



IL SISTEMA della PERFORMANCE della PROVINCIA di MANTOVA

adottato con decreto presidenziale n. 46 del 4/6/2020

Sommario

A. PREMESSA E PRINCIPI GENERALI	3
A.1. Definizioni.....	3
A.2 - Finalità del sistema e della metodologia di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa e individuale	4
A.3 - Il quadro normativo.	5
A.4 - Le fasi del ciclo della Performance	7
A. 5 - Oggetto della performance	8
B. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	8
B.1 - Misurazione e valutazione della performance	8
B.2 - Livelli e ambiti di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa	9
B. 3 - Sistema informativo di misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa	10
B. 4 - Attori del processo di misurazione, valutazione e gestione della performance	10
B. 5 - Documento Unico di Programmazione (DUP), Piano Esecutivo di Gestione, Piano degli Obiettivi, Piano della Performance (PEG-PDP - PDO) - Procedure di raccordo ed integrazione	11
B. 6 - Relazione sulla performance - Procedure di raccordo	12
B. 7 - Trasparenza	12
C. LA GESTIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	13
C.1. Criteri comuni	13
C.1a - Metodologia per la valutazione della performance individuale	13
C.1b - Valutati e valutatori, comunicazione dei programmi di lavoro e della valutazione, revisione delle valutazioni ricevute Metodologia per la valutazione della performance individuale	14
C.1c - Principi deontologici dei valutatori	15
C.2. SEGRETARIO GENERALE	15
C.2a - Metrica e criteri di liquidazione valutazione Segretario Generale	16
C.2b - Criteri di liquidazione	16
C.3. DIRETTORE GENERALE	17

C.4. DIRIGENTI	18
C.4a - Oggetto della valutazione	18
C.4b - Procedura	20
C.4c - Fasce punteggi.....	21
C.4d - Disciplina dell'interim.....	21
C.5. INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA	24
C.5a.1 - Area dei risultati	24
C.5.a.2 - Area dei comportamenti	25
C.5.b - Procedura	26
C.5.c - Modalità di corresponsione dell'indennità di risultato	26
C.6. DIPENDENTI NON TITOLARI DI PO	28
C.6.a - Performance e premialità.....	28
C.6.b - Modello di valutazione	30
C.5.c - Fasce di punteggio	32
D. ALTRI ISTITUTI DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO	33
D.1 Progressioni economiche orizzontali.....	33
D.2 Indennità condizioni di lavoro, di cui all'art. 70-bis	36
D.3 Compensi per specifiche responsabilità di cui all'art. 70-quinquies	37
E. INDICAZIONI FINALI	39
ALLEGATI	40
1. REPERTORIO DELLA METRICA ADOTTATA PER LA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	40
2. SEGRETARIO GENERALE: Scheda di valutazione della performance individuale.....	42
3. DIRIGENTI: Scheda di valutazione della performance individuale	45
4. DIRIGENTI: Glossario dei comportamenti organizzativi	49
5. INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - Scheda di valutazione della performance individuale	51
6. INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA - Glossario dei comportamenti organizzativi	53
7. DIPENDENTI (A,B,C,D) - Schede di valutazione della performance individuale	55
8. DIPENDENTI (A,B) - Glossario dei comportamenti organizzativi	63
9. DIPENDENTI (C,D) - Glossario dei comportamenti organizzativi	66
10. SCHEDA INDENNITA' CONDIZIONI DI LAVORO	69
11. SCHEDA PER LA ATTRIBUZIONE DI INDENNITÀ PER SPECIFICHE RESPONSABILITÀ	71

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. Definizioni

La "**Performance**", nell'accezione formulata dal D. Lgs. 150/2009, che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione dell'Ente ed i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui), apportano, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi che lo stesso si è dato. Un'organizzazione è "performante" se riesce a dimostrarsi capace di raggiungere le finalità/obiettivi per cui esiste.

"Performance organizzativa": esprime il risultato che l'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

"Performance individuale": la performance ottenuta da singoli individui o la qualità del contributo fornito da singoli individui al raggiungimento di obiettivi assegnati a gruppi di individui.

"Ciclo di gestione della performance": il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi, i piani di attività ad essi funzionali e si provvede alla misurazione, alla valutazione e alla rendicontazione dei risultati.

"Piano della Performance" (per il seguito abbreviato anche "**PdP**"): l'insieme degli obiettivi di mantenimento, di sviluppo, strategici e trasversali alla base dell'attività dell'amministrazione, approvato annualmente dall'Amministrazione.

"Relazione sulla performance": documento che evidenzia a consuntivo (con riferimento all'anno precedente) i risultati della performance organizzativa, di ente, area e servizio e individuale raggiunta rispetto a quanto programmato ed alle risorse assegnate, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

"Misurazione della Performance": attività di riscontro degli scostamenti tra i singoli obiettivi prefissati ed i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili riferiti a processi o prodotti o impatti sui cittadini;

“Valutazione della Performance”: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dall’ente, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della performance, delle aspettative e del grado di soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e degli utenti, anche in prospettiva futura.

“Stakeholders” o **“portatori di interesse”**: è un qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o essere influenzato dall’ottenimento degli obiettivi da parte dell’organizzazione stessa.

“Benchmarking”: vuol dire **parametrare la performance** di un ente rispetto a quella di altri enti, di simili caratteristiche o dimensioni presi come punti di riferimento. **E’ un confronto sistematico con le altre amministrazioni**. Processi, indicatori, "pacchetti di servizi", ... possono essere utilmente messi a confronto per comprendere le diverse soluzioni organizzative e per analizzare le modalità di monitoraggio e valutazione.

A.2 - 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, per il seguito sistema, si propone di:

- ✓ promuovere il miglioramento quali-quantitativo del servizio pubblico provinciale;
- ✓ migliorare i processi decisionali e attuativi delle decisioni;
- ✓ valorizzare le competenze e le sinergie 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’obiettivo a cui tendere anche attraverso il monitoraggio e le valutazioni annuali dell’attuazione stessa.

Le finalità del Sistema, specificate anche nella Delibera CIVIT n. 89/2010 (ora ANAC), devono essere:

- ✓ migliorare il sistema di individuazione e comunicazione dei propri obiettivi;
- ✓ verificare che gli obiettivi siano stati conseguiti;
- ✓ informare e guidare i processi decisionali;
- ✓ gestire più efficacemente sia le risorse sia i processi organizzativi;
- ✓ influenzare e valutare i comportamenti di gruppi e individui;
- ✓ rafforzare l’accountability e le responsabilità a diversi livelli gerarchici;
- ✓ incoraggiare il miglioramento continuo e l’apprendimento organizzativo.

Misurare e valutare, quindi, ha come finalità quella di migliorare i punti deboli dell’organizzazione, nel suo complesso e nei singoli individui che la compongono.

La Provincia di Mantova utilizza un software per la gestione dell’intero ciclo della performance; detto software deve essere direttamente collegato con il sito internet

istituzionale al fine di consentire, all'utenza ed ai diversi stakeholders, di essere costantemente a conoscenza dell'andamento della performance organizzativa dell'ente e di ciascun settore o area (articolazioni) in cui è organizzato l'Ente.

A.3 – Il quadro normativo.

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito denominato “**Decreto**”, (con le relative modifiche ed integrazioni - D. Lgs. 141/2011) in attuazione della Legge Delega 4 marzo 2009, n. 15, ha fornito a tutte le P.A. un quadro di riferimento più dettagliato per favorire la progettazione e l'utilizzo di un Sistema di misurazione e valutazione della performance.

L'articolo 3 (Principi generali) del Decreto di cui sopra cita testualmente: *“la misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti, nonché alla crescita delle competenze professionali [...]”* (comma1).

Nello stesso articolo si rileva che *“ogni amministrazione è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola (la cd. performance organizzativa) e ai singoli dipendenti (la cd. performance individuale)”* (comma 2).

Per attuare quanto previsto all'art. 3 le amministrazioni pubbliche sviluppano il ciclo di gestione della performance che è articolato, secondo l'art. 4, comma 2 del Decreto, nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla performance di cui all'articolo 10;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

L'articolo 7 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino e aggiornino annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il “Sistema di misurazione e valutazione della performance”, di seguito denominato anche solo “Sistema”.

Il Sistema dovrà tendere a rispondere a quelle che sono le indicazioni della Delibera CIVIT n. 104/2010 in modo da:

- ✓ consentire la misurazione e valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso e realizzato, con evidenziazione degli scostamenti;
- ✓ consentire un'analisi delle cause di tali scostamenti;
- ✓ consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;

- ✓ consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche al fine di individuare interventi correttivi in corso di esercizio;
- ✓ garantire i requisiti tecnici di validità, affidabilità e funzionalità;
- ✓ assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance sia agli attori interni che ai soggetti esterni;
- ✓ promuovere la semplificazione e integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- ✓ esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- ✓ assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

L'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito denominato "OIV".

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa. Tale articolo non è stato definito come di diretta applicazione per gli Enti Locali, ma rappresenta un significativo punto di riferimento per l'impostazione di un Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue la valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (nel caso di questo ente le cd. Posizioni Organizzative) da quella del restante personale, stabilendo espressamente:

- ✓ al comma 1, che *"la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:*
 - *agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
 - *al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
 - *alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
 - *alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi";*
- ✓ al comma 2, che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate:
 - *"al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
 - *alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi".*

A.4 - Le fasi del ciclo della Performance

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

1. individuazione, all'inizio del nuovo esercizio, degli obiettivi annuali e del triennio di riferimento, anche sulla base della valutazione di quanto già realizzato nei periodi precedenti. Contemporaneamente, assegnazione alle strutture ed ai Dirigenti degli obiettivi 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 obiettivi 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 organizzative (aree e servizi), sulla base degli obiettivi 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:

- ✓ Documento Unico di Programmazione (DUP) - scadenza:
 - per la presentazione al Consiglio il 31 luglio dell'esercizio precedente,
 - per la presentazione al Consiglio della nota di aggiornamento (ove necessario) il 15 novembre dell'esercizio precedente,
 - per l'approvazione definitiva il 31 dicembre dell'esercizio precedente;
- ✓ Bilancio di previsione e suoi allegati - scadenza: il 31 dicembre dell'esercizio precedente;
- ✓ PEG - PDP - PDO (Piano Esecutivo di Gestione, Piano della Performance, Piano Dettagliato degli Obiettivi): entro il 20 gennaio dell'esercizio di competenza;
- ✓ Stato attuazione programmi DUP - scadenza: entro il 31 luglio dell'esercizio di competenza;
- ✓ Monitoraggio infrannuale PEG: costantemente nel corso dell'esercizio, anche mediante ricorso a softwares gestionali e, in ogni caso, entro fine settembre;
- ✓ Rendiconto di gestione - entro il 30 aprile dell'esercizio successivo;
- ✓ Chiusura del ciclo delle performance con misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi entro il 28 febbraio;
- ✓ Relazione sulla performance - entro il 30 aprile esercizio successivo.

Le scadenze indicate, di carattere ordinario, potrebbero subire modifiche in occasione del differimento dei termini di approvazione dei documenti sopra indicati da parte del legislatore.

A. 5 - *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 obiettivi da raggiungere in attuazione delle linee politiche strategiche adottate dall'Amministrazione.

La performance è misurata e valutata a livello di Ente, di area, di servizio o unità organizzativa e a livello individuale di singolo operatore.

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*

Il concetto di Performance organizzativa esprime il risultato che l'intera organizzazione e le sue singole articolazioni conseguono ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Essa si articola, pertanto, in performance organizzativa:

- ✓ *di servizio*, cui è preposta una Posizione Organizzativa, espressa dal grado di raggiungimento - percentuale - dei risultati di quel servizio attribuiti mediante il Piano della Performance (PdP) contenuto nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) approvato dall'organo esecutivo;
- ✓ *di area*, intesa come articolazione organizzativa di massimo livello, cui è preposto un dirigente, espressa dal grado di raggiungimento - percentuale - dei risultati di quell'area attribuiti mediante il Piano della Performance (PdP) contenuto nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) approvato dall'organo esecutivo;
- ✓ *di ente*, espressa dal grado di raggiungimento - percentuale - dei risultati dell'intero ente attribuiti mediante il Piano della Performance (PdP) contenuto nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) approvato dall'organo esecutivo.

In particolare, la performance organizzativa di ente riferita agli obiettivi strategici ed operativi del DUP esprime il cd. *controllo strategico*.

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 costituire il presupposto 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 le linee di mandato istituzionale, le missioni ed i programmi di bilancio e gli obiettivi di carattere gestionale, a loro volta declinati in obiettivi strategici, di sviluppo e di mantenimento. Ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa gli obiettivi sono riconducibili ai seguenti livelli e ambiti di osservazione e analisi:

1. 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;
2. l'attività discrezionale, ma indispensabile, di ricerca e sviluppo, miglioramento e innovazione.

Lo stato generale di buona salute o meno dell'ente costituisce condizione necessaria per garantire non solo l'attuazione delle strategie, ma anche il proseguimento dell'attività e l'erogazione dei servizi fondamentali.

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*), nell'ottica dell'incremento dei rendimenti (*output*), 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 Aree, quali raggruppamenti di unità organizzative chiamate all'assolvimento di attività tra loro omogenee. All'Area è preposto un Dirigente, che assume la responsabilità gestionale e di risultato della complessiva attività dei Servizi ivi ricompresi. Al di fuori delle Aree 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 dell'Area 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 (Consiglio Provinciale) esprime, sulla base del programma di mandato, le linee strategiche programmatiche triennali e la loro articolazione annuale, fornisce indirizzi e controlla i risultati, discute ed approva il DUP;
- l'organo esecutivo dell'Ente approva il PEG e gli obiettivi gestionali contenuti nel PdP e nel PDO;
- i soggetti operanti presso le aree ed i servizi, dirigenti e responsabili di posizione organizzativa, coordinati dal Direttore Generale/Segretario 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;
- i dirigenti redigono una relazione tecnica sul lavoro svolto e sulla performance raggiunta dalla propria struttura;

- 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 misurazione e valutazione. Predisporre la Relazione sulla Performance;
- l'OIV effettua la valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi e valida la Relazione sulla performance.

B.5 - Documento Unico di Programmazione (DUP), Piano Esecutivo di Gestione, Piano degli Obiettivi, Piano della Performance (PEG-PDP - PDO) - Procedure di raccordo ed integrazione

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) è deliberato in coerenza con il bilancio di previsione e con il Documento Unico di Programmazione (DUP). Al PEG è allegato il prospetto concernente la ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati, secondo lo schema di cui all'allegato n. 8 al decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118. Il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) di cui all'art. 108, comma 1, del decreto legislativo n. 267/2000 ed il Piano della Performance (PdP) di cui all'art. 10 del n. 150/2009, sono unificati organicamente nel PEG.

Il PEG, come sopra definito, 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 mantenimento e di miglioramento (di sviluppo e strategici) da perseguire nell'esercizio;
2. le responsabilità dei risultati;
3. gli standard di realizzazione (risultati attesi), nell'ottica del miglioramento del sistema informativo.

Gli obiettivi del PEG-PDP-PDO 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. In particolare, il PDP-PDO 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 DUP.

Il Direttore generale/Segretario Generale, dopo l'approvazione del DUP e del bilancio di previsione, indicativamente entro il 20 gennaio, formula la proposta di PEG da sottoporre

all'organo esecutivo, comprensivo anche del PDO-PDP, per la sua definitiva approvazione.

B.6 - *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 obiettivi 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;
- 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 da parte dell'organo esecutivo e successiva trasmissione al Consiglio.

La predisposizione del PEG-PDP-PDO dell'esercizio successivo ha come proprio punto di partenza l'ultima Relazione della Performance approvata (di norma penultimo esercizio precedente), così come l'esito dell'attività propria del servizio controllo di gestione, contenuta nel *Referto di gestione*.

B.7 - *Trasparenza*

Il presente documento, il PEG, il PDP 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:

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

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

- 1. la valorizzazione della professionalità e del lavoro integrato;**
- 2. 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 ed è volta a premiare in modo differenziato la grande maggioranza degli operatori.

In allegato sono riportati il Repertorio della metrica adottata per la misurazione delle performance individuali, per il seguito allegato 1, i modelli delle schede di valutazione della performance individuale, di seguito identificati come allegati 2, 3, 5 e 7 ed i Glossari dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione nelle relative schede, di seguito, a loro volta, individuati come allegati 4, 6, 8, 9.

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 per la valutazione.

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 marzo di ogni anno, al Servizio Personale per l'erogazione del trattamento accessorio, fatto salvo il rispetto dei tempi di cui al precedente punto A.4.

La valutazione è sottoscritta dal responsabile della unità organizzativa (area e servizio) in cui ciascun dipendente è inserito; per il personale appartenente alla categoria D la scheda di valutazione è sottoscritta solo dal Dirigente.

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, proporre 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 SEGRETARIO GENERALE

La valutazione della performance individuale e l'attribuzione dei premi al Segretario Generale è effettuata dal Presidente della Provincia su proposta dell'O.I.V.

Per il ruolo di coordinamento e direzione complessiva dell'Ente svolto dal Segretario Generale, l'indennità di risultato deve essere determinata tenendo in debito conto il risultato complessivo raggiunto dalla Provincia ed il risultato raggiunto dal settore/area di diretta competenza del segretario.

A tale fine l'Organismo indipendente di valutazione:

- 1) determina il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi di PEG assegnati alle diverse aree, e conseguentemente determina il raggiungimento degli obiettivi assegnati al Segretario Generale,
- 2) propone al Presidente, previo confronto con il Segretario Generale, la valutazione dell'area dei comportamenti.

Il Presidente, una volta completata la fase precedentemente descritta ed acquisito il report predisposto dall'O.I.V., procederà alla valutazione del Segretario servendosi della scheda di valutazione allegata al presente documento per costituirne parte integrante e sostanziale ed identificata come allegato 2.

La scheda si compone dei seguenti fattori di valutazione:

Fattori di valutazione	Descrizione	Punti da assegnare (max)
------------------------	-------------	--------------------------

<i>Obiettivi</i>	Raggiungimento degli obiettivi individuali, assegnati con il PEG all'unità organizzativa diretta dal S.G. - percentuale di raggiungimento ponderata in ragione del peso obiettivo secondo quanto di seguito riportato: punteggio raggiunto/punteggio teoricamente raggiungibile	20
<i>Obiettivi</i>	Raggiungimento degli obiettivi, assegnati con il PEG, all'intera struttura organizzativa dell'Ente - percentuale di raggiungimento ponderata in ragione del peso obiettivo secondo quanto di seguito riportato: punteggio raggiunto/punteggio teoricamente raggiungibile	20
<i>Comportamenti</i>	Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura e alle competenze professionali e manageriali dimostrate.	60

C.2.a METRICA E CRITERI DI LIQUIDAZIONE VALUTAZIONE SEGRETARIO GENERALE

La valutazione di ciascun fattore relativo all'Area comportamenti si ottiene moltiplicando il peso attribuito per il grado di raggiungimento (da 0 a 100).

1. **RISULTATO NEGATIVO:** non sono state articolate e poste in essere azioni orientate al conseguimento dell'obiettivo.
2. **RISULTATO INSODDISFACENTE:** sono state poste in essere le azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, senza raggiungere l'obiettivo prestabilito in modo adeguato;
3. **RISULTATO PERSEGUITO IN MODO ADEGUATO:** il giudizio è di adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
4. **RISULTATO PERSEGUITO IN MODO PIU' CHE ADEGUATO:** il giudizio è complessivamente di più che adeguatezza rispetto alla qualità, alla efficacia e all'efficienza;
5. **RISULTATO OTTIMO:** pienamente perseguito

C.2.b CRITERI DI LIQUIDAZIONE

Il Segretario Generale 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.3 - 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.4 - DIRIGENTI

C.4a – Oggetto della valutazione.

Il modello di valutazione della performance individuale dirigenziale è basato su due distinti ambiti 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 dichiarati - 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.4.a.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.

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 individuali e 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.4.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 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.4b - 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. se del caso, la pesatura, anche in misura differenziata tra i singoli dirigenti, dei comportamenti organizzativi di cui al precedente punto C.3a.2;
5. 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. A tale fine viene predisposta e consegnata la scheda di valutazione allegata al presente documento per costituirne parte integrante e sostanziale e di seguito identificata come allegato 3.

Il punteggio individuale del Dirigente, è pari alla somma dei punti conseguiti nei due ambiti di valutazione - 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).

C.4c - 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 50% - 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.4d - Disciplina dell'interim

C.4d.1 *INCARICO AD INTERIM AFFIDATO IN CASO DI ASSENZE PROLUNGATE DAL SERVIZIO DEL DIRIGENTE TITOLARE (ES. MALATTIA, ASPETTATIVE, ASSENZE CON DIRITTO ALLA CONSERVAZIONE DEL POSTO).*

Nel caso di interim assegnato dal Presidente con proprio decreto conseguente ad assenza prolungata dal servizio per le ragioni di cui all'oggetto, le economie (avanzi) derivanti da valutazione e da assenza dal servizio vengono ridistribuiti nell'anno in cui si sono generate.

Il Dirigente incaricato dell'interim si vedrà incrementata l'indennità di risultato teorica (importo A di cui al precedente punto C.3b) in misura pari all'indennità di risultato "teoricamente" spettante al dirigente assente, rapportata alla durata effettiva dell'interim, oltre ai resti da valutazioni e assenze.

Ai fini della determinazione della quota di indennità di risultato effettivamente spettante (importo C di cui al precedente punto C.3b) si terrà conto della valutazione ottenuta relativamente all'*Area dei comportamenti, delle competenze agite, della gestione e dello sviluppo della performance individuale dei collaboratori* da parte del Dirigente in interim e dei risultati - *Area dei risultati* - ottenuti dall'Area gestita in interim.

Nel caso, invece, che l'interim di un'Area venga attribuito a più Dirigenti l'importo A ad essi riferito verrà incrementato in ragione della durata dell'interim ed in misura proporzionale alla pesatura dei servizi gestiti in interim.

Si precisa, infine, che nel caso in cui l'interim di un'Area venga assegnato al Segretario Generale non si avrà incremento alcuno delle indennità di risultato dei Dirigenti; nel caso, invece, in cui solo alcuni servizi siano stati affidati in interim al Segretario Generale, l'incremento dell'importo A per i Dirigenti assegnatari di interim sarà proporzionato al peso dei servizi dagli stessi gestiti in interim.

In ogni caso l'incremento dell'indennità di risultato del Dirigente che ha ricoperto l'interim non potrà essere superiore al doppio dell'indennità di risultato teorica (importo A) più elevata nell'Ente.

C.4d.2 *INCARICO AD INTERIM AFFIDATO IN CASO DI VACANZA DEL POSTO IN DOTAZIONE ORGANICA.*

Nel caso di interim assegnato dal Presidente con proprio decreto conseguente a vacanza di posto nella dotazione organica dei Dirigenti le economie (avanzi) derivanti da valutazione e da assenza dal servizio vengono ridistribuiti nell'anno in cui si sono generate.

Il Dirigente incaricato dell'interim si vedrà incrementata l'indennità di risultato teorica (importo A di cui al precedente punto C.3b) in misura non inferiore al 30% e non superiore al 60% della retribuzione di posizione vacante, rapportata alla durata effettiva dell'interim, oltre ai resti da valutazioni e assenze. La misura teorica praticata verrà definita, entro dette percentuali, con il decreto di attribuzione dell'interim.

La quota residuale della retribuzione di posizione del posto vacante in dotazione organica, sempre rapportata al periodo di durata dell'interim, viene destinata ad incremento dell'indennità di risultato teorica di tutti i dirigenti dell'Ente in servizio (cd. quota solidaristica), compreso/i il/i dirigente/i incaricati dell'interim, nella misura del 50% (a

titolo esemplificativo: quota destinata al dirigente che ricopre l'interim 40%, quota residuale 60%, quota solidale 30%).

Ai fini della determinazione della quota di indennità di risultato effettivamente spettante (importo C di cui al precedente punto C.3b) da riconoscere al Dirigente in interim si terrà conto della valutazione da questi ottenuta relativamente all'*Area dei comportamenti, delle competenze agite, della gestione e dello sviluppo della performance individuale dei collaboratori e dei risultati - Area dei risultati* - ottenuti dall'Area gestita in interim.

I resti da valutazione che si generano dall'applicazione dei criteri di cui ai commi precedenti vengono destinate al fondo dell'anno successivo.

Nel caso, invece, che l'interim di un'Area venga attribuito a più Dirigenti l'importo A ad essi riferito verrà incrementato in ragione della durata dell'interim ed in misura proporzionale alla pesatura dei servizi gestiti in interim.

Si precisa, infine, che nel caso in cui l'interim di un'Area venga assegnato al Segretario Generale non si avrà incremento alcuno delle indennità di risultato dei Dirigenti; nel caso, invece, in cui solo alcuni servizi siano stati affidati in interim al Segretario Generale, l'incremento dell'importo A per i Dirigenti assegnatari di interim sarà proporzionato al peso dei servizi dagli stessi gestiti in interim.

C.5 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 dichiarati - nell'ambito della programmazione dell'Ente - nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG) e, all'interno di questo, nel Piano della Performance (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%.

La scheda di valutazione utile ai fini della determinazione dell'indennità di risultato - allegato 5 al presente sistema - prevede un punteggio espresso in millesimi.

C.5.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% ad uno pari al 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 ciascun 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.

C.5.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 4 - sono precisati e dettagliati i comportamenti oggetto di valutazione.

C.5.b - Procedura

Ogni anno, con l'approvazione del PEG, ed in particolare con il PdP da parte dell'organo esecutivo dell'Ente, viene definito, 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, inseriti all'interno della propria area di competenza:

1. la pesatura dei comportamenti organizzativi di cui al precedente punto C.4.a.2;
2. il diverso peso - nel limite del 80% complessivo - tra gli obiettivi di mantenimento, di sviluppo e di sviluppo strategici di cui al precedente punto C.4.a.1.B.

A termine dell'esercizio, previo colloquio individuale, il Dirigente consegna la scheda di valutazione allegato 5 a tutti i Responsabili di Servizio titolari di PO presenti nella propria area.

C.5.C - Modalità di corresponsione dell'indennità di risultato

1. E' previsto un punteggio minimo da conseguire, al di sotto del quale si ritiene non raggiunto un livello sufficiente di prestazione, con conseguenze sul regime d'incarico successivo e senza attribuzione di alcun premio, che corrisponde a 5/10 della valutazione massima conseguibile.

In particolare:

da 0 a 50 punti	nessun premio	divieto di rinnovo dell'incarico
da 51 a 59 punti	premio	possibile mancato rinnovo dell'incarico
da 60 punti in poi	premio	

2. Al di sopra del punteggio pari a 5/10, la retribuzione di risultato risulta proporzionata in base al punteggio ottenuto.

3. Gli eventuali risparmi del fondo destinato alla retribuzione di risultato, distribuiti tra le Aree in proporzione al numero di P.O. in servizio in ciascuna di esse, potranno essere utilizzati per incrementare il risultato delle posizioni organizzative che hanno conseguito la valutazione più elevata, con i seguenti criteri:

- incremento retribuzione di risultato sino ad arrivare al 30% della posizione; nel caso residuassero ulteriori risorse all'interno dell'Area verranno destinate ad incremento del risultato di un'altra posizione organizzativa fino ad esaurimento del budget, sempreché il punteggio sia superiore al 91/100.

4. In caso di parità di punteggio, i risparmi vengono destinati al dipendente che ha avuto la valutazione individuale più elevata nell'anno precedente e, in caso di ulteriore parità, negli anni precedenti a partire dal penultimo.

C.6 DIPENDENTI NON TITOLARI DI PO

C.6.a - *Performance e premialità.*

Presso la Provincia di Mantova, tenendo conto di quanto contrattato nel CCDI 2018-2020 sono previste le seguenti premialità collegate alla performance del personale dipendente non titolare di PO:

1. premi correlati alla performance organizzativa;
2. premi correlati alla performance individuale;
3. maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 69 CCNL 21/5/2018;
4. premi correlati all'applicazione dell'art. 67 comma 5 lettera b) del CCNL 21/05/2018;

C.6.a.1 - *Disciplina della performance organizzativa*

1. Le risorse destinate annualmente alla performance organizzativa - in misura non superiore al 15% della quota destinata alla cd. produttività - vengono erogate in base al raggiungimento degli obiettivi predefiniti nel PEG/Piano della performance, approvato annualmente dall'ente, relativi all'Amministrazione nel suo complesso e/o alle singole strutture organizzative (Servizi), nell'anno di riferimento.
2. I premi correlati alla performance organizzativa vengono erogati, a consuntivo, ai dipendenti a seguito del processo di valutazione normato dal presente sistema di valutazione, in misura percentuale pari alla percentuale degli obiettivi assegnati all'area di appartenenza.

C.6.a.2 - *Disciplina della performance individuale*

1. Le risorse destinate alla performance individuale vengono erogate secondo i criteri definiti dal presente sistema di misurazione e valutazione della performance, in base al raggiungimento degli obiettivi individuali predefiniti nel PEG, ed in particolare dal piano dettagliato degli obiettivi (PDO) - ponderato in base alla pesatura degli obiettivi se effettuata (in caso contrario la pesatura è la medesima per ciascun obiettivo) - approvati annualmente dall'Ente, nonché in relazione alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati ed agiti da ciascun dipendente nell'esercizio di riferimento.
2. I premi correlati alla performance individuale vengono erogati, a consuntivo, ai dipendenti in base al punteggio attribuito dal competente Dirigente, su proposta del Responsabile incaricato di PO, nell'apposita scheda di valutazione definita di cui all'allegato 6.
3. Il fondo destinato alla performance individuale, al netto della quota definita nel CCDI per la "differenziazione del premio individuale" di cui all'art. 69 CCNL 21/5/2018, viene suddiviso tra i dipendenti con la seguente formula:

$$P.I. = [(F / \Sigma Pp) \times Pp]$$

P.I. = Premio performance individuale

F = Fondo da ripartire

ΣPp = sommatoria punteggi parametrici di tutte le categorie

Pp = punteggio parametrico individuale (punteggio ottenuto X coefficiente di categoria previsto dal sistema di valutazione)

Vengono definiti i seguenti valori parametrici per categoria di appartenenza:

- a. categoria A - parametro 100
- b. categoria B - parametro 120
- c. categoria C - parametro 140
- d. categoria D - parametro 160

4. Per poter essere valutati e concorrere all'erogazione delle somme previste per la performance individuale, è necessario che il lavoratore a tempo determinato o somministrato abbia svolto attività lavorativa nell'ente, per almeno 120 giorni effettivi, nell'arco dell'anno solare.

5. Nel caso di rapporti di lavoro part-time o per prestazioni lavorative parziali nel corso dell'anno (assunzioni/cessazioni in corso d'anno, assenze prolungate dal servizio, ecc.), il punteggio totale attribuito al dipendente verrà proporzionato misura del p.t. o alla prestazione parziale svolta, al solo fine dell'erogazione della performance individuale.

6. In sede di contrattazione integrativa possono essere previsti meccanismi di perequazione nel caso i dipendenti percepiscano ulteriori somme a titolo di trattamento accessorio (es. compensi professionali, incentivi progettazione, etc.).

C.6.a.3. Maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 69 CCNL 21/5/2018

1. I premi destinati alla maggiorazione del premio individuale di cui all'art. 69 del CCNL 21/5/2018, definiti nell'ammontare nei CCDI di Ente (importo A), vengono distribuiti secondo i predetti criteri:

- a. ultimata la valutazione del personale e definito il premio per la performance individuale si individua il valore medio pro-capite dei premi attribuiti a tutto il personale a seconda della categoria giuridica di appartenenza (A, B, C e D).
- b. ottenuto detto valore medio pro-capite (importo B) si quantifica il valore della maggiorazione del premio individuale per ogni categoria giuridica, nella misura del 30% dell'importo B (importo C).
- c. la quota accantonata per la differenziazione del premio individuale (importo A) viene divisa tra le Aree in proporzione al numero dei dipendenti in servizio in ciascuna di esse all'inizio dell'anno, determinando distinti budget.
- d. tenuto conto della misura della maggiorazione prevista per ciascuna categoria giuridica (importo C) e per ciascun valutatore, è assegnata la maggiorazione del 30%, nei limiti del budget assegnato, ai dipendenti che conseguano le valutazioni più elevate nell'anno di riferimento (indipendentemente dalla categoria giuridica).
- e. Qualora si generino resti derivanti da quanto previsto ai sensi del precedente punto gli stessi verranno interamente distribuiti all'interno di ciascuna area in cui gli stessi sono stati generati.
- f. In caso di parità di punteggio, la maggiorazione del premio individuale viene corrisposta al dipendente che ha avuto la valutazione individuale più elevata nell'anno precedente e, in caso di ulteriore parità, negli anni precedenti a partire dal penultimo.

C.6.a.4. Premi correlati all'applicazione dell'art. 67 comma 5 lettera b) del CCNL 21/05/2018

1. I premi collegati alle risorse stanziare ai sensi dell'art. 67, comma 5, lette b), del CCNL 21/5/2018 per il conseguimento di obiettivi dell'ente, anche di mantenimento, definiti nel piano della performance, vengono erogati secondo i seguenti criteri.

2. I Dirigenti/Responsabili di Servizio dovranno individuare il gruppo di lavoro definendo altresì i compiti e le responsabilità di ciascuno e le risorse a questi assegnate.

3. La liquidazione dei premi è subordinata alla verifica a consuntivo della realizzazione del progetto nella misura minima del 51%, nonché alla certificazione, da parte del Dirigente/Responsabile di Servizio, dei dipendenti che hanno effettivamente lavorato sul progetto e dell'apporto da ciascuno dato alla realizzazione dello stesso.

Nel caso di progetto realizzato, a consuntivo, in misura non inferiore al 51% la liquidazione avviene secondo quanto di seguito di seguito riportato:

- dal 51% al 70%, si liquida il 70% delle risorse stanziare;
- dal 71 al 85%, si liquida l'85% delle risorse stanziare;
- dal 86% al 100%, si liquida il 100% delle risorse stanziare;

4. Le risorse residue non erogate per parziale o non raggiungimento degli obiettivi di cui al presente articolo, o per l'eventuale interruzione per qualsiasi causa del progetto stesso, saranno acquisite al bilancio dell'Ente.

C.6.b - Modello di valutazione

1. 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 e per il titolari di PO, semplificato ed in misura diversificata tra il personale appartenente alle diverse categorie professionali A, B, C e D.

2. Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (Area) sia inferiore al 75% il trattamento economico accessorio spettante in base alla valutazione della performance individuale viene rideterminato con un abbattimento del 10% (parte generale).

3. Il modello di valutazione della performance individuale di tutti le categorie (A, B, C, D) è basato su due distinti profili di valutazione:

1. Area dei risultati:

Si compone del risultato raggiunto dall'area e dal servizio di appartenenza di ciascun dipendente, oltre che dai risultati raggiunti individualmente.

Per il primo aspetto si deve fare riferimento agli obiettivi assegnati all'area ed al servizio di appartenenza con il PEG, ed in particolare con il Piano della Performance (PdP).

Per il secondo aspetto, invece, si deve fare riferimento agli obiettivi assegnati a ciascun dipendente - nell'ambito della programmazione dell'Ente - nel Piano dettagliato degli Obiettivi (PDO)-

2. Area dei comportamenti:

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.

L'“Area Risultati” e l'“Area Comportamenti” hanno ciascuna pesi differenti a seconda della categoria giuridica di appartenenza:

Tenuto conto di quanto previsto nell'accordo del 3/12/2019 con i sindacati, il punteggio massimo complessivamente assegnabile al dipendente, pari a 100 punti, viene ripartito tra i diversi profili di valutazione nel seguente modo:

1. *Area dei risultati*: correlato al raggiungimento degli obiettivi assegnati nel PdP e nel PDO;
2. *Area dei comportamenti*: correlato alla valutazione dei fattori comportamentali, sulla base delle pesature dei fattori comportamentali.

CATEGORIA	% RISULTATI SERVIZIO DI APPARTENENZA (PdP)	% RISULTATI INDIVIDUALI (PDO)	% COMPORTAMENTI
A	10	10	80
B	10	20	70
C	20	20	60
D	25	25	50

I dipendenti non valutabili (N.V.), coloro che hanno ricevuto provvedimenti disciplinari (a partire dalla sanzione della multa) nell'esercizio e coloro che hanno conseguito complessivamente una valutazione inferiore a 50/100, non percepiscono alcun trattamento accessorio collegato alla performance organizzativa e individuale.

I - Risultati

1. Per il personale di ciascuna categoria è prevista l'assegnazione, da parte del Dirigente e/o Incaricato di PO, di specifici obiettivi, coerenti con la programmazione, contenuti nel Piano dettagliato degli Obiettivi (PDO).
2. Gli obiettivi indicati rappresentano i risultati attesi dalla prestazione del dipendente nel periodo di riferimento, riferiti sia alla normale operatività sia ad eventuali progetti annuali specifici, in grado di rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione (impegno espresso, competenze agite e capacità di azione).
3. Nel corso dell'anno, opportunamente comunicati, possono intervenire mutamenti negli obiettivi assegnati.
4. A fine periodo il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo è valutato secondo la metodologia stabilita nel Repertorio (Allegato 1).
5. 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

1. 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.

2. 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).

3. Il Dirigente può attribuire ad ogni categoria e 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.

4. 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.

C.6.c - Fasce di punteggio

1. Le modalità di erogazione della performance sono oggetto di contrattazione. Al momento attuale, sulla base del contratto integrativo del 3/12/2019, ogni dipendente percepisce un premio finale collegato alla fascia di punteggio in cui è collocato:

- ✓ Punteggio inferiore al 50%: nessuna retribuzione
- ✓ Punteggio compreso tra il 50% - 59,999 %: premio individuale pari al 59% dell'importo massimo previsto per categoria;
- ✓ Punteggio compreso tra il 60% - 69,999 %: premio individuale pari al 69% dell'importo massimo previsto per categoria;
- ✓ Punteggio compreso tra il 70% - 79,999 %: premio individuale pari al 79 % dell'importo massimo previsto per categoria;
- ✓ Punteggio compreso tra il 80% - 89,999 %: premio individuale pari al 89% dell'importo massimo previsto per categoria;
- ✓ Punteggio compreso tra il 90% - 95,999 %: premio individuale pari al 95% dell'importo massimo previsto per categoria;
- ✓ Punteggio compreso tra il 96% - 100%: premio individuale pari al 100% dell'importo massimo previsto per categoria.

2. In caso di modifica dei criteri per erogare la performance in sede di contrattazione integrativa decentrata, non è necessario tornare a modificare il presente sistema in quanto la materia rimane di competenza della contrattazione integrativa stessa e quindi tali criteri sostituiscono automaticamente quelli sopra identificati.

D. ALTRI ISTITUTI DEL TRATTAMENTO ACCESSORIO

D.1 - Progressioni economiche orizzontali

1. L'istituto della progressione economica orizzontale si realizza mediante acquisizione, in sequenza, dopo il trattamento tabellare, di successivi incrementi retributivi, corrispondenti ai valori delle diverse posizioni economiche, come riportate nella Tabella B del CCNL 21/5/2018.
2. La progressione economica, viene riconosciuta, nel limite della quota individuata nell'ambito delle risorse stabili effettivamente disponibili, e delle risorse stanziare annualmente in sede di contrattazione decentrata.
3. In sede di Conferenza Dirigenti, dette somme aggiuntive vengono suddivise tra le Aree - tra le quali sono da intendersi compresi anche i Servizi in staff al Segretario Generale - destinando a ciascuna un proprio budget. Il budget verrà così determinato:
 - a. (Importo annuo destinato alle PEO/ Importo teorico complessivo per tutti i passaggi degli aventi titolo) = percentuale di progressioni, che verrà applicata per ogni categoria in misura uguale.
 - b. il budget di ciascuna Area verrà calcolato in base al costo effettivo dei singoli passaggi possibili nell'Area all'interno di ogni categoria, rapportato al budget totale di categoria disponibile.
 - c. nel caso in cui la percentuale sopra individuata non fosse sufficiente per garantire, all'interno dell'Ente, almeno una progressione in ciascuna categoria verranno destinati, a tal fine, i resti di cui al successivo comma 17.
4. Di norma, entro il mese di ottobre, dopo la stipula definitiva del contratto decentrato in cui sono previste progressioni economiche orizzontali, viene pubblicato un avviso pubblico destinato a tutti i dipendenti, comprese le posizioni organizzative e il personale distaccato o comandato, nel quale viene indicato l'importo destinato alle progressioni orizzontali, distinto per categoria e per Area. L'avviso contiene anche i termini entro cui presentare la relativa istanza, il modello di richiesta e gli eventuali allegati da presentare.
5. Condizioni per l'ammissione alla progressione economica sono le seguenti:
 - a. essere in servizio a tempo indeterminato alla data di decorrenza della progressione economica;
 - b. l'aver ottenuto, nell'ultimo triennio, un punteggio medio non inferiore a 7/10. In caso di mancata valutazione, dovuta ad assenza del dipendente in uno o più anni del triennio preso a riferimento, si terrà conto delle ultime tre valutazioni della performance ricevute, in un periodo non superiore a cinque anni (secondo le pesature di seguito indicate);
 - c. la permanenza nella posizione economica in godimento per un periodo non inferiore a trentasei mesi. Per i dipendenti assunti mediante mobilità l'ammissione è condizionata alla presenza in servizio alla data di decorrenza della progressione economica ed all'aver almeno 12 mesi di servizio nella Provincia di Mantova alla data di decorrenza della PEO;
 - d. non aver riportato alcuna sanzione disciplinare, superiore al rimprovero verbale, nell'arco del biennio antecedente alla data di decorrenza della PEO.

6. Scaduto il termine previsto nell'avviso, il Responsabile del Servizio Personale - con riferimento a tutte le Aree - provvede alla redazione delle relative graduatorie, sulla base dei seguenti criteri:

a. Punti 95 - Somma aritmetica ponderata dei punteggi attribuiti nella valutazione della performance individuale nel triennio che precede l'anno in cui si avviano le procedure, con la seguente pesatura annuale:

- a. primo anno del triennio: peso 25 punti;
- b. secondo anno del triennio: peso 30 punti;
- c. terzo anno del triennio: peso 40 punti.

Nel caso in cui si utilizzino le ultime tre valutazioni del quinquennio per assenza del dipendente (in almeno un esercizio del triennio di riferimento), le pesature sopra indicate vengono ridotte di un punto per ogni anno di distacco dal triennio di riferimento;

Nel caso in cui all'interno di una annualità il dipendente riceva due valutazioni diverse (es. in caso di assunzione/revoca incarico p.o., in caso di mobilità interna in altro servizio), si terrà conto della media aritmetica ponderata dei punteggi, avuto anche riguardo al periodo di riferimento della valutazione.

b. Punti 5: esperienza maturata negli ambiti di riferimento. Viene assegnato un punteggio pari a 1,00 punti per ogni anno di permanenza del dipendente nella posizione economica in godimento;

7. La decorrenza delle progressioni economiche verrà definita in sede di contrattazione decentrata.

8. Le graduatorie provvisorie, distinte per Aree, vengono pubblicate sulla Intranet da parte del Servizio Personale e diventano definitive dopo 10 giorni dalla loro comunicazione. Gli interessati possono presentare istanza di riesame del proprio punteggio, mediante istanza scritta da presentare al Servizio Personale, entro detto termine (10 gg). Trascorso tale periodo, il dirigente del servizio personale, esaminata l'istanza e verificati i relativi punteggi, provvede alla conferma o alla modifica della graduatoria, rendendola definitiva.

9. Il personale che nel triennio di riferimento ha prestato servizio in aree diverse è posto nella graduatoria, se avente titolo, relativa all'area in cui ha prestato servizio nel terzo anno del triennio preso a riferimento, o per l'ultima frazione di detto anno.

10. In caso di parità di punteggio, la progressione economica verrà riconosciuta secondo il seguente ordine di priorità:

- a. a chi ha avuto il punteggio di valutazione più elevato:
 1. nell'ultimo anno del triennio preso in esame,
 2. nel penultimo anno del triennio preso in esame,
 3. nel terzultimo anno del triennio preso in esame,
 4. nell'anno precedente a quello del triennio preso in esame,
- b. al personale che sarà collocato a riposo entro il biennio successivo alla decorrenza della progressione economica;
- c. al candidato che è da più tempo nella posizione economica in godimento.
- d. a chi non è titolare di posizione organizzativa.

11. I resti generati all'interno di ogni Area, non potranno essere attribuiti a quei candidati che hanno conseguito un punteggio inferiore a 80 e verranno distribuiti con i seguenti criteri ed ordini di priorità:

- a. i resti vengono utilizzati per finanziare le PEO delle categorie in cui non è stato possibile effettuare progressioni; in caso di più categorie si attribuisce la PEO a condizione che le stesse abbiano un costo pari o inferiore all'importo del resto, partendo dal punteggio più elevato;
 - b. nel caso in cui tutte le categorie abbiano effettuato almeno una progressione economica, i resti verranno assegnati nel seguente modo:
 1. si scorre la graduatoria della categoria professionale il cui primo in graduatoria ha il punteggio più elevato nell'Area. Se la PEO del primo in graduatoria (e se del caso quella del secondo ecc.) è finanziabile con i resti si procede con l'assegnazione della progressione. Se non è capiente quella categoria non effettuerà, in questa fase, alcuna ulteriore progressione;
 2. a questo punto si scorre la graduatoria della categoria professionale il cui primo in graduatoria ha il punteggio più elevato nell'Area tra le categorie rimanenti.
 3. se la PEO del primo in graduatoria (e se del caso quella del secondo ecc.) è finanziabile con i resti si procede con l'assegnazione della progressione. Se non è capiente quella categoria non effettuerà, in questa fase, alcuna ulteriore progressione;
 4. il resto inutilizzato verrà messo a disposizione nel resto generale di Ente.
12. Nel caso in cui all'interno di ciascuna Area si creassero ulteriori resti dovuti a progressioni economiche non assegnate secondo i criteri di cui al precedente punto, detti resti verranno destinate ad ulteriori progressioni da effettuare nell'Ente nel medesimo anno; a tale scopo si utilizzeranno le graduatorie di area predisposte ed i criteri di cui ai precedenti punti con il fine di perseguire un'equa distribuzione delle progressioni tra le diverse aree e categorie in cui è strutturato l'ente.
13. Le graduatorie hanno vigenza limitata al solo anno per il quale è stata prevista l'attribuzione della progressione economica.
14. Per ogni area non sarà possibile assegnare progressioni economiche in misura superiore al 30% dei dipendenti che ne hanno titolo, fermo restando che dovrà comunque essere garantita almeno una progressione economica all'interno di ciascuna Area, anche oltre tale misura percentuale, con l'assegnazione delle necessarie risorse.
15. Nel caso di Aree di ridotte dimensioni, che riescano ad effettuare un solo passaggio, tale passaggio deve rispettare in primis il principio di alternanza tra le diverse categorie, tenendo conto sempre del merito nelle categorie che non hanno fatto il passaggio l'anno precedente.
16. Il personale comandato o distaccato presso enti, amministrazioni, aziende partecipa alle selezioni per le progressioni orizzontali previste per il restante personale dell'ente di effettiva appartenenza, secondo i criteri e le procedure indicate nel presente articolo allegato. Peraltro, qualora il dipendente comandato o distaccato non abbia ricevuto almeno due valutazioni annuali da questo Ente nell'ultimo triennio, concorrerà alla progressione economica orizzontale solo a partire dalla fase di cui al precedente comma
17. La Provincia, tramite il servizio Personale, dovrà acquisire dall'ente utilizzatore, con cadenza annuale, tutte le informazioni relative alle valutazioni della performance individuale. In presenza di un sistema di misurazione e valutazione diverso tra provincia ed ente utilizzatore, si provvederà alla riparametrazione del punteggio della performance individuale.
18. In caso di assunzione a tempo indeterminato di un dipendente, i periodi di lavoro con contratto a tempo determinato già prestati dal dipendente presso il medesimo ente, con

mansioni del medesimo profilo e categoria di inquadramento, concorrono a determinare l'anzianità lavorativa richiesta al precedente comma 5, per l'applicazione dell'istituto delle progressioni economiche all'interno della categoria.

D.2 - Indennità condizioni di lavoro, di cui all'art. 70-bis

D.2.1. Indennità condizioni di lavoro (art. 70-bis CCNL 21/5/2018)

1. Ai dipendenti che svolgono prestazioni di lavoro che comportano continua e diretta esposizione a rischi, attività disagiate e maneggio di valori, viene corrisposta un'unica indennità, commisurata ai giorni di effettivo svolgimento delle suddette attività, secondo le misure definite nel contratto decentrato integrativo.
2. Si stabilisce che le presenti indennità sono erogate proporzionalmente ai giorni di effettivo servizio prestato nell'arco del mese. Il dirigente/responsabile dovrà certificare i giorni di effettivo svolgimento della prestazione disagiata, sottoposta a rischio o che comporta maneggio di valori.
3. L'effettiva identificazione degli aventi diritto, sulla base di quanto stabilito nel presente Capo, è di esclusiva competenza del Dirigente/Responsabile di Servizio, sulla base della scheda allegata (Allegato 10);

D.2.2. RISCHIO:

1. Sono considerate attività a rischio quelle che comportano esposizione a rischi pregiudizievoli per la salute e l'integrità personale. Il rischio non può essere correlato al possesso di un profilo professionale o alla appartenenza ad un'area professionale, e rappresenta una condizione oggettiva connessa alle modalità specifiche, al luogo o all'ambiente nel quale la prestazione viene resa.
2. Si individuano i fattori rilevanti di rischio di seguito elencati:
 - a. prestazioni di lavoro che comportano in modo diretto e continuo esercizio di trasporto con automezzi, autotreni, autoarticolati, mezzi fuoristrada ed altri veicoli per trasporto di cose con eventuali operazioni accessorie di carico e scarico.
 - b. prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua al contatto con catrame, bitumi, fuliggine, oli minerali, paraffina, e loro composti derivati e residui di manutenzione stradale e segnaletica in presenza di traffico.
 - c. prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi derivati dalla raccolta di carcasse di animali morti e dalla raccolta e smaltimento rifiuti solidi urbani.
 - d. prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi connessi all'impiego di attrezzature e strumenti atti a determinare lesioni, microtraumi, malattie anche non permanenti.
 - e. prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi derivati dall'adibizione a spazi confinati.
 - f. prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischio chimico e biologico.

- g. prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi derivati dall'uso di mezzi meccanici nelle attività boschive di taglio e esbosco ed all'impiego di antiparassitari.

D.2.3. DISAGIO:

1. Il disagio è una condizione del tutto peculiare della prestazione lavorativa del singolo dipendente (di natura spaziale, temporale, strumentale, ecc.) che non coincide con le ordinarie prestazioni di lavoro da rendere secondo ruolo/mansioni/profilo di inquadramento.
2. L'indennità di disagio è riconosciuta al personale che opera, con carattere di prevalenza (almeno 15 giornate al mese), in presenza delle situazioni di disagio di seguito indicate:
 - a. massima flessibilità di orario nell'interesse esclusivo del servizio, a seguito di disposizione dirigenziale, previa valutazione dell'ufficio personale;
 - b. esposizione prevalente a fattori climatico e/o ambientali;
 - c. esposizione a situazioni di disagio connesse all'utilizzo di strumenti, attrezzature, apparecchiature di utilizzo disagiata (a titolo esemplificativo ma non esaustivo mezzi agricoli, decespugliatore con motore a scoppio per il taglio dell'erba sotto ai guard-rail, motofalciatrice, motosega per il taglio di ramaglie di grosse dimensioni, smerigliatrice angolare per il taglio di pali in ferro, scale, ponteggi, etc., quando non rientrino nelle situazioni di rischio).
3. Viene derogato al criterio di un minimo di 15 giornate al mese, nel caso di prestazioni svolte in giorni non lavorativi/festivi o in orario serale, in seguito a specifiche disposizioni impartite dal Dirigente/Responsabile di servizio.

D.2.4. MANEGGIO VALORI

1. L'indennità compete ai dipendenti adibiti in via continuativa a servizi che comportino maneggio di valori di cassa per le sole giornate di effettivo servizio prestato nelle quali il lavoratore sia impegnato nel maneggio valori. L'indennità viene erogata con cadenza mensile, sulla base di apposito prospetto riepilogativo ed a seguito di apposita certificazione.

D.3 Compensi per specifiche responsabilità di cui all'art. 70-quinquies

D.3.1. Art. 70- quinquies, comma 1,

1. L'indennità prevista dall'art. 70-quinquies, comma 1, del CCNL viene erogata annualmente, secondo i seguenti criteri generali:
 - a. posizioni di lavoro caratterizzate da specifiche responsabilità - individuate dal competente Dirigente con atto scritto - in stretta correlazione con la concreta organizzazione del lavoro, l'organizzazione degli uffici e dei servizi, la razionalizzazione e l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse umane. Le proposte per l'attribuzione dell'indennità di responsabilità dovranno essere validate dal Comitato di direzione dell'Ente.
 - b. possono essere destinatari dell'incarico dipendenti inquadrati in categoria B, C o D (non titolari di posizione organizzativa);
 - c. il compenso è finalizzato a remunerare le posizioni lavorative che esercitano funzioni che effettivamente implicano specifiche responsabilità. Non possono

essere retribuiti con il suddetto compenso compiti e funzioni che rientrano nel normale oggetto delle attività dei dipendenti, sulla base delle indicazioni della declaratoria professionale della contrattazione nazionale, come eventualmente integrata dagli accordi di ente;

- d. in sede di accordo annuale per l'utilizzo delle risorse, le parti individuano l'importo complessivo, a livello di ente, destinato a finanziare l'indennità per specifiche responsabilità.

2. Le fattispecie alle quali il Dirigente dovrà fare riferimento sono le seguenti:

- a. Responsabilità di struttura intermedia (Servizio o Ufficio) formalizzata nello schema organizzativo dell'Ente:
 - a.1 = autonomia operativa nello sviluppo delle attività;
 - a.2 = responsabilità operativa in relazione agli obiettivi e alle scadenze previste o assegnate;
 - a.3 = responsabilità di istruttoria di procedure complesse e apposizione di pareri interni di regolarità inerenti il servizio e/o l'ufficio di appartenenza.
- b. Responsabilità gestionale, che comprende:
 - b.1 = responsabilità di coordinamento di gruppi di lavoro;
 - b.2 = responsabilità di realizzazione piani di attività;
- c. Responsabilità professionale, che comprende:
 - c.1 = responsabilità di processo;
 - c.2 = responsabilità di sistemi relazionali complessi;
 - c.3 = responsabilità di concorso/supporto alle decisioni del Responsabile/Dirigente.

3. L'importo dell'indennità, che varia da un minimo di €. 450,00 ad un massimo di €. 1.200,00, è determinato dal competente Dirigente applicando i criteri di cui all'unità scheda "Attribuzione/Corresponsione di indennità per specifiche responsabilità" (ALLEGATO 11) ed è quantificato in maniera proporzionale al punteggio assegnato in sede di conferimento di specifiche responsabilità, secondo lo schema di seguito riportato:

- a. PUNTEGGI > INDENNITÀ'
 - ✓ da 36 a 40 punti = €. 1.200,00,
 - ✓ da 31 a 35 punti = €. 1.050,00,
 - ✓ da 26 a 30 punti = €. 900,00,
 - ✓ da 21 a 25 punti = €. 750,00,
 - ✓ da 16 a 20 punti = €. 600,00,
 - ✓ da 11 a 15 punti = €. 450,00.

4. Nel caso in cui l'importo destinato nel contratto decentrato a tale indennità sia inferiore all'importo necessario sulla base delle individuazioni dei Dirigenti, tale misura viene proporzionalmente ridotta.

5. Le indennità sono proporzionate ai mesi di effettivo servizio prestato (è mese di servizio prestato/utile quello lavorato per almeno 15 giorni).

D.3.2. Art. 70- quinquies, comma 2- Indennità per ulteriori specifiche responsabilità

1. L'indennità prevista dall'art. 70-quinquies, comma 2, del CCNL 21/5/2018 di importo massimo sino a €. 300,00 annui lordi:

- a. compensa le specifiche responsabilità eventualmente affidate agli archivisti informatici, agli addetti degli uffici relazioni con il pubblico, ai formatori professionali;

- b. al personale addetto ai servizi di protezione civile;
- 2. In tutte le fattispecie indicate al comma 1 è indispensabile il formale conferimento dell'incarico con apposito atto scritto del Dirigente.
- 3. Le indennità di cui al presente articolo non sono frazionabili e vengono erogate annualmente. Sono proporzionate ai mesi di effettivo servizio prestato (è mese di servizio prestato/utile quello lavorato per almeno 15 giorni) in caso di assunzione e/o cessazione.

E. INDICAZIONI FINALI

- 1. Il sistema e la metodologia qui definita sono applicati alla misurazione, valutazione e gestione della performance organizzativa e delle performance individuali secondo il principio del miglioramento continuo.
- 2. 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**).

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 responsabilità.

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:

<i>Prestazioni scarse o insufficienti</i>	PUNTI 0; 0,5; 1
<i>Prestazioni parzialmente adeguate</i>	PUNTI 1,5; 2
<i>Prestazioni adeguate</i>	PUNTI 2,5; 3
<i>Prestazioni più che adeguate</i>	PUNTI 3,5; 4
<i>Prestazioni ottime</i>	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.

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE EX
ART. 42 CCNL 16/05/2001**

ANNO

Dati anagrafici

Cognome e nome	
Data di nascita	
Titolo di studio e punteggio	

**A - AREA DEGLI
OBIETTIVI**

	PERCENTUALE RAGGIUNGIMENTO					PESO	PUNTEGGIO
1. OBIETTIVI PEG SETTORE DI COMPETENZA						20%	0
2. OBIETTIVI PEG ENTE						20%	0
TOTALE AREA OBIETTIVI						40%	0

**B - AREA DEI
COMPORAMENTI**

Scelta fattori	Scala di valutazione					PESO	Punteggio ponderato
	NEGATIVO	INSODDISFACENTE	ADEGUATO	PIU' CHE ADEGUATO	OTTIMO		
	0	30	50	80	100		
a) Collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa - Art.97, comma 2 del TUEL partecipazione attiva, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del Segretario						10%	0
b) Partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni degli organi di governo - Art.97, comma 4, lettera a) del TUEL						5%	0

f) attività gestionale										5%	0
<i>Fattori esplicativi</i>											
f.1 Propensione ad assumere decisioni autonome e responsabilità (anche in situazioni di emergenza) nel rispetto delle normative e degli obiettivi.											
f.2 Attitudine a trasmettere e a far comprendere gli obiettivi da raggiungere, inserendoli nel più ampio quadro degli indirizzi politico-strategici.											
f.3 Attitudine alla delega delle funzioni, mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità dei risultati.											

g) Grado di oggettivazione delle valutazioni dei propri collaboratori											15%	0
<i>Fattori esplicativi</i>												
g.1 Valutazione dei propri collaboratori, finalizzata ad ottenere una forte aderenza del giudizio al risultato ottenuto da ciascuno. Ciò è reso possibile da un'efficace integrazione e bilanciamento delle componenti qualitative e quantitative della valutazione												
TOTALE AREA COMPORTAMENTI										60%	0	

TOTALE											0
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE
INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI**

NOME E COGNOME		PERIODO DI PRESENZA IN SERVIZIO NELL'ESERCIZIO	
DATA ASSUNZIONE		GIORNI DI FERIE FRUITI NELL'ANNO	
AREA GESTITA		FERIE RESIDUE AL 1 GENNAIO ESERCIZIO SUCCESSIVO A QUELLO OGGETTO DI VALUTAZIONE	
FUNZIONI RICOMPRESE NELL'AREA		ORE DI PRESENZA EXTRA ORARIO EFFETTUATE NELL'ANNO OGGETTO DI VALUTAZIONE	
		FUNZIONI ULTERIORI CONSEGUENTI AL RUOLO RIVESTITO	1. DATORE DI LAVORO EX D. LGS. N. 81/2008 2.REFERENTE RPC PER L'AREA DI COMPETENZA 3.RESPONSABILE DELLA TRASPARENZA AREA DI COMPETENZA 4.RESPONSABILE PROCEDIMENTI DI ACCESSO AREA DI COMPETENZA 5. (EVENTUALI ALTRI INCARICHI)
QUALITA' ATTI DESUMIBILE DA ATTIVITA' NUCLEO DI CONTROLLO INTERNO REGOLARITA' AMMINISTRATIVA ATTI		RISPETTO DISPOSIZIONI DI SERVIZIO EMANATE DAL SEGRETARIO GENERALE	
NORMATIVA UTILE AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	ART. 46 D.LGS. N. 33/2013 (RESPONSABILITA' DERIVANTE DALLA VIOLAZIONE DELLE DISPOSIZIONI IN MATERIA DI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E DI ACCESSO CIVICO)	NORMATIVA UTILE AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	ART. 57 D. LGS. N. 165/2001 (PARI OPPORTUNITA')
	ART. 147 BIS D. LGS. N. 267/2000 (CONTROLLO DI REGOLARITA' AMMINISTRATIVA E CONTABILE)		ART. 81 D.LGS. N. 50/2016 (DOCUMENTAZIONE DI GARA)
	ART. 2 LEGGE N. 241/1990 (CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO)		ART. 7BIS D.L. 35/2013 (TRASPARENZA NELLA GESTIONE DEI DEBITI CONTRATTI DALLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI)
	ART. 7 LEGGE N. 241/1990 (CERTEZZA TEMPI DI CONCLUSIONE DEL PROCEDIMENTO)		ART. 3BIS D.LGS.B. 82/2005 (IDENTITA' DIGITALE E DOMICILIO DIGITALE)

	ART. 31 D. LGS. N. 50/2016 (RUOLO E FUNZIONI DEL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO NEGLI APPALTI E SULLE CONCESSIONI)		ART. 12 D. LGS. N. 82/2005 (NORME GENERALI PER L'USO DELLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE NELL'AZIONE AMMINISTRATIVA) ART. 52 D. LGS. N. 82/2005 (ACCESSO TELEMATICO E RIUTILIZZO DATI)
PUNTEGGIO MEDIO ATTRIBUITO AI COLLABORATORI NEL TRIENNIO PRECEDENTE			

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 COMPORAMENTI - ovvero capacità 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

<p>CONOSCENZA TECNICA DELLE MATERIE RELATIVE AI SERVIZI DIRETTI</p>	<p>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;</p>	<p>10%</p>
<p>CAPACITA' ORGANIZZATIVA</p>	<p>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;</p>	<p>15%</p>
<p>COMPETENZA GESTIONALE - PROBLEM SOLVING</p>	<p>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;</p>	<p>20%</p>
<p>ORIENTAMENTO AL RISULTATO</p>	<p>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;</p>	<p>15%</p>

CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE	<ol style="list-style-type: none"> 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%
CAPACITA' DI INNOVAZIONE E INTRODURRE MIGLIORAMENTI NEI SERVIZI	<ol style="list-style-type: none"> 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%
CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI	<ol style="list-style-type: none"> 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%

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 DI VALUTAZIONE PERFORMANCE 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
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;	
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;	

COMPETENZA GESTIONALE - PROBLEM SOLVING	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacità di affrontare e risolvere problemi nuovi ed imprevisi 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; 	
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	<ol style="list-style-type: none"> 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; 	
CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE	<ol style="list-style-type: none"> 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; 	
CAPACITA' DI INNOVAZIONE E INTRODURRE MIGLIORAMENTI NEI SERVIZI	<ol style="list-style-type: none"> 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; 	
CAPACITA' DI VALUTARE I PROPRI COLLABORATORI	<ol style="list-style-type: none"> 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%

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 DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON TITOLARE DI PO - PRODUTTIVITA'

				punteggio massimo ottenibile	100	
CATEGORIA A						
AREA:						
DIRIGENTE:						
DIPENDENTE:						
Parte 1° Comportamenti					PESO ATTRIBUIBILE 80/100	
	peso %	FATTORI	Descrizione	Punti da 1 a 5	Punteggio ponderato	
1		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. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro	Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato	
					0,00	
					0,00	
2		Orientamento all'Utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente	Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato	
					0,00	
					0,00	
3		Cooperazione e relazioni interpersonali	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo dei colleghi della propria struttura e di instaurare una relazione positiva con loro	Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato	
					0,00	
					0,00	
4		Rispetto delle procedure definite e delle direttive impartite	Capacità di rispettare le regole e le procedure definite dall'ufficio e dai responsabili nello svolgimento della propria attività	Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato	
					0,00	
					0,00	

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
5		Inpegno 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 ripondere positivamente all'introduzione di nuovi compiti e nuove modalità operative		0,00
					0,00

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
6		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
100					0,00
Totale parte 1					0,00

Parte 2° Obiettivi PDO				PESO ATTRIBUIBILE 10/100
-----------------------------------	--	--	--	---

N.	PESO	RISULTATI SPECIFICI ANNUALI	Punteggio (da 1 a 5)	Peso Ponderato
1		Obiettivo 1		0
2		Obiettivo 2		0
3		Obiettivo 3		0
Totale parte 2				0,00

Parte 3° Performance organizzativa del Servizio			% Realizzazione obiettivi	PESO ATTRIBUIBILE 10/100
				0
Totale parte 3				0,00

Punti ottenuti

0,00

IL DIRIGENTE _____

data di consegna al dipendente ____/____/____

punteggio
massimo
ottenibile

100

CATEGORIA B

AREA:
DIRIGENTE:
DIPENDENTE:

Parte 1° Comportamenti	peso %	FATTORI	Descrizione	Punti da 1 a 5	PESO ATTRIBUIBILE 70/100
---------------------------	-----------	---------	-------------	-------------------	--------------------------------

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
1		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. Si riflette nelle modalità di organizzazione e controllo del proprio lavoro		0,00
					0,00

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
2		Orientamento all'Utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utente sia interno che esterno, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente		0,00
					0,00

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
3		Cooperazione e relazioni interpersonali	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		Rispetto delle procedure definite 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		Inpegno 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		Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	5,00	0,00
100					0,00
Totale parte 1					0,00

Parte 2° Obiettivi PDO					PESO ATTRIBUIBILE 20/100
-----------------------------------	--	--	--	--	---

N.	PESO	RISULTATI SPECIFICI ANNUALI	Punteggio (da 1 a 5)	Peso Ponderato
1		Obiettivo 1		0
2		Obiettivo 2		0
3		Obiettivo 3		0
Totale parte 2				0,00

Parte 3° Performance organizzativa del Servizio			% Realizzazione obiettivi	PESO ATTRIBUIBILE 10/100
				10
Totale parte 3				10,00

Punti ottenuti	10,00
-----------------------	--------------

IL DIRIGENTE _____

data di consegna al dipendente ___/___/_____

punteggio
massimo
ottenibile

100

CATEGORIA C

AREA:
DIRIGENTE:
DIPENDENTE:

Parte 1° Comportamenti					PESO ATTRIBUIBILE 60/100
	peso %	FATTORI	Descrizione	Punti 1 a 5	Punteggio ponderato

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
1		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		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		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		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		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

6	100	Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando le soluzioni alternative e migliorative del servizio	Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
					0,00
				Totale parte 1	0,00

Parte 2° Obiettivi PDO				PESO ATTRIBUIBILE 20/100
---------------------------	--	--	--	--------------------------------

N.	PESO	RISULTATI SPECIFICI ANNUALI	Punteggio (da 1 a 5)	Peso Ponderato
1		Obiettivo 1		0
2		Obiettivo 2		0
3		Obiettivo 3		0
			Totale parte 2	0,00

Parte 3° Performance organizzativa del Servizio			% Realizzazione obiettivi	PESO ATTRIBUIBILE 20/100
				0
			Totale parte 3	0,00

Punti ottenuti

0,00

IL DIRIGENTE _____

data di consegna al dipendente ____/____/____

punteggio
massimo
ottenibile

100

CATEGORIA D

AREA:
DIRIGENTE:
DIPENDENTE:

Parte 1° Comportamenti				Punti da 1 a 5	PESO ATTRIBUIBILE 50/100
---------------------------	--	--	--	-------------------	--------------------------------

	peso %	FATTORI	Descrizione	Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
1		Competenze tecniche	Insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza professionali di mestiere e capacità di pianificare e programmare insieme di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti.		0,00
					0,00

				Punteggio (da 1 a 5)	Punteggio ponderato
2		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		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		Rispetto delle procedure definite 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		Inpegno 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		Iniziativa personale, proposte di miglioramento del servizio	Capacità di proporre nuove modalità e metodologie di lavoro per migliorare le prestazioni individuali o di una unità organizzativa nell'ambito dei vincoli esistenti		0,00
100					0,00
Totale parte 1					0,00

Parte 2° Obiettivi PDO					PESO ATTRIBUIBILE 25/100
-------------------------------	--	--	--	--	---

N.	PESO	RISULTATI SPECIFICI ANNUALI	Punteggio (da 1 a 5)	Peso Ponderato
1		Obiettivo 1		0
2		Obiettivo 2		0
3		Obiettivo 3		0
Totale parte 2				0,00

Parte 3° Performance organizzativa del Servizio			% Realizzazione obiettivi	PESO ATTRIBUIBILE 25/100
Totale parte 3				0,00

Punti ottenuti	0,00
-----------------------	-------------

IL DIRIGENTE _____

data di consegna al dipendente ____/____/____

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.

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.

5. E' poco disponibile, compie sforzi minimi per rispondere alle aspettative dell'utente;
6. formalmente cortese, concede informazioni sullo stato di avanzamento delle questioni per le quali viene interpellato, ma niente di più;
7. dimostra lo sforzo di interpretare correttamente le esigenze dell'utente, attivandosi per offrire un servizio adeguato e preoccupandosi di verificarne il risultato;

8. 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

5. Dimostra scarsa propensione ad adeguarsi alle procedure definite e alle direttive impartite;
6. osserva procedure e direttive, solo se sollecitato e/o controllato;
7. rispetta correttamente procedure e direttive;
8. 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.

5. 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;
6. Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta incarichi al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità;
7. Si attiva regolarmente per garantire la continuità del servizio. E' disponibile ad assumersi nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile;
8. 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.

5. Dimostra scarsa capacità propositiva anche in situazioni di evidente inefficienza.
6. si attiva per introdurre miglioramenti nell'attività solo se gli è richiesto.
7. propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo coinvolgono direttamente.
8. propone e si fa carico dell'introduzione di miglioramenti significativi dei processi di lavoro che lo coinvolgono anche indirettamente.

SCHEMA

Indennità condizioni di lavoro (art. 70 bis CCNL 21/5/2018) – Anno _____.

Si dichiara che il Sig, dipendente provinciale presso la scrivente Area, svolge le prestazioni che comportano continua e diretta esposizione ai seguenti fattori (**barrare /evidenziare l'ipotesi corrispondente**):

A. RISCHIO:

Sono considerate attività a rischio quelle che comportano esposizione a rischi pregiudizievoli per la salute e l'integrità personale. Il rischio non può essere correlato al possesso di un profilo professionale o alla appartenenza ad un'area professionale, e rappresenta una condizione oggettiva connessa alle modalità specifiche, al luogo o all'ambiente nel quale la prestazione viene resa.

Si individuano i seguenti fattori rilevanti di rischio:

- a) prestazioni di lavoro che comportano in modo diretto e continuo esercizio di trasporto con automezzi, autotreni, autoarticolati, mezzi fuoristrada ed altri veicoli per trasporto di cose con eventuali operazioni accessorie di carico e scarico.
- b) prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua al contatto con catrame, bitumi, fuliggine, oli minerali, paraffina, e loro composti derivati e residui di manutenzione stradale e segnaletica in presenza di traffico.
- c) prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi derivati dalla raccolta di carcasse di animali morti e dalla raccolta e smaltimento rifiuti solidi urbani.
- d) prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi connessi all'impiego di attrezzature e strumenti atti a determinare lesioni, microtraumi, malattie anche non permanenti.
- e) prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi derivati dall'adibizione a spazi confinati.
- f) prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischio chimico e biologico.
- g) prestazioni di lavoro che comportano esposizione diretta e continua a rischi derivati dall'uso di mezzi meccanici nelle attività boschive di taglio e esbosco ed all'impiego di antiparassitari.

B. DISAGIO:

Il disagio è una condizione del tutto peculiare della prestazione lavorativa del singolo dipendente (di natura spaziale, temporale, strumentale, ecc.) che non coincide con le ordinarie prestazioni di lavoro da rendere secondo ruolo/mansioni/profilo di inquadramento.

L'indennità di disagio è riconosciuta se si opera, con carattere di prevalenza, in presenza delle situazioni di disagio di seguito indicate:

- a) massima flessibilità di orario nell'interesse esclusivo del servizio, a seguito di disposizione dirigenziale (previa valutazione dell'ufficio personale);
- b) esposizione prevalente a fattori climatico e/o ambientali;
- c) esposizione a situazioni di disagio connesse all'utilizzo di strumenti, attrezzature, apparecchiature di utilizzo disagiata (a titolo esemplificativo ma non esaustivo mezzi agricoli, decespugliatore con motore a scoppio per il taglio dell'erba sotto ai guard-rail, motofalciatrice,

motosega per il taglio di ramaglie di grosse dimensioni, smerigliatrice angolare per il taglio di pali in ferro, scale, ponteggi, etc., quando non rientrino nelle situazioni di rischio).

C. MANEGGIO VALORI

L'indennità compete se adibito in via continuativa a servizi che comportino:

a) maneggio di valori di cassa per le sole giornate di effettivo servizio prestato nelle quali il lavoratore sia impegnato nel maneggio valori.

Mantova, li

Il Dirigente

“Documento informatico firmato digitalmente ai sensi dell’art. 21 del D.Lgs. n.82/2005 e successive modifiche e integrazioni”.

Al dipendente _____

SCHEDA ANNO _____

Per la Attribuzione/Corresponsione di indennità per specifiche responsabilità
(art. 70-quinquies CCNL)

a) RESPONSABILITÀ DI STRUTTURA	Max punti n. 15	Punti assegnati
1) Autonomia operativa	Punti a 1 a 5	
2) Grado di responsabilità	Punti a 1 a 5	
3) Livello di responsabilità istruttoria	Punti a 1 a 5	

b) RESPONSABILITÀ GESTIONALE	Max punti n. 10	
1) Responsabilità di coordinamento	Punti a 1 a 5	
2) Responsabilità realizzazione piani di attività	Punti a 1 a 5	

c) RESPONSABILITÀ PROFESSIONALE	Max punti n. 15	
1) Responsabilità di processo	Punti a 1 a 5	
2) Responsabilità di sistemi relazionali complessi	Punti a 1 a 5	
3) Responsabilità concorso/supporto alle decisioni	Punti a 1 a 5	

Totale	
---------------	--

Motivazione sintetica dei parametri assegnati: Es... A.1) Responsabile del Servizio C.1) Responsabile del processo relativo a
--

L'incarico comporta un vantaggio economico determinato dalla contrattazione decentrata integrativa annuale.

Il Dirigente
