronti con le altre amministrazioni;
- dello stato del sistema della performance e delle valutazioni effettuate delle performance individuali.

Essa viene validata dall'OIV, inviata al Presidente della Provincia entro il 30 aprile di ciascun anno per la successiva approvazione in Giunta e trasmissione al Consiglio.

Per assicurare l'utilizzabilità tempestiva dell'attività di valutazione nella programmazione dell'esercizio successivo, ogni anno viene redatta una Relazione sulla Performance in prima versione (infrannuale) che precede, logicamente e anche cronologicamente, la predisposizione del PEG-PDO-PDP dell'esercizio successivo e ne costituisce il punto di riferimento.

La Relazione sulla performance sostituisce l'annuale Rapporto di Gestione, referto del controllo di gestione trasmesso anche alla Corte dei Conti.

B.8 - *Trasparenza*

Il presente documento, il PEG-PDOPDP e la Relazione sulla Performance sono pubblicati nell'apposita sezione del sito istituzionale dell'Ente insieme ad ogni altro documento che il Presidente e l'OIV ritengano necessari al fine di assicurare la piena conoscibilità delle attività dell'ente e del suo sistema di misurazione e valutazione della performance da parte dei cittadini e dei portatori di interesse.

Il sito viene progressivamente sviluppato per essere utilizzato come rete di scambio di informazioni con cittadini e utenti, nonché di raccolta di indicazioni e pareri per il miglioramento dell'azione amministrativa della Provincia.

C. La gestione della performance individuale

C. 1 CRITERI COMUNI

C.1a - Metodologia per la valutazione della performance individuale

La metodologia per la valutazione delle performance individuali ai vari livelli di responsabilità è comune ed è finalizzata a far condividere a tutti gli operatori valori e obiettivi dell'Amministrazione.

Essa definisce le modalità di misurazione e valutazione delle performance di:

- Il Direttore Generale;
- I Dirigenti;
- Le Posizioni Organizzative;
- I Dipendenti.

I valori perseguiti con la valutazione della performance individuale sono diretti a:

- **la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;**
- **la condivisione del senso del servizio pubblico.**

La valutazione annuale e pluriennale della performance individuale è diretta a:

a. la responsabilizzazione degli operatori e la valorizzazione delle competenze professionali e gestionali;
b. l'orientamento al cittadino e all'utente (interno o esterno), per promuovere una logica di costante miglioramento della qualità del servizio;
c. l'integrazione e la cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare la continuità dei servizi ed il raggiungimento di risultati sfidanti e complessi;
d. l'orientamento dell'azione amministrativa alla cultura dei risultati, a produrre "valore" del servizio pubblico e a promuovere l'interesse generale nel tempo;
e. l'incentivazione alla lotta agli sprechi nella pubblica amministrazione, alla ricerca propositiva di nuove risorse, ai controlli interni di regolarità, di efficienza e di efficacia, all'innovazione;
f. lo sviluppo professionale degli operatori in funzione dello sviluppo organizzativo e l'erogazione dei compensi economici correlata all'effettivo miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.

La misurazione e valutazione annuale della performance individuale è comparativa, è volta a premiare in modo differenziato, con assegnazione alle fasce di merito, la grande maggioranza degli operatori ed è effettuata in funzione della performance organizzativa.

In allegato sono riportati: il Repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali (Allegato 1); i Modelli delle Schede di valutazione della performance individuale (Allegati 2, 4, 6, 9); i Glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede (Allegati 3, 5, 7, 8).

C.1b - *Valutati e valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, revisione delle valutazioni ricevute*

Soggetti valutati: annualmente tutti gli operatori dell'Amministrazione con almeno 120 gg. di servizio (o 4 mesi di calendario) sono valutati per il trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Soggetti valutatori: la valutazione della performance individuale viene effettuata annualmente secondo le linee di responsabilità dell'Amministrazione e quanto stabilito dal "Regolamento di disciplina della misurazione, valutazione e integrità e trasparenza della performance" e dalla presente metodologia.

Al fine di assicurare la trasparenza e la piena comprensione delle modalità di valutazione della performance individuale in funzione della performance organizzativa, i valutatori comunicano ai valutati, con i modi ritenuti più consoni ad una amministrazione snella e non burocratizzata, i programmi di lavoro previsti, con i relativi progetti e risultati attesi, gli aggiornamenti in corso d'anno, nonché le schede di valutazione allegate alla presente metodologia esplicitando, ex ante ed ex post, i criteri utilizzati.

Nel caso in cui i valutatori rilevino in corso d'anno criticità, carenze ovvero comportamenti palesemente discontinui della prestazione, incontrano i dipendenti in appositi colloqui affinché possano adeguare il proprio comportamento alle indicazioni ricevute.

Al fine di valorizzare lo sviluppo, la motivazione e il miglioramento della prestazione quali/quantitativa ponendo l'accento sull'ambito dei comportamenti organizzativi, il valutatore compila la sezione dedicata ad indicare le aree di miglioramento possibili.

Tali schede, con la valutazione delle performance individuali sono compilate al termine dell'esercizio, sono controfirmate dall'interessato per presa visione e sono consegnate entro il 31 gennaio al Servizio Personale per l'erogazione del trattamento accessorio.

Qualora un valutato non concordi con la valutazione ricevuta può richiedere entro 5 giorni la revisione della procedura applicata nei suoi confronti all'OIV che, sentiti gli interessati (valutato e valutatore) ed accertata la corretta applicazione o meno delle procedure previste, può, se del caso, richiedere al soggetto valutatore di riesaminare la valutazione data.

C.1c - *Principi deontologici dei valutatori*

Ciascun valutatore, tenuto conto della complessità dell'attività di misurazione e valutazione della performance nella pubblica amministrazione, dovrà attenersi ai seguenti principi deontologici:

1. La valutazione è utilizzata come strumento di crescita dell'Ente e del personale coinvolto.
2. La valutazione del personale si basa su metodi rigorosi e trasparenti di relazione tra valutato e valutatore, fa riferimento a misure e a fatti, quali gli episodi significativi avvenuti nel corso dell'esercizio che hanno determinato apporti o meno alla performance organizzativa.
3. Il valutatore deve impegnarsi affinché la valutazione della performance individuale non sia utilizzata per ottenere accondiscendenza nel personale.
4. L'Ente e i suoi valutatori riconoscono come essenziale nei processi valutativi la competenza tecnico-metodologica, la trasparenza nel percorso seguito, l'informazione corretta e l'indipendenza di giudizio.

C.2 - DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore generale viene proposta dall'OIV al Presidente secondo i principi ed i criteri stabiliti per la valutazione dei dirigenti.

Il Direttore Generale risponde complessivamente del raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti.

Sono considerati, inoltre, come elementi fondamentali da valutare con riferimento all'area dei risultati del Direttore Generale:

- la performance organizzativa complessiva conseguita dall'Amministrazione;
- le iniziative e le proposte elaborate nel corso dell'anno per il miglioramento della stessa performance organizzativa;
- la valutazione data ai dirigenti;
- l'attenzione ed il miglioramento del sistema di misurazione, valutazione e gestione della performance.

Anche per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti manageriali, si applica il modello disposto per i dirigenti.

C.3 - DIRIGENTI

- ✓ C3a - oggetto della valutazione
- ✓ C3b - procedura
- ✓ C3c - fasce di punteggio

C.3a – oggetto della valutazione.

Il modello di valutazione della performance individuale dirigenziale è basato su due distinti profili di valutazione:

1. *Area dei risultati*:
   a. Obiettivi generali D.Lgs. n. 74/2017;
   b. Obiettivi specifici di Ente:

      A. obiettivi trasversali a tutta la struttura,
      B. obiettivi della struttura organizzativa diretta, a loro volta suddivisi tra:

         b1. obiettivi di mantenimento,

         b2. obiettivi di sviluppo,

         b3. obiettivi di sviluppo strategico.

   Gli obiettivi sono assegnati e declarati – nell'ambito della programmazione dell'Ente - nel Piano Esecutivo di Gestione, per il seguito PEG e, all'interno di questo, nel Piano della Performance, per il seguito PdP; gli stessi possono essere indicati anche nell'incarico dirigenziale.

2. *Area dei comportamenti, delle competenze agite, della gestione e dello sviluppo della performance individuale dei collaboratori*: quest'area riguarda la capacità del singolo dirigente di rivestire ed interpretare il ruolo rivestito nell'organizzazione, ruolo che implica, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, capacità organizzativa, ottimizzazione delle risorse assegnate, capacità gestionale rivolta al raggiungimento degli obiettivi, propri e della struttura diretta, esercizio del ruolo di guida di un gruppo e delle funzioni proprie del datore di lavoro. In buona sostanza saranno oggetto di valutazione le modalità utilizzate per l'esercizio del ruolo dirigenziale.

C.3a.1. Area dei risultati.

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti si suddividono, a seconda della loro tipologia, in:

a. ***Obiettivi generali di cui al D. Lgs. n. 74/2017 (politiche pubbliche, linee guida funzione pubblica)***: gli obiettivi in oggetto, come definiti dalla normativa succitata, verranno individuati e declinati con decreto ministeriale a seguito di intesa raggiunta in sede di conferenza unificata; detti obiettivi dovrebbero essere identici per tutti gli enti territoriali.

Nel presente sistema si attribuisce, a tali obiettivi, una pesatura fissa pari al **10%** del peso complessivo assegnato all'Area dei risultati; si stabilisce, inoltre, che in caso di mancata definizione di tale tipologia di obiettivi ai sensi di quanto previsto dal predetto D.Lgs. n. 74/2017, detto 10% verrà assegnato agli obiettivi cd. Trasversali che, pertanto, passeranno da un peso pari al 20% sino a raggiungere il 30%.

b. ***Obiettivi specifici di Ente***, a loro volta suddivisi tra:
b1. ***Obiettivi trasversali a tutta la struttura:*** tali obiettivi consistono negli obiettivi comuni a tutta o parte della struttura e che, per il loro raggiungimento, necessitano del fattivo contributo di più aree di attività.
Questi obiettivi vengono, dal presente sistema, pesati in misura fissa pari al **20%** del peso complessivo assegnato all'Area risultati, fatto salvo l'incremento al 30% per l'ipotesi menzionata al precedente punto sub a.
Gli obiettivi di carattere trasversale vengono assegnati, di norma, ad un dirigente o al segretario generale che svolge l'attività di coordinamento delle attività necessarie al loro conseguimento; in questa eventualità a detto dirigente l'obiettivo può anche essere assegnato come obiettivo specifico della struttura da lui diretta.
Al termine dell'esercizio il coordinatore di ciascun obiettivo trasversale, se individuato e se diverso dal segretario generale, redige una relazione circa il contributo di ciascuna area diretta da un dirigente al perseguimento dell'obiettivo assegnato.

b2. Obiettivi della struttura organizzativa diretta: si tratta degli obiettivi assegnati a ciascuna struttura dirigenziale, dei quali il dirigente è responsabile diretto.
La pesatura massima assegnata a detti obiettivi è pari al **70%** del peso complessivo assegnato all'Area risultati.
Questa tipologia di obiettivi, a sua volta, si divide in:

1. ***Obiettivi di mantenimento attività/servizi continuativi***: si tratta di obiettivi che si ripetono nel tempo e che hanno lo scopo di garantire un livello standard dei servizi. Si caratterizzano, pertanto, per essere parametrati ad uno standard di riferimento (di norma quantitativo o temporale).
2. ***Obiettivi di sviluppo:*** si tratta di obiettivi che si caratterizzano per la loro novità, ovvero per l'introduzione di modalità differenti di gestione di servizi o attività tipiche, nonché per la creazione di nuovi servizi, l'ottimizzazione o il miglioramento di quelli esistenti; di norma sono parametrati a standard di efficacia o efficienza del risultato ottenuto.
3. ***Obiettivi di sviluppo strategico***: si tratta di obiettivi che l'Amministrazione ha inteso qualificare come di carattere strategico. In linea di principio sono obiettivi che portano ad attuazione i programmi qualificanti del mandato; possono, peraltro, essere qualificati come strategici anche obiettivi di mantenimento, sempre che il parametro o standard di riferimento abbia un carattere sfidante e strategico.

C.3a.2. Area dei comportamenti

I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione *("Essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle*

regole dell'organizzazione") e rappresentano un insieme di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:

A. la conoscenza tecnica delle materie relative ai servizi diretti,
B. la capacità organizzativa,
C. la competenza gestionale ed il cd. problem solving,
D. l'orientamento al risultato,
E. la capacità di programmazione,
F. la capacità di valutare i propri collaboratori.

Nel modello di scheda di valutazione - allegato 2 - e nel relativo glossario - allegato 3 - sono precisati e dettagliati i comportamenti oggetto di valutazione.

Il punteggio finale viene attribuito sulla base della metrica indicata nel Repertorio - allegato 1.

C.3b - *Procedura*

Ogni anno, con l'approvazione del PEG e del PdP da parte dell'Ente, viene definito:

1. il numero e la qualificazione – generale, trasversale, di mantenimento, di sviluppo, di sviluppo strategico – di ciascun obiettivo assegnato ai dirigenti;
2. anche in misura differenziata tra i singoli dirigenti, il peso complessivo che avranno - ai fini del riconoscimento dell'indennità di risultato – gli ambiti di valutazione "*Area Risultati*" - da un minimo del 50% ad un massimo del 60 % - ed "*Area Comportamenti*" - da un minimo del 40% ad un massimo del 50%;
3. anche in misura differenziata tra i dirigenti, il diverso peso – nel limite del 70% complessivo – tra gli obiettivi di mantenimento, di sviluppo e di sviluppo strategici;
4. l'eventuale identificazione degli obiettivi utili ai fini del riparto di economie;
5. se del caso, la pesatura, anche in misura differenziata tra i singoli dirigenti, dei comportamenti organizzativi di cui al precedente punto C.3a.2;
6. una volta introdotti sistemi di customer satisfaction differenziati per ciascun servizio in funzione dell'utenza dello stesso, il meccanismo correttivo della valutazione finale, con un peso massimo, in percentuale, non superiore al 10 per cento, per ciascuna area dirigenziale.

La valutazione relativa all'Area dei Risultati viene proposta, con il supporto del servizio controllo di gestione, dall'Organismo Indipendente di Valutazione, al Segretario Generale, fatto salvo per quanto concerne l'apporto di ciascun dirigente al raggiungimento degli obiettivi cd. trasversali, determinato direttamente da quest'ultimo; la valutazione relativa all'Area dei Comportamenti compete al Segretario Generale che, a sua volta, la propone all'OIV.
Al termine dell'esercizio viene effettuato un colloquio individuale tra il Segretario Generale, se del caso unitamente all'OIV, al fine di evidenziare i risultati raggiunti e gli episodi significativi della gestione che hanno inciso sulla valutazione.

Il punteggio annuale di ciascuna Area Dirigenziale, corrispondente alla somma dei punti conseguiti nei due ambiti di valutazione, determina la **performance organizzativa della struttura diretta** ed il **punteggio individuale del Dirigente** - per l'esercizio preso in esame – da utilizzare per l'inserimento nella fascia di punteggio di cui al successivo punto C.3c ai fini del riconoscimento dell'indennità di risultato.

La misura dell'indennità di risultato, riferita a ciascun Dirigente, viene così determinata:

1. determinazione indennità di risultato teorica (base di calcolo), pari all'applicazione della percentuale, determinata in sede di approvazione del PEG - PdP (in mancanza di determinazione la percentuale è identica per tutti), all'indennità di posizione in godimento (importo A);
2. all'importo A viene applicata la percentuale corrispondente alla fascia di punteggio (vedere C.3c) in cui ricade, a seguito di valutazione, ciascun Dirigente e si ottiene l'importo corrispondente all'indennità di risultato (importo B);
3. l'importo B viene corretto in base all'effettiva presenza in servizio; in questo modo si determina la misura dell'indennità di risultato da corrispondere a ciascun Dirigente (importo C).

Il grado percentuale di raggiungimento degli obiettivi di tutte le aree, ponderato per la pesatura degli obiettivi, determina la performance organizzativa di ente, intesa anche come risultato del cd. **controllo strategico**.

C.3c - *Fasce di punteggio*

Ogni dirigente percepisce un premio finale collegato alla fascia di punteggio in cui è collocato:

- Punteggio inferiore al 50%: nessuna retribuzione
- Punteggio compreso tra il 51% - 65%: retribuzione di risultato pari al 65% dell'importo massimo previsto;
- Punteggio compreso tra il 66% - 75%: retribuzione di risultato pari al 75% dell'importo massimo previsto;
- Punteggio compreso tra il 76% - 85%: retribuzione di risultato pari al 85% dell'importo massimo previsto;
- Punteggio compreso tra il 86% - 90%: retribuzione di risultato pari al 90% dell'importo massimo previsto;
- Punteggio compreso tra il 91% - 95%: retribuzione di risultato pari al 95% dell'importo massimo previsto;
- Punteggio compreso tra il 96% - 100%: retribuzione di risultato pari al 100% dell'importo massimo previsto.

Al fine del collocamento in una fascia, per punteggi costituiti da numeri non interi, si applica l'approssimazione, al secondo decimale, secondo il metodo di seguito riportato: 50,49 = 50, 50,50=51.

C.4 INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Il modello di valutazione della performance individuale delle posizioni organizzative è basato su due distinti profili di valutazione:

1.Area dei risultati:

Gli obiettivi sono assegnati e declarati – nell'ambito della programmazione dell'Ente - nel Piano Esecutivo di Gestione, per il seguito PEG e, all'interno di questo, nel Piano della Performance, per il seguito PdP.

2. Area dei comportamenti, delle competenze agite, della gestione e dello sviluppo della performance individuale dei collaboratori: quest'area riguarda la capacità della posizione organizzativa di rivestire ed interpretare il ruolo rivestito nell'organizzazione, ruolo che implica, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, capacità organizzativa, ottimizzazione delle risorse assegnate, capacità gestionale rivolta al raggiungimento degli obiettivi, propri e della struttura diretta, esercizio del ruolo di guida di un gruppo e delle funzioni proprie del datore di lavoro.

L' "Area Risultati" e l'"Area Comportamenti" hanno ciascuna un peso pari al 50%.

A.1. Area dei risultati.

Gli obiettivi assegnati agli incaricati di P.O. si suddividono, a seconda della loro tipologia, in:

A. Obiettivi generali di cui al D. Lgs. n. 74/2017 (politiche pubbliche, linee guida funzione pubblica): gli obiettivi in oggetto, come definiti dalla normativa succitata, verranno individuati e declinati con decreto ministeriale a seguito di intesa raggiunta in sede di conferenza unificata; detti obiettivi dovrebbero essere identici per tutti gli enti territoriali.

Nel presente sistema si attribuisce, a tali obiettivi, una pesatura fissa pari al 5% del peso complessivo assegnato all'Area dei risultati; si stabilisce, inoltre, che in caso di mancata definizione di tale tipologia di obiettivi ai sensi di quanto previsto dal predetto D.Lgs. n. 74/2017, detto 5% verrà assegnato agli obiettivi cd. trasversali che, pertanto, passeranno da un **peso pari al 15% sino a raggiungere il 20%.**

B. Obiettivi specifici di Ente, a loro volta suddivisi tra:

b1. ***Obiettivi trasversali a tutta la struttura/Area:*** tali obiettivi consistono negli obiettivi comuni a tutta o parte della struttura/Area e che, per il loro raggiungimento, necessitano del fattivo contributo di più Servizi.
Questi obiettivi vengono, dal presente sistema, pesati in misura fissa pari al 15% del peso complessivo assegnato al Servizio, fatto salvo l'incremento al **20%** per l'ipotesi menzionata al precedente punto sub a.
Gli obiettivi di carattere trasversale vengono assegnati, di norma, a tutte le posizioni organizzative facenti parte di un 'Area e il dirigente o il segretario generale svolge l'attività di coordinamento tra i Servizi diretti delle attività necessarie al loro conseguimento.

Il Dirigente, al termine dell'esercizio, valuta il contributo di ciascuna posizione organizzativa diretta al perseguimento dell'obiettivo trasversale assegnato all'Area e/o all'intero Ente.

***b2. Obiettivi del Servizio diretto*:** si tratta degli obiettivi assegnati a cia-scun Servizio elevato a posizione organizzativa.
La pesatura massima assegnata a detti obiettivi è pari al **80%** del peso complessivo assegnato all'Area risultati.
Questa tipologia di obiettivi, a sua volta, si divide in:

1. ***Obiettivi di mantenimento attività/servizi continuativi***: si tratta di obiettivi che si ripetono nel tempo e che hanno lo scopo di garantire un livello standard dei servizi. Si caratterizzano, pertanto, per essere parametrati ad uno standard di riferimento (di norma quantitativo o temporale).

2. ***Obiettivi di sviluppo:*** si tratta di obiettivi che si caratterizzano per la loro novità, ovvero per l'introduzione di modalità differenti di gestione di servizi o attività tipiche, nonché per la creazione di nuovi servizi, l'ottimizzazione o il miglioramento di quelli esistenti; di norma sono parametrati a standard di efficacia o efficienza del risultato ottenuto.

3. ***Obiettivi di sviluppo strategico***: si tratta di obiettivi che l'Amministrazione ha inteso qualificare come di carattere strategico. In linea di principio sono obiettivi che portano ad attuazione i programmi qualificanti del mandato; possono, peraltro, essere qualificati come strategici anche obiettivi di mantenimento, sempre che il parametro o standard di riferimento abbia un carattere sfidante e strategico.

A.2. Area dei comportamenti

I comportamenti attesi oggetto della valutazione esprimono i valori dell'Amministrazione (*"Essere dei professionisti e degli attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione"*) e rappresentano un insieme di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

La valutazione dei comportamenti organizzativi riguarda:

A. la conoscenza tecnica delle materie relative al servizio affidato,

B. la capacità organizzativa,

C. la competenza gestionale ed il cd. problem solving,

D. l'orientamento al risultato,

E. la capacità di programmazione,

F. la capacità di valutare i propri collaboratori.

Nel modello di scheda di valutazione - allegato C - sono precisati e dettagliati i comportamenti oggetto di valutazione.

B - *Procedura*

Ogni anno, con l'approvazione del PEG e del PdP da parte dell'Ente, viene definito:

1. a livello generale, il numero e la qualificazione – generale, trasversale, di mantenimento, di sviluppo, di sviluppo strategico – di ciascun obiettivo assegnato ai dirigenti.

Una volta approvato il PEG-Piano della performance- Piano degli obiettivi, ciascun dirigente dovrà definire per gli incaricati di posizione organizzativa;

1. la pesatura dei comportamenti organizzativi di cui al precedente punto a.2;
2. il diverso peso – nel limite del 80% complessivo – tra gli obiettivi di mantenimento, di sviluppo e di sviluppo strategici.

C.5 DIPENDENTI

C.5a - ***Ripartizione Fondo***

Le risorse annuali di Ente a disposizione per l'incentivazione della performance individuale (raggiungimento obiettivi e comportamenti organizzativi), sono definite nell'ambito del fondo complessivo di cui all'art. 15 del CCNL 1/4/1999 per il personale dipendente del comparto (quota complessivamente destinata alla produttività).

C.5b - ***Modello di valutazione***

Sulla base dei criteri generali stabiliti per la valutazione della performance individuale si applica ai dipendenti, per quanto non diversamente di seguito precisato, il modello precedente descritto per i dirigenti, semplificato e diversificato tra le categorie A, B, C e la categoria D.

La condizione per l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dipendenti è che la Performance di Ente sia ritenuta adeguata dall'OIV.
Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (Settore) sia inferiore al 75% il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10%.

Il Modello di scheda di valutazione del personale del comparto (vedasi Allegati 6 e 9) è composta da un'unica sezione "comportamenti" per le categorie A, B e C e si articola in due sezioni, "risultati" e "comportamenti", per la categoria D.

I - Risultati

Per il personale di categoria D è prevista l'assegnazione da parte del valutatore di specifici obiettivi coerenti con la programmazione (PEG-PDO-PDP).

Gli obiettivi indicati rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dipendente nel periodo di riferimento, riferiti sia alla normale operatività sia a eventuali progetti annuali specifici, in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione (impegno espresso, competenze agite e capacità di azione).

Nel corso dell'anno, opportunamente comunicati, possono intervenire mutamenti negli obiettivi assegnati.

A fine periodo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è valutato secondo la metodologia stabilita nel Repertorio (Allegato 1).

Nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati, il valutatore tiene conto anche di elementi e condizioni oggettive ostative al raggiungimento degli obiettivi, indipendenti dalla volontà/comportamento del valutato.

II - Comportamenti organizzativi

I comportamenti attesi esprimono i valori dell'Amministrazione già precedentemente richiamati (*"Essere professionisti ed attori del servizio pubblico che lavorano insieme nel rispetto delle regole dell'organizzazione"*) e rappresentano un insieme, espresso nell'anno, fatto di impegno nel lavoro, di capacità di azione e di competenze agite funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente.

Il valutatore comunica e cerca di condividere con i collaboratori-dipendenti, appartenenti a tutte le categorie (A, B, C e D), i comportamenti attesi ed i criteri di valutazione che saranno utilizzati (vedasi Allegati 1, 6, 7, 8 e 9).

Il Dirigente può attribuire ad ogni categoria ed ad ogni fattore, distintamente per ciascun dipendente, una specifica pesatura percentuale, rispetto alle altre categorie e fattori, in coerenza con la natura dei profili professionali o dei compiti assegnati al dipendente.
I fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi sono differenziati con riferimento alla singola categoria contrattuale in modo che vengano rispecchiate le peculiarità e le declaratorie proprie di ogni categoria.

Per i comportamenti organizzativi della categoria D il punteggio massimo attribuibile è di 60 punti, mentre all'apporto individuale al raggiungimento dei risultati è attribuito un punteggio massimo di 40 punti.

Per i comportamenti organizzativi delle restanti categorie il punteggio massimo attribuibile è di 100 punti.

Il punteggio annuale di ciascun Dipendente, corrispondente alla somma dei punti conseguiti, misura la performance individuale annuale, determina la collocazione in graduatoria nel settore di appartenenza e nella fascia di merito.

C.5c - *Fasce di merito*

Ogni dipendente percepisce un premio finale proporzionato al punteggio complessivo conseguito e alla fascia di merito in cui ricade in applicazione di quanto di seguito stabilito.

Per ciascun settore sono ripartiti nelle fasce sotto indicate: (1) i dipendenti, in base ai punti ottenuti ed alla conseguente graduatoria scaturita; (2) l'ammontare delle risorse destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Fascia "A": non valutabile o sotto soglia (*nessuna risorsa*)
Fascia "B" : media (*non meno del 25% dei punti-operatore e 25% delle risorse*)
Fascia "C": medio-alta (*non meno del 20% dei punti-operatore e 20% delle risorse*)
Fascia "D": alta (*massimo 55% dei punti-operatore e 55% delle risorse*)

Nella fascia "A" sono inseriti i dipendenti non valutabili (N.V.), quelli che hanno avuto provvedimenti disciplinari (a partire dalla sanzione della multa), quelli che hanno conseguito complessivamente meno di 40 punti. A questa fascia non vengono attribuite risorse per il trattamento accessorio della performance individuale.

Nella fascia "B" (fascia MEDIA) sono inseriti i dipendenti che hanno totalizzato complessivamente un punteggio totale almeno pari al 25% del punteggio totale assegnato ai dipendenti non collocati in fascia A. Nel caso l'ultimo dipendente inseribile abbia ottenuto un punteggio pari a quello/i successivo/i anche questi vengono inseriti in questa fascia. A questa fascia viene assegnato il 25% delle risorse.

Nella fascia "C" (fascia medio-alta) sono inseriti i dipendenti che hanno totalizzati non meno di un altro 20% del punteggio totale. Nel caso l'ultimo dipendente inseribile abbia ottenuto un punteggio pari a quello/i successivo/i anche questi vengono inseriti in questa fascia. A questa fascia viene assegnato il 20% delle risorse.
Nel caso il valore del punto di questa fascia C, determinato dal rapporto tra risorse assegnate e punti, risulti inferiore o pari a quello della fascia B, viene spostata una parte di risorse dalla fascia B alla fascia C sufficiente a garantire che il valore del punto della fascia C sia **almeno pari o** di poco superiore.

Nella fascia "D" (fascia alta) vengono inseriti i dipendenti restanti. A questa fascia viene assegnato il 55% delle risorse.

D. INDICAZIONI FINALI

Il sistema e la metodologia qui definita sono applicati alla misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa e delle performance individuali dell'esercizio 2011 e seguenti secondo il principio del miglioramento continuo.

L'anno 2011 di prima applicazione è sperimentale. Il Piano e la Relazione della Performance sono predisposti nei modi e nei tempi indicati dal presente documento compatibilmente con le risorse informative e professionali a disposizione. L'attuazione e la verifica della funzionalità del sistema della performance è oggetto di monitoraggio da parte dell'OIV che, sentiti gli attori interessati, relaziona semestralmente il Presidente (**Regolamento Provinciale** art.11, comma 1, lett b).

ALLEGATI:

Allegato 1
REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 2
DIRIGENTI:
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 3
DIRIGENTI:
GLOSSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 4
Incaricati di posizione organizzativa
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 5
Incaricati di posizione organizzativa
GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 6

Dipendenti (A,B,C,D)
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Allegato 7
Dipendenti (A,B)
GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 8
Dipendenti (C,D)
GLOSSARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Allegato 9
Dipendenti (D)
SCHEDA OBIETTIVI

ALLEGATO 1

REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

1. PREMESSA

La metrica adottata nella misurazione della performance individuale, a cui corrisponde un punteggio che va da zero a cinque con possibilità di assegnare anche il mezzo punto, si basa su tre elementi:

1. L'**oggetto** della valutazione (risultati assicurati, in termini di progetti realizzati ed indicatori di attività, e comportamenti dimostrati nel lavoro);
2. Il **ruolo** da ricoprire e ricoperto nell'organizzazione dall'operatore valutato;
3. Il concetto di **adeguatezza relativa** stabilito operativamente in una **logica comparativa** tra addetti che operano in uno stesso contesto organizzativo di responsabiltà.

Si richiede cioè ad ogni valutatore di individuare e valorizzare, possibilmente in una relazione propositiva con il valutato, l'apporto che viene considerato normale, **professionalmente adeguato** nel lavoro per cui l'addetto è stato assunto dall'Amministrazione, rispetto all'**oggetto** della valutazione e tenendo conto del **ruolo** da svolgere e svolto dal valutato.

E' infatti evidente che il livello di adeguatezza richiesto ad ognuno può mutare:

- sia rispetto ai diversi fattori considerati nella valutazione, elemento che viene preso in considerazione attraverso l'attribuzione del *peso relativo* da dare a ciascun fattore in funzione della rilevanza e priorità dello stesso per l'apporto richiesto al valutato,
- sia rispetto al *ruolo da svolgere*.

Ad esempio, per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza del ruolo svolto, a chi lavora direttamente a contatto con i cittadini e con gli utenti dei servizi dell'Ente, sono richiesti rispetto, attenzione e cortesia maggiori e comunque diversi rispetto a chi non ha rapporti diretti; così come per chi svolge attività ripetitive non soggette a continui cambiamenti di regole o prassi esecutive l'adeguatezza della propria capacità e del proprio impegno a mantenere aggiornate le proprie conoscenze e capacità tecnico-professionali sono diverse da chi svolge attività in continuo cambiamento per cui si richiede studio ed aggiornamento.

In primo luogo, pertanto, il valutatore dovrebbe fare un esercizio teorico (cioè non riferito ad un singolo operatore da valutare) di revisione del proprio modo di intendere il giudizio di adeguatezza professionale dell'apporto lavorativo rapportandolo ai risultati/comportamenti di una pluralità di persone che prendono sul serio il proprio lavoro ed il lavorare in un'organizzazione.

In secondo luogo, procedere concretamente alla valutazione comparativa delle performance individuali di un determinato periodo con la **metodologia degli episodi significativi**, positivi e negativi, utile per dar conto con i fatti dell'adeguatezza o meno dell'apporto lavorativo dato con riferimento ai valori ed alle regole dell'organizzazione (professionalità, servizio pubblico, responsabilità per risultati) ed al ruolo del valutato.

Narrazioni di episodi che, se del caso, sono alla base del **dialogo**, a volte difficile, tra valutato e valutatore volto a dare elementi concreti di riferimento ad un processo sostanziale di autovalutazione e di apprendimento professionale ed organizzativo che vada oltre la forma ed i formalismi delle schede di valutazione.

2. METRICA

In applicazione dei principi sopra esposti ed in funzione del miglioramento del servizio pubblico, la metrica adottata nella Metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance dell'Amministrazione Provinciale di Mantova è la seguente:

Prestazioni scarse o insufficienti ***PUNTI O; O,5; 1***

Prestazioni parzialmente adeguate	***PUNTI 1,5; 2***
Prestazioni adeguate	***PUNTI 2,5; 3***
Prestazioni più che adeguate	***PUNTI 3,5; 4***
Prestazioni ottime	***PUNTI 4,5; 5***

In questo quadro si definiscono ***Prestazioni scarse o insufficienti*** quelle prestazioni che, ad esempio, sono state caratterizzate da frequenti e/o persistenti episodi nel corso dell'anno di mancata erogazione e/o supplenza da parte di altri operatori per svariati motivi (ritardi, prestazioni interconnesse con il lavoro di altri non assicurate, non comprensione del problema, ecc.).

Si definiscono ***Prestazioni parzialmente adeguate*** quelle prestazioni per cui, ad esempio, le supplenze nel corso dell'anno non sono state frequenti, ma che comunque hanno registrato risultati negativi e/o episodi significativi di negligenza (anche un solo episodio, se grave, può dar luogo a questo giudizio).

Si definiscono ***Prestazioni adeguate*** quelle prestazioni che non hanno richiesto durante l'anno attività di supplenza e che, come si è detto, vengono assicurate con la dovuta perizia professionale e la diligenza del cosiddetto buon padre di famiglia.

Si definiscono ***Prestazioni più che adeguate*** quelle prestazioni che, oltre ad essere svolte con tempestività, perizia professionale e diligenza, hanno assicurato durante l'anno, per esempio, le attività suppletive di cui ai primi due casi e/o che comunque hanno registrato episodi significativi del modo del farsi carico del servizio pubblico da garantire.

Si definiscono ***Prestazioni ottime*** quelle prestazioni che oltre che essere "più che adeguate", si sono caratterizzate per episodi di propositività, iniziativa, problem solving, miglioramento ed innovazione del servizio pubblico.

Con questa gradazione dei giudizi risulta infine evidente che l'adeguatezza della performance individuale viene complessivamente raggiunta se la somma dei punti ottenuta per i vari fattori (risultati e comportamenti) supera

il 40% (cioè i 2/5) del punteggio massimo ottenibile, punteggio soglia per rientrare nelle fasce di merito premiate.

ALLEGATO 2

CRITERI INDENNITA' RISULTATO DIRIGENTI

A. AREA RISULTATI - in relazione agli obiettivi assegnati dall'Ente

PESO ATTRIBUIBILE CON PEG DA 50 A 60/100

ARTICOLAZIONE OBIETTIVI	MACRO DESCRIZIONE OBIETTIVI	MICRO	PESATURA
a. Obiettivi generali D.Lgs.n. 74/2017 (politiche pubbliche, linee guida funzione pubblica) *	definiti con DM dopo Intesa in sede di conferenza unificata identici per tutti gli enti territoriali		10%
b. Obiettivi specifici di Ente	b1.Obiettivi trasversali a tutta la struttura		20%
	b2. Obiettivi della struttura organizzativa diretta	1. Obiettivi di mantenimento attività/ servizi continuativi	70%
		2. Obiettivi di sviluppo	
		3. Obiettivi di sviluppo strategico	

* in caso di mancata definizione di tali obiettivi verrà incrementato sino a 30 punti il peso degli obiettivi trasversali

B. AREA COMPORTAMENTI - ovvero capacita' di esercitare il ruolo organizzativo rivestito

PESO ATTRIBUIBILE CON PEG DA 40 A 50/100

	COMPETENZE RICHIESTE PER L'ESERCIZIO DEL RUOLO DIRIGENZIALE	DESCRIZIONE	PESATURA
1	CONOSCENZA TECNICA DELLE MATERIE RELATIVE AI SERVIZI DIRETTI	1. Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività; 2. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza;	10%
2	CAPACITA' ORGANIZZATIVA	1. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi concordati; 2.Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti; 3. Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; 4. Rispetto per gli utenti ed i cittadini, attenzione al rapporto con destinatari e beneficiari e al contenimento dei disagi;	15%

3	COMPETENZA GESTIONALE - PROBLEM SOLVING	1. Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate; 2. Capacità di risposta in termini di tempo e qualità alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività; 3. Capacità di definire e diffondere nella propria unità organizzativa e nell'ente conoscenze e procedure finalizzate al miglioramento delle attività; 4. Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali; 5. Capacità operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente e alla integrazione organizzativa; 6. Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; 7. Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale;	20%
4	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	1. Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti; 2. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi; 3. Flessibilità e attenzione ad assicurare la continuità del servizio pubblico ed a gestire efficacemente le emergenze e le urgenze;	15%
5	CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE	1. Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati; 2. Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei collaboratori;	15%
6	CAPACITA' DI INNOVAZIONE E INTRODURRE MIGLIORAMENTI NEI SERVIZI	1. Capacità di introdurre miglioramenti e innovazioni nelle materie di competenza; 2. Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo; 3. Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento; 4. Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di innovazioni gestionali;	10%
7	CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI	1. Capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo della struttura chiaro e organico; 2. Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una significativa differenziazione dei giudizi,ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa;	15%
			100%

ALLEGATO 3

DIRIGENTI

GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE

1) Conoscenza tecnica delle materie relativi ai servizi diretti

Descrizione Fattore:

- Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività;
- Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza.

2) Capacità organizzativa

Descrizione Fattore:

- Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi assegnati;
- Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti;
- Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione;
- Rispetto per gli utenti ed i cittadini, attenzione al rapporto con destinatari e beneficiari e al contenimento dei disagi.

3) Competenza gestionale – Problem solving

Descrizione Fattore:

- Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate;
- Capacità di risposta in termini di tempo e qualità alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività;
- Capacità di definire e diffondere nella propria unità organizzativa e nell'ente conoscenze e procedure finalizzate al miglioramento delle attività;
- Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali;
- Capacità di operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente ed alla integrazione organizzativa;

- Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e di sviluppo dei collaboratori;
- Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale.

4) Orientamento al risultato

Descrizione Fattore:

- Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti;
- Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi;
- Flessibilità ed attenzione ad assicurare la continuità del servizio pubblico ed a gestire efficacemente le emergenze e le urgenze.

5) Capacità di programmazione

Descrizione Fattore:

- Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati;
- Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei collaboratori.

6) Capacità di innovazione e introdurre miglioramenti nei servizi

Descrizione Fattore:

- Capacità di introdurre miglioramenti e innovazioni nelle materie di competenza;
- Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo;
- Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento;
- Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di innovazioni gestionali;

7) Capacità di valutare i propri collaboratori

Descrizione Fattore:

- Capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo della struttura chiaro e organico;
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.

SCHEDA RISULTATO POSIZIONE ORGANIZZATIVA

A. AREA RISULTATI - in relazione agli obiettivi assegnati dall'Ente

PESO ATTRIBUIBILE 50/100

ARTICOLAZIONE OBIETTIVI	MACRO DESCRIZIONE OBIETTIVI	MICRO	PESATURA
a. Obiettivi generali D.Lgs.n. 74/2017 (politiche pubbliche, linee guida funzione pubblica) *	definiti con DM dopo Intesa in sede di conferenza unificata identici per tutti gli enti territoriali		5%
b. Obiettivi specifici di Ente	b1.Obiettivi trasversali a tutta la struttura		15%
	b2. Obiettivi del servizio diretto	1. Obiettivi di mantenimento attività/ servizi continuativi	80%
		2. Obiettivi di sviluppo	
		3. Obiettivi di sviluppo strategico	

* in caso di mancata definizione di tali obiettivi verrà incrementato sino a 20 punti il peso degli obiettivi trasversali

B. AREA COMPORTAMENTI - ovvero capacita' di esercitare il ruolo organizzativo rivestito

PESO ATTRIBUIBILE 50/100

	COMPETENZE RICHIESTE PER L'ESERCIZIO DEL RUOLO	DESCRIZIONE	PESATURA
1	CONOSCENZA TECNICA DELLE MATERIE RELATIVE AI SERVIZI DIRETTI	1. Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività; 2. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza;	
2	CAPACITA' ORGANIZZATIVA	1. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi concordati; 2.Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti; 3. Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione; 4. Rispetto per gli utenti ed i cittadini, attenzione al rapporto con destinatari e beneficiari e al contenimento dei disagi;	

3	COMPETENZA GESTIONALE - PROBLEM SOLVING	1. Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate; 2. Capacità di risposta in termini di tempo e qualità alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività; 3. Capacità di definire e diffondere nella propria unità organizzativa e nell'ente conoscenze e procedure finalizzate al miglioramento delle attività; 4. Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali; 5. Capacità operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente e alla integrazione organizzativa; 6. Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; 7. Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale;	
4	ORIENTAMENTO AL RISULTATO	1. Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti; 2. Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi; 3. Flessibilità e attenzione ad assicurare la continuità del servizio pubblico ed a gestire efficacemente le emergenze e le urgenze;	
5	CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE	1. Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati; 2. Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei collaboratori;	
6	CAPACITA' DI INNOVAZIONE E INTRODURRE MIGLIORAMENTI NEI SERVIZI	1. Capacità di introdurre miglioramenti e innovazioni nelle materie di competenza; 2. Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo; 3. Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento; 4. Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di innovazioni gestionali;	
7	CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI	1. Capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo della struttura chiaro e organico; 2. Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una significativa differenziazione dei giudizi,ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa;	
			0%

0

ALLEGATO 5

POSIZIONI ORGANIZZATIVE

GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PERFORMANCE INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE

1) Conoscenza tecnica delle materie relativi ai servizi diretti

Descrizione Fattore:

- Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività;
- Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza.

2) Capacità organizzativa

Descrizione Fattore:

- Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi
  concordati;
- Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità o uno specifico ambito progettuale, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti;
- Capacità di comunicare e di favorire la circolazione di informazioni qualificate nell'ambito del proprio contesto e da questo verso l'organizzazione;
- Rispetto per gli utenti ed i cittadini, attenzione al rapporto con destinatari e beneficiari e al contenimento dei disagi.

3) Competenza gestionale – Problem solving

Descrizione Fattore:

- Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisti attivando le risorse controllate;

- Capacità di risposta in termini di tempo e qualità alle problematiche che si presentino nel proprio contesto di attività;
- Capacità di definire e diffondere nella propria unità organizzativa e nell'ente conoscenze e procedure finalizzate al miglioramento delle attività;
- Capacità di interagire in modo costruttivo con tutti i soggetti istituzionali;
- Capacità operare in un'ottica di superamento di logiche settoriali, di orientamento ai processi complessivi dell'ente e alla integrazione organizzativa;
- Capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori;
- Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale.

4) Orientamento al risultato

Descrizione Fattore:

- Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative e di rendere conto a consuntivo dei risultati raggiunti;
- Capacità di operare scelte di gestione in autonomia e in coerenza con gli obiettivi;
- Flessibilità e attenzione ad assicurare la continuità del servizio pubblico ed a gestire efficacemente le emergenze e le urgenze; .

5) Capacità di programmazione

Descrizione Fattore:

- Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati;
- Capacità di prevenire e gestire variazioni e picchi di attività, di valutare ed assegnare il grado di priorità agli obiettivi propri e dei collaboratori.

6) Capacità di innovazione e introdurre miglioramenti nei servizi

Descrizione Fattore:

- Capacità di introdurre miglioramenti e innovazioni nelle materie di competenza;
- Capacità di reinterpretare norme e regole in modo costruttivo;
- Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento;
- Capacità di elaborare e attuare piani e progetti diretti all'introduzione di innovazioni gestionali;

7) Capacità di valutare i propri collaboratori

Descrizione Fattore:

- Capacità di responsabilizzare i collaboratori definendo ruoli e attribuendo obiettivi in un quadro organizzativo della struttura chiaro e organico;
- Capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata da una significativa differenziazione dei giudizi, ma anche tramite le modalità seguite per rendere trasparente e motivante al lavoro la valutazione stessa.

SCHEDA INDIVIDUALE PRODUTTIVITA 2011

punteggio massimo ottenibile **100**

Parte 2° Comportamenti

CATEGORIA C

AREA/SETTORE:	
DIRIGENTE:	
DIPENDENTE:	

	peso %	**FATTORI**	**Descrizione**	**Punti da 1 a 5**	**Punteggio ponderato**
				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
1	15%	Accuratezza e Impegno	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia con attenzione alla ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze. Capacità di prevedere e gestire in maniera ottimale i problemi routinari legati all'attività dell'ufficio.		0,00
					0,00
				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
2	25%	Orientamento all'Utente	Capire la domanda del cliente/utente interno o esterno, valutare l'appropriatezza delle azioni intraprese e del lavoro prodotto, riorientandoli via via, in vista della soddisfazione del bisogno.		0,00
					0,00
				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
3	15%	Cooperazione	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro		0,00
					0,00
				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
4	15%	Rispetto delle procedure e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività		0,00
					0,00
				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
5	15%	impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio, ad accettare i cambiamenti nell'organizzazione del proprio lavoro e capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative		0,00
					0,00
				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
6	15%	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio		0,00
					0,00

Totale peso %	**100**

Punti ottenuti	**0,00**

IL DIRIGENTE_____

data di consegna al dipendente ____/____/_____

ALLEGATO 7

A/B

STRUMENTI PER I VALUTATORI
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO

1. Accuratezza e impegno
Individua l'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità e al rispetto dei tempi e delle scadenze. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro.

1. Dimostra un impegno minimo nell'assicurare la qualità del lavoro e per rispettare le scadenze assegnate. Ripete gli errori e manca di organizzazione e metodo;

2. dimostra di essere in grado di controllare la qualità del proprio lavoro, riesce a rispettare le scadenze in modo approssimativo;

3. realizza controlli sulla qualità del lavoro, e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze;

4. controlla accuratamente e regolarmente la qualità del lavoro mantenendone alti gli standard qualitativi. Si organizza efficacemente e rispetta sempre le scadenze.

2. Orientamento all'utente
Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

1. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;

2. formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più;

3. dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato;

4. individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

3. Cooperazione e relazioni interpersonali
Individua la capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro.

1. Ha difficoltà a collaborare con altri. Tende a comportarsi in modo individualistico;

2. coopera soltanto con alcune persone, comprende con difficoltà le esigenze degli altri;

3. ha un atteggiamento di cooperazione verso la maggior parte dei colleghi. E' disponibile ad adeguare il proprio comportamento per entrare in relazione con tutti;

4. è sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a tutti i colleghi. Gestisce con padronanza la comunicazione interpersonale.

4. Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite
Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività

1. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite;

2. osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato;

3. rispetta correttamente procedure e direttive;

4. rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità
Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale
Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.

1. Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità;

2. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità;

3. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile;

4. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

6. Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio
Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

1. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

2. si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.

3. propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.

4. propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

ALLEGATO 8

C/D

STRUMENTI PER I VALUTATORI
COMPETENZE: GLOSSARIO E ARTICOLAZIONE DEI COMPORTAMENTI TIPICI PER LIVELLO

1. Competenze tecniche
Individua l'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere. Individua la capacità di pianificare e programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.

1. Dispone di pochi concetti tecnici di base e li applica routinariamente; Non si dà da fare per pianificare e programmare attività e risorse;

2. ha discrete conoscenze tecniche che applica ad un ambito specialistico; dimostra una discreta capacità organizzativa in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore gerarchico;

3. ha buone conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento e applica in ambito specialistico con molte varianti; pianifica e programma autonomamente la attività e le risorse assegnate;

4. dispone di un sistema di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi; pianifica e programma attività anche complesse senza difficoltà mettendo adeguatamente a frutto le risorse e garantendone sempre i risultati.

2. Orientamento all'utente
Individua la capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente.

1. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;

2. formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più;

3. dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato;

4. individua con metodo le aspettative del cliente, assumendosi in prima persona il compito di soddisfarle.

3. Cooperazione
Individua la capacità a lavorare con colleghi sia del proprio ufficio che di altre strutture e la disponibilità ad aiutarli per raggiungere migliori risultati globali ed una maggiore integrazione operativa.

1. Ha difficoltà a collaborare con altri anche all'interno del suo gruppo. Tende a comportarsi in modo individualistico;

2. coopera soltanto con le persone direttamente interessate al compito da svolgere, e non sembra disponibile a lavorare con persone esterne alla propria struttura;

3. ha un atteggiamento positivo verso i colleghi sia all'interno che all'esterno della struttura. E' disponibile a condividere le informazioni e a collaborare alla soluzione di problemi;

4. è sempre disponibile a collaborare, a mettere a disposizione le informazioni e a cercare soluzioni ai problemi assieme a colleghi di altre strutture. Desidera apprendere dagli altri e ne sollecita l'apporto e l'esperienza.

4. Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite
Individua la capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività

1. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite;

2. osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato;

3. rispetta correttamente procedure e direttive;

4. rispetta costantemente procedure e direttive dimostrando un buon livello di affidabilità.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità
Individua la capacità e la disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo estensivo e responsabile il proprio ruolo professionale
Individua la capacità di adattarsi a situazioni e contesti diversi e la capacità di rispondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative.

1. Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di propria stretta competenza, e non desidera ampliare la propria sfera di responsabilità;

2. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità;

3. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile;

4. Si fa carico sempre e con particolare cura della costante continuità del servizio. Accetta con entusiasmo e spesso ricerca nuove responsabilità che considera un'opportunità di arricchimento professionale.

6. Iniziativa personale e proposte di miglioramento del servizio
Individua la capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti.

1. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.

2. si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.

3. propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.

4. propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

ALLEGATO 9

SCHEDA INDIVIDUALE PRODUTTIVITA' 2011

Parte 1° Obiettivi

SETTORE:

DIRIGENTE:

DIPENDENTE: _____ Cat. D

1	RISULTATI SPECIFICI ANNUALI	40	Punteggio (da 1 a 5)	Peso Ponderato	NOTE
				0	
				0	
			TOTALE	0	

IL DIRIGENTE_____

data di consegna al dipendente ____/____/_____

LEGENDA ESPLICATIVA DEI PUNTEGGI

ALLEGATO 9

SCHEDA INDIVIDUALE PRODUTTIVITA' 2011

1 Prestazione complessivamente insufficiente

2 Progetto solo parzialmente avviato o prestazione con più elementi di insufficienza

3 Obiettivo non conseguito ma con progetto in fase di avanzata realizzazione o prestazione discreta, ma con elementi di consistente criticita'

4 Prestazione buona, ma suscettibile di miglioramento. Obiettivo completamento conseguito, ma con elementi qualitativi non pienamente ottimali

5 Obiettivo pienamente raggiunto e con livello qualitativo analiticamente ottimale o prestazione costantemente conforme alle attese