



Provincia di Pesaro e Urbino

# IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

A cura della Direzione Generale

## INDICE

### Parte 1 – Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione

- 1.1 Premessa
- 1.2 Piano della performance
- 1.3 Principi generali del sistema
- 1.4 Livelli della performance
- 1.5 Valutazione della performance organizzativa
- 1.6 Valutazione della performance individuale
- 1.7 Ambito di applicazione

### Parte 2 – Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa o di alta professionalità e dei dipendenti

- 2.1 Premessa
- 2.2 Valutazione dei Dirigenti
- 2.3 Valutazione dei Titolari di Posizione Organizzativa e dell'altro personale dipendente

## **PARTE 1 - ARTICOLAZIONE GENERALE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E**

### **VALUTAZIONE**

#### **1.1 – Premessa**

Ferma restando la procedura per la redazione ed approvazione del Piano Esecutivo di Gestione ai sensi dell'art. 169 del D.Lgs. 18/8/2000, n. 267 e del principio contabile contenuto nell'allegato 12 del DPCM del 28/12/2011 adottato ai sensi del D.Lgs. n.118/2011 e del D.Lgs. n.126/2014 il presente regolamento disciplina l'articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione della performance e la metodologia di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di posizione organizzativa e dei dipendenti.

Il presente regolamento attualizza e sostituisce, quello approvato con Delibera di Giunta Provinciale n. 257 del 24/10/2013, tenendo conto delle recenti evoluzioni normative contenute nel D.Lgs. 25/5/2017, n. 74 con particolare riferimento:

- alla valorizzazione della partecipazione dei cittadini e degli utenti finali in genere al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. La norma prevede infatti che i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione anche comunicando, qualora previsto, direttamente all'OIV il grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati. Inoltre l'amministrazione, quando possibile, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini riguardo ai servizi erogati. Anche gli utenti interni contribuiscono alla misurazione delle performance in relazione ai servizi strumentali e di supporto;
- alla programmazione triennale degli obiettivi di performance e alla loro declinazione annuale, avuto riguardo al miglioramento costante dei risultati attesi.

#### **1.2 - Piano della performance**

Il "Piano della Performance", che insieme al piano dettagliato degli obiettivi è unificato organicamente nel Piano Esecutivo di Gestione, è il documento programmatico triennale, declinato a livello annuale, in cui sono esplicitati gli obiettivi che l'Amministrazione intende perseguire e gli indicatori che serviranno alla valutazione degli stessi, al cui raggiungimento, misurato e valutato secondo il presente sistema di misurazione e valutazione, è collegata la liquidazione del trattamento accessorio dei dirigenti, responsabili di PO e dipendenti del comparto nei limiti delle risorse che la contrattazione decentrata, in sede di destinazione del fondo, annualmente attribuisce alla remunerazione dei processi di ottimizzazione del lavoro ("*performance*").

Per espressa previsione dell'art. 3, comma 5, del D.Lgs. n. 150/2009, i risultati del presente sistema di misurazione e valutazione sono rilevanti anche ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali. Ai sensi del comma 5-bis del citato articolo, l'eventuale valutazione negativa è rilevante ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55 quater, comma 1 lettera f-quinquies, del D.Lgs. 30/3/2001, n. 165 ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009. Entro il 30 giugno dell'anno successivo viene redatta la "Relazione annuale sulla performance", approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dal Nucleo di Valutazione. Tale relazione evidenzia i risultati organizzativi ottenuti dall'ente nell'annualità precedente. È prevista anche una verifica intermedia che dà conto dello stato di attuazione del Piano.

Tali documenti sono pubblicati integralmente sul sito istituzionale dell'Ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Ogni anno, nell'ambito degli obiettivi gestionali che compongono il Piano Esecutivo di Gestione, vengono selezionati almeno tre obiettivi valutabili per dirigente e tre per responsabile di PO. Tali obiettivi, sono collegati e definiti in coerenza con gli obiettivi di bilancio e in particolare con quanto

stabilito nel Documento Unico di Programmazione dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i dirigenti e i responsabili di posizioni organizzative.

Gli obiettivi si caratterizzano per i seguenti elementi:

- l'indicazione della missione e del programma in cui è inserito l'obiettivo;
- l'indicazione del dirigente responsabile del servizio che sovrintende all'attività;
- la descrizione sintetica dell'obiettivo e del risultato atteso;
- l'indicatore di risultato (di efficienza, efficacia, economicità e delle quantità degli stessi immesse come valori attesi da confrontare con quelli a consuntivo, anche nell'ottica di un miglioramento progressivo su base triennale);
- le macroazioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo e i relativi tempi di svolgimento;
- la descrizione, delle motivazioni e le finalità delle scelte;

### **1.3 - Principi generali del sistema**

Attraverso un efficace sistema di misurazione e valutazione della performance si pongono le basi per favorire:

- *la responsabilizzazione e valorizzazione di tutto il personale della Provincia di Pesaro e Urbino nel perseguimento degli obiettivi dell'Ente;*
- *il "miglioramento continuo" di tutta l'organizzazione dell'Ente per aumentare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dei risultati ed il grado di soddisfazione dell'utenza;*
- *l'incentivazione alla cooperazione fra i dipendenti, di qualifica dirigenziale e non, finalizzandola al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e/o della Struttura di appartenenza;*
- *l'integrazione fra gli strumenti di programmazione e valutazione dell'Ente e quelli di valutazione del personale;*
- *il "benessere organizzativo" di tutta l'organizzazione dell'Ente.*

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è chiamato quindi ad attuare i seguenti principi:

- trasparenza: i soggetti valutati sono preventivamente informati sui criteri adottati per la valutazione di risultato;
- concretezza: il sistema deve esprimere giudizi elaborati sulla base di elementi concreti (anche se espressi in forma qualitativa), tesi alla verifica dell'effettività di quanto realizzato e ottenuto dai dirigenti, dai responsabili di PO, dall'altro personale del comparto;
- confronto e orientamento alla condivisione: pur nel rispetto dei rispettivi ruoli, gli obiettivi assegnati sono discussi sul piano della concretezza e della fattibilità.

### **1.4 - Livelli di performance**

Il sistema di valutazione riguarda due livelli della performance:

- PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: misura il livello di raggiungimento degli obiettivi selezionati come specifici di Ente (minimo uno). Al raggiungimento dell'obiettivo partecipano indistintamente tutti i dipendenti dell'Ente e ne sono responsabili tutti i dirigenti dell'amministrazione.

La valutazione relativa alla performance organizzativa è espressa sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuati a livello di ente annualmente nel Piano Esecutivo di Gestione sulla base dei criteri individuati in sede di contrattazione decentrata integrativa annuale. Nella valutazione della performance organizzativa si potrà prendere in considerazione anche la *customer satisfaction*.

➤ **PERFORMANCE INDIVIDUALE:** valuta gli effetti dei comportamenti gestionali assunti da ciascun dirigente, responsabile di PO o dipendente nel corso dell'anno sulla complessiva attività di competenza e sulle risorse a disposizione.

La valutazione relativa alla performance individuale è espressa sulla base dei punteggi attribuiti numericamente utilizzando i criteri stabiliti nella Parte 2 del presente regolamento.

### **1.5 - Valutazione della performance organizzativa**

Le risorse destinate alla performance organizzativa verranno individuate in sede di contrattazione decentrata integrativa annuale e verranno erogate in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuati nel Piano Esecutivo di Gestione relativi all'Amministrazione nel complesso. Il grado di raggiungimento della Performance di Ente è certificato a consuntivo dal Nucleo di Valutazione e rendicontato nella Relazione sulla performance.

La valutazione del **raggiungimento di tali obiettivi**, avviene con una scala numerica da 0 a 10 avente il seguente significato:

da 0 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il **punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi** è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

I premi correlati alla performance organizzativa vengono erogati a consuntivo, dopo la certificazione sul grado di raggiungimento della Performance di Ente da parte del Nucleo di Valutazione sulla base di quanto previsto in sede di contrattazione integrativa decentrata annuale.

Il monitoraggio in corso di esercizio viene effettuato attraverso le risultanze degli stati di avanzamento del Piano Esecutivo di Gestione.

### **1.6 - Valutazione della performance individuale**

La valutazione della performance individuale, effettuata attraverso la compilazione di apposite schede individuali, è effettuata:

➤ **per i dirigenti:** dal Presidente su indicazione del Nucleo di Valutazione.

- per i responsabili di PO: dal dirigente della struttura nel cui ambito è costituita la PO con la supervisione del Direttore Generale e con l'eventuale supporto tecnico del Nucleo di Valutazione.
- per i dipendenti: dal dirigente della struttura a cui sono assegnati i dipendenti, sentiti i responsabili di PO con la supervisione del Direttore Generale.

I criteri per il riparto delle somme destinate alla performance individuale vengono definiti in sede di contrattazione integrativa decentrata annuale.

Nei confronti della valutazione ottenuta e portata a conoscenza dell'interessato con mezzi idonei, il presente regolamento prevede strumenti per la richiesta di revisione e procedure di conciliazione, da concludere entro un termine determinato. Tali strumenti e procedure sono specificati in dettaglio nella Parte 2 dedicata alle metodologie per la valutazione della performance.

L'introduzione del lavoro agile quale nuova modalità di lavoro nella pubblica amministrazione impatta sulla necessità di misurare e valutare la performance individuale.

Viene quindi inserita una nuova scheda di valutazione utilizzabile per i dipendenti che svolgono prevalentemente la propria attività in lavoro agile con parametri adeguati a tale modalità lavorativa.

### **1.7 - Ambito di applicazione**

Il presente sistema è rivolto a tutti i dipendenti e dirigenti dell'Ente con contratto a tempo indeterminato o determinato o comandati da altro Ente che abbiano svolto almeno sessanta giorni di attività nell'anno considerato e si applica a partire dall'anno 2019.

Non accedono alla remunerazione legata alla performance i dirigenti, i responsabili di PO ed il personale del comparto che nell'anno di riferimento hanno riportato una sanzione disciplinare superiore al rimprovero scritto.

## Parte 2 - METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI DIRIGENTI, RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DEI DIPENDENTI

### 2.1 - Premessa

Il sistema di valutazione dei dirigenti, responsabili di PO e dipendenti tende a responsabilizzare e valorizzare la loro attività, incentivando la cooperazione fra i Dirigenti, i responsabili di PO ed il personale loro assegnato e favorendo il rapporto dei dipendenti con l'area della Dirigenza per il raggiungimento di tutti gli obiettivi dell'Ente.

### 2.2 - Valutazione dei Dirigenti

Le modalità di espressione della valutazione avviene mediante l'utilizzo delle scale numeriche e dei fattori di ponderazione da applicare ai seguenti fattori valutativi:

- raggiungimento degli obiettivi
- contributo alla performance organizzativa dell'ente
- performance della struttura di riferimento
- competenze/comportamenti.

Per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:

da 0 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

In caso di assenza dei pesi % dei singoli obiettivi, si sommano le valutazioni numeriche attribuite ai singoli obiettivi e si rapporta la sommatoria stessa al numero degli obiettivi stessi.

Per quanto concerne la **qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

da 1 a 2	Contributo migliorabile
da 3 a 7	Contributo medio
da 8 a 10	Contributo alto

Il punteggio della valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

Per quanto concerne la **performance della struttura di riferimento**, l'attribuzione del punteggio assume il seguente significato:

da 1 a 2	Performance migliorabile
da 3 a 7	Performance media
da 8 a 10	Performance alta

Il punteggio della valutazione della performance della struttura è dato dalla valutazione numerica attribuita alla performance stessa.

Per quanto concerne le **competenze** e i relativi comportamenti, tenuti dai Dirigenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività che per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi specifici da 1 a 10 assume i seguenti significati:

<b>AMBITO REALIZZATIVO</b>	<b>Iniziativa</b> (intesa come la capacità di identificare nuove opportunità di sviluppo, decidendone l'attuazione in autonomia, nel rispetto delle deleghe ricevute e di assumersi le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi e la soluzione dei problemi, anche in caso di insuccesso)	Punteggi: 1 – 2 – 3	Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, non tenendo però il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'Ente
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento, di innovazione e di ricerca di nuove opportunità nel lavoro, nei servizi e nell'Ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia
	<b>Flessibilità</b> (intesa come la capacità di adattarsi al contesto operativo, anche in situazione di insufficienza di risorse e disponibilità a mutare i propri schemi di lavoro in coerenza con il mutare delle circostanze)	Punteggi: 1 – 2 – 3	è conflittuale nell'affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento
	<b>Apprendimento continuo</b> (intesa come la capacità e volontà di imparare, di apertura a nuove idee, di apprendere dagli errori, al fine di acquisire e mantenere le conoscenze e le capacità necessarie per ottenere i risultati)	Punteggi: 1 – 2 – 3	è conflittuale nell'aprirsi a nuove idee e ad apprendere dagli errori
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	è generalmente poco disponibile ad aprirsi a nuove idee e ad apprendere dagli errori
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	se richiesto, accetta di aprirsi a nuove



			idee e di acquisire nuove conoscenze
	richiesti e migliorare i processi di lavoro)	Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	è aperto a nuove idee, ad apprendere dagli errori e ad acquisire nuove conoscenze
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	acquisisce nuove conoscenze in modo da anticipare e preparare l'Ente ai mutamenti di scenari e di operatività
<b>AMBITO RELAZIONALE</b>	<b>Integrazione</b> (intesa come la capacità di lavorare in gruppo, di collaborare e di comunicare con Persone inserite in altre Organizzazioni/Aree/Servizi/Uffici al fine della realizzazione di attività, di progetti o di risoluzione dei problemi)	Punteggi: 1 – 2 – 3	il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione fra più Enti per il coordinamento dell'attività
	<b>Orientamento all'Utente</b> (intesa come la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, pur nel rispetto delle regole organizzative, non comportino un'applicazione pedissequa e distorta delle norme (burocratizzazione) al fine della soddisfazione dell'Utente interno ed esterno all'Amministrazione e del raggiungimento di alti traguardi qualitativi del servizio)	Punteggi: 1 – 2 – 3	il comportamento lavorativo è conflittuale o indifferente ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi burocratici o deleganti)
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	il comportamento lavorativo è di attenzione positiva ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	il comportamento lavorativo è interpretativo dei bisogni dell'Utente, interno e / o esterno, al fine di una ricerca della migliore soluzione, anche mediante il coinvolgimento di altre persone interessate
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	il comportamento lavorativo è propositivo dei cambiamenti organizzativi / procedurali al fine di una migliore risposta qualitativa ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno
	<b>Soluzione dei problemi</b> (intesa come la capacità di affrontare situazioni problematiche in modo costruttivo e di identificare le possibili soluzioni e capacità di tenere nella debita considerazione le proprie esigenze e quelle altrui per lavorare su un terreno di interesse comune)	Punteggi: 1 – 2 – 3	tende ad essere indifferente alle eventuali problematiche che possono sorgere nell'esercizio
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del direttore generale
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le

			proprie forze, chiedendo l'intervento del direttore generale se incontra difficoltà
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del direttore generale
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	Ogni problema rappresenta una sfida, ne comprende la natura, trova ed attua la soluzione migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto
<b>AMBITO DIREZIONALE/GESTIONALE</b>	<b>Pianificazione e organizzazione</b> (intesa come la capacità di stabilire e monitorare programmi di lavoro per garantire il conseguimento di uno specifico obiettivo, determinando priorità d'azione, responsabilità, tempi e risorse)	Punteggi: 1 – 2 – 3	il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	il comportamento lavorativo è concentrato sulla risoluzione dei singoli problemi all'atto della loro manifestazione e sulle urgenze
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	il comportamento lavorativo è concentrato sulla programmazione dell'attività in relazione alle priorità ed importanza delle problematiche
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	il comportamento lavorativo è concentrato, in base alle priorità, sulla programmazione delle proprie attività, sull'individuazione degli eventuali ostacoli e delle relative risoluzioni al fine del raggiungimento degli obiettivi
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	il comportamento lavorativo è concentrato, oltre che su una programmazione operativa di breve periodo, su una pianificazione di medio-lungo termine.
	<b>Innovazione</b> (intesa come la capacità di stimolare l'innovazione sostenendo in modo costruttivo gli interventi già attivati o da attivarsi a livello tecnologico, organizzativo o procedurale)	Punteggi: 1 – 2 – 3	il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. ostacola gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti (es. non propone gli interventi necessari a seguito di modifiche normative / gestionali)
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi nell'ambito del proprio

			settore
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	il comportamento lavorativo è propositivo di interventi innovativi coinvolgenti più settori
	<b>Sensibilità economica</b> (intesa come la capacità di valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi sia nel breve che nel lungo periodo e capacità di reperire risorse finanziarie esterne)	Punteggi: 1 – 2 – 3	il comportamento lavorativo è tendente a non valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	il comportamento lavorativo è tendente a valutare saltuariamente i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	il comportamento lavorativo è tendente a valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi nel breve periodo
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	il comportamento lavorativo è tendente a valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi sia nel breve che nel lungo periodo
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	il comportamento lavorativo è tendente a valutare i costi e i benefici delle attività/iniziative/opportunità connesse all'ambito di competenza, valutandone i riflessi sia nel breve che nel lungo periodo, e a reperire risorse finanziarie esterne
		<b>Motivazione e sviluppo dei Collaboratori</b> (intesa come la capacità di migliorare l'attività e i risultati dei Collaboratori, motivandoli, trasferendo conoscenza, delegando responsabilità e dando informazioni di ritorno sul loro lavoro e capacità di porre l'attenzione a favorire il loro sviluppo, tenendo conto dei fabbisogni organizzativi e delle caratteristiche individuali)	Punteggi: 1 – 2 – 3
	Punteggi: 4 – 4,5 – 5		il comportamento lavorativo è di trasferimento delle informazioni solo se sollecitato dai collaboratori
	Punteggi: 6 – 6,5 – 7		il comportamento lavorativo è di attenzione positiva all'attività e ai risultati dei propri collaboratori
	Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5		il comportamento lavorativo è di trasferimento delle informazioni e di coinvolgimento dei propri collaboratori sui programmi e progetti e di ritorno delle informazioni sul lavoro dei collaboratori stessi
	Punteggi: 9 – 9,5 – 10		il comportamento lavorativo è di trasferimento delle informazioni e di coinvolgimento dei propri collaboratori sui programmi e progetti, di ritorno delle informazioni sul lavoro dei collaboratori stessi e di attenzione al loro sviluppo, tenendo conto dei fabbisogni

			organizzativi e delle caratteristiche individuali
	<b>Valutazione dei collaboratori</b> (intesa come la capacità di seguire l'intero processo valutativo dei propri Collaboratori, di valutare criticamente le competenze dei propri Collaboratori e di proporre azioni di miglioramento a seguito delle valutazioni stesse)	Punteggi: 1 – 2 – 3	il comportamento è tendente alla non applicazione dell'intero processo valutativo (es. non comunica in sede di programmazione i fattori oggetto di valutazione ai propri Collaboratori)
		Punteggi: 4 – 4,5 – 5	il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, ma con una valutazione uniforme, non differenziata, dei propri Collaboratori
		Punteggi: 6 – 6,5 – 7	il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo e alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori
		Punteggi: 7,5 – 8 – 8,5	il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e divulgativo dell'importanza della valutazione nell'ambito del proprio settore
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	il comportamento è tendente all'applicazione dell'intero processo valutativo, alla realizzazione di una valutazione critica, differenziata, dei propri Collaboratori e propositivo di azioni di sviluppo da intraprendere (es. formazione, affiancamento, ...) a seguito delle valutazioni dei propri Collaboratori

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione della competenza.

Il punteggio finale della valutazione della performance individuale è dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti alle aree valutative e le relative valutazioni numeriche attribuite alle aree stesse.

In particolare i pesi (su base 100) delle aree valutative verranno individuati in sede di programmazione nell'ambito del Piano Esecutivo di Gestione, in caso di assenza di formalizzazione delle percentuali le aree valutative avranno i seguenti pesi:

- raggiungimento degli obiettivi: peso 24%
- contributo alla performance organizzativa dell'ente: peso 24%
- performance della struttura di riferimento: peso 28%
- comportamenti: peso 24%.

In caso di assenza dei pesi % delle singole competenze, si sommano le valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze e si rapporta la sommatoria stessa al numero delle competenze stesse.

Lo strumento utilizzato è la scheda di valutazione (*allegato 1*) che si compone delle seguenti quattro sezioni:

prima sezione "Intestazione"	intestazione dalla quale si evincono i dati identificativi del valutato
seconda sezione "valutazione degli obiettivi"	valutazione degli obiettivi dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica e il punteggio totale attribuito;
terza sezione "Valutazione delle competenze"	valutazione delle competenze dalla quale si evincono le competenze considerate, il peso, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito
quarta sezione "performance individuale"	valutazione globale finale della performance individuale dalla quale si evincono il punteggio e i pesi delle differenti aree valutative (obiettivi – contributo alla performance organizzativa dell'Ente – performance della struttura di riferimento – competenze/comportamenti). Il relativo punteggio totale, le eventuali osservazioni del valutato, l'eventuale piano di sviluppo individuale e modalità operative, la data e le firme del valutato e dei valutatori

I premi correlati alla performance individuale vengono erogati a consuntivo, sulla base di quanto previsto in sede di contrattazione integrativa decentrata annuale.

La distribuzione del trattamento economico accessorio dei dirigenti, verrà effettuata sulla base del fondo disponibile per il trattamento economico medesimo.

Il monitoraggio in corso di esercizio viene effettuato attraverso le risultanze degli stati di avanzamento del Piano Esecutivo di Gestione.

#### Comunicazione della valutazione

Il processo di valutazione delle performance dell'esercizio precedente si conclude entro il mese di aprile di ogni anno.

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il valutato in occasione della comunicazione finale della valutazione e comunque entro i 15 giorni successivi può presentare le proprie osservazioni al Presidente il quale, supportato dal Nucleo di Valutazione, deciderà in via definitiva nei successivi 30 giorni.

### **2.3 - Valutazione dei Titolari di P.O. e dell'altro personale dipendente**

Le modalità di espressione della valutazione avvengono mediante l'utilizzo delle scale numeriche e dei fattori di ponderazione da applicare ai seguenti elementi valutativi:

- raggiungimento degli obiettivi
- contributo all'unità organizzativa di appartenenza
- competenze/comportamenti.

#### **Personale che svolge la propria attività in presenza:**

per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:

da 0 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi – punteggio massimo 10)

Per quanto concerne **il contributo all'unità organizzativa di appartenenza**, l'attribuzione del punteggio è la seguente:

- per l'apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

da 1 a 2	apporto migliorabile
da 3 a 7	apporto medio
da 8 a 10	apporto alto

- per l'apporto alla realizzazione dell'attività istituzionale l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

da 1 a 2	apporto migliorabile
da 3 a 7	apporto medio
da 8 a 10	apporto alto

Il punteggio della valutazione del contributo alla unità Organizzativa di appartenenza è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto.

Per quanto concerne le **competenze/comportamenti**, tenuti dai dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività che per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi assume i seguenti significati:

<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E ALLA QUALITÀ DEL RISULTATO</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente, del cui soddisfacimento non si sente responsabile
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	E' attento alle richieste dell'utente, se ne fa carico e orienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute
	Punteggi 8 – 9 – 10	Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente.
<b>CAPACITÀ DI OPERARE ALL'INTERNO DI UN GRUPPO DI LAVORO</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	Tende a non collaborare nell'ambito del gruppo, subendo le decisioni prese dagli altri e di fatto non contribuendo al miglioramento della coesione e del clima
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Cerca di collaborare, nell'ambito del gruppo, partecipando alle decisioni prese e contribuendo

		al raggiungimento di un buon clima e di una buona coesione
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	Dà impulso alle attività del gruppo, sia in fase di pianificazione che in fase di attuazione, in coerenza con il risultato da raggiungere; consolida i rapporti di collaborazione e migliora il clima all'interno del gruppo
	Punteggi 8 – 9 – 10	Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti
<b>CAPACITÀ DI INIZIATIVA</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile
	Punteggi 8 – 9 – 10	Ogni problema rappresenta una sfida, ne comprende la natura, trova ed attua la soluzione migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto
<b>DISPONIBILITÀ ALL'ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente
	Punteggi 8 – 9 – 10	Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento e innovazione nel lavoro, nei servizi e nell'ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia
<b>FLESSIBILITÀ</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	se richiesto, accetta di adattare i propri schemi operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale
	Punteggi 8 – 9 – 10	interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento
<b>CONOSCENZA TECNICO SPECIALISTICA</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	Inadeguato al ruolo

	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Parzialmente adeguato al ruolo
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	Adeguato al ruolo
	Punteggi 8 – 9 – 10	Superiore a quanto richiesto dal ruolo

**Personale che svolge la propria attività in lavoro agile:**

per quanto concerne il **raggiungimento degli obiettivi**, l'attribuzione del punteggio da 0 a 10 assume il seguente significato:

da 0 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Obiettivo raggiunto

Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio della valutazione del raggiungimento degli obiettivi è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche sul raggiungimento degli obiettivi stessi rapportata al numero degli obiettivi considerati (punteggio medio obiettivi – punteggio massimo 10)

Per quanto concerne il **contributo all'unità organizzativa di appartenenza**, l'attribuzione del punteggio è la seguente:

- per l'apporto al raggiungimento del risultato/obiettivi l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

da 1 a 2	apporto migliorabile
da 3 a 7	apporto medio
da 8 a 10	apporto alto

- per l'apporto alla realizzazione dell'attività istituzionale l'attribuzione del punteggio da 1 a 10 assume il seguente significato:

da 1 a 2	apporto migliorabile
da 3 a 7	apporto medio
da 8 a 10	apporto alto

Il punteggio della valutazione del contributo alla unità Organizzativa di appartenenza è dato dalla sommatoria delle valutazioni numeriche attribuite alle due tipologie di apporto.

Per quanto concerne le **competenze/comportamenti**, tenuti dai dipendenti sia nell'ambito dello svolgimento delle proprie attività che per ottenere i risultati prefissati, l'attribuzione dei punteggi assume i seguenti significati:

<b>ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E ALLA QUALITÀ DEL RISULTATO</b>	Punteggi 0,8 -1,6 - 2,4	Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente, del cui soddisfacimento non si sente responsabile
	Punteggi 3,2 - 3,6 - 4	Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda



	Punteggi 4,8 – 5,2 – 5,6	E' attento alle richieste dell'utente, se ne fa carico e orienta il proprio lavoro per rispondere al meglio alle istanze ricevute
	Punteggi 6,4 – 7,2 - 8	Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente.
<b>CAPACITÀ DI OPERARE ALL'INTERNO DI UN GRUPPO DI LAVORO</b>	Punteggi 0,5 – 1 – 1,5	Tende a non collaborare nell'ambito del gruppo, subendo le decisioni prese dagli altri e di fatto non contribuendo al miglioramento della coesione e del clima
	Punteggi 2 – 2,25 – 2,5	Cerca di collaborare, nell'ambito del gruppo, partecipando alle decisioni prese e contribuendo al raggiungimento di un buon clima e di una buona coesione
	Punteggi 3 – 3,25 – 3,5	Dà impulso alle attività del gruppo, sia in fase di pianificazione che in fase di attuazione, in coerenza con il risultato da raggiungere; consolida i rapporti di collaborazione e migliora il clima all'interno del gruppo
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti
<b>CAPACITÀ DI INIZIATIVA</b>	Punteggi 1,2 – 2,4 – 3,6	Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile
	Punteggi 4,8 – 5,4 - 6	Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà
	Punteggi 7,2 – 7,8 – 8,4	Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del responsabile
	Punteggi 9,6 – 10,8 - 12	Ogni problema rappresenta una sfida, ne comprende la natura, trova ed attua la soluzione migliore, raccogliendo tutti i contributi possibili, nel gruppo e nella struttura, ed approfitta del lavoro realizzato per migliorare la propria prestazione e il servizio offerto
<b>DISPONIBILITÀ ALL'ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ</b>	Punteggi 1 – 2 - 3	Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo
	Punteggi 4 – 4,5 - 5	Cerca di ricoprire le proprie responsabilità, tenendo il passo con i cambiamenti intervenuti nel lavoro, nei servizi e nell'Ente
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	Interpreta le proprie responsabilità ed il proprio ruolo, sviluppandoli, nel tempo, in coerenza con lo sviluppo e il miglioramento dell'ente
	Punteggi 8 – 9 – 10	Assume su di sé la responsabilità del processo di miglioramento e innovazione nel lavoro, nei servizi e nell'ente nel suo complesso, ai quali, con l'esempio, dà impulso ed energia
<b>FLESSIBILITÀ</b>	Punteggi 1,5 – 3 – 4,5	è generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite
	Punteggi 6 – 6,75 – 7,5	se richiesto, accetta di adattare i propri schemi

		operativi e il proprio comportamenti a nuove situazioni o cambi di programma, in coerenza con il mutare del contesto dell'ente
	Punteggi 9 - 9,75 - 10,5	è aperto a nuove sfide e segnala la propria disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale
	Punteggi 12 - 12,5 - 15	interpreta in modo proattivo il mutare delle circostanze, dimostrandosi disponibile a supportare i colleghi in condizioni di emergenza; aggiorna costantemente le proprie competenze in relazione allo sviluppo dell'organizzazione, promuovendo il cambiamento
<b>CONOSCENZA TECNICO SPECIALISTICA</b>	Punteggi 1 - 2 - 3	Inadeguato al ruolo
	Punteggi 4 - 4,5 - 5	Parzialmente adeguato al ruolo
	Punteggi 6 - 6,5 - 7	Adeguato al ruolo
	Punteggi 8 - 9 - 10	Superiore a quanto richiesto dal ruolo

Il punteggio specifico attribuito all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di manifestazione dei comportamenti e della competenza tecnico-specialistica.

Il punteggio della valutazione delle competenze/comportamenti è dato dalla media delle valutazioni numeriche attribuite alle singole competenze.

**Il punteggio finale della valutazione della performance individuale** è dato dalla sommatoria dei punteggi attribuiti alle singole valutazioni relative:

- al raggiungimento degli obiettivi
- al contributo all'unità organizzativa di appartenenza
- alle competenze/comportamenti.

Lo strumento utilizzato è la scheda di valutazione (*allegato 2 per il personale che lavora in presenza e allegato 3 per il personale che svolge lavoro agile*) che si compone delle seguenti quattro sezioni:

prima sezione: "Intestazione"	dati identificativi del valutato
seconda sezione: "valutazione degli obiettivi e contributo relativo all'unità organizzativa di appartenenza"	valutazione dei rendimenti dalla quale si evincono: - gli obiettivi prefissati individuali e/o di gruppo, gli indicatori di risultato, la valutazione numerica ed il punteggio medio attribuito; - la valutazione numerica ed il punteggio medio attribuito il contributo relativo all'unità organizzativa di appartenenza:
terza sezione: "valutazione competenze/comportamenti"	valutazione dalla quale si evincono le competenze ed i relativi comportamenti considerati, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito
quarta sezione "performance individuale"	valutazione dalla quale si evince il punteggio dei differenti fattori valutativi (obiettivi - contributo relativo all'unità organizzativa di appartenenza - competenze/comportamenti), il punteggio totale, l'eventuale necessità di formazione, le eventuali osservazioni del valutato, la data e le firme del valutato e del valutatore

I premi correlati alla performance individuale vengono erogati a consuntivo, sulla base di quanto previsto in sede di contrattazione integrativa decentrata annuale.

La distribuzione di tali premi verrà effettuata sulla base del fondo disponibile per il trattamento economico medesimo.

### Comunicazione della valutazione

Il dirigente comunica ai titolari di P.O. ed all'altro personale dipendente di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi della propria struttura e gli obiettivi a cui tutto l'ente deve tendere nell'anno di riferimento individuati nel PEG formalizzando questo momento, e rispondendo ad eventuali richieste di chiarimento dei collaboratori, in modo tale da essere certo che ne siano venuti a conoscenza. Illustra, inoltre, il livello di prestazione attesa ed i criteri di valutazione che saranno adottati ai fini della valutazione.

Nel corso dell'anno il dirigente effettua una verifica intermedia al fine di monitorare l'andamento sia degli obiettivi che dei comportamenti e individua, ove necessario, idonee azioni correttive per allinearsi ai risultati attesi.

Entro i primi tre mesi dell'anno successivo a quello di valutazione, i dirigenti elaborano, attraverso la compilazione della scheda, la valutazione finale e la comunicano ai titolari di P.O. all'altro personale dipendente attraverso un colloquio.

Il colloquio di valutazione è una fase di fondamentale importanza in quanto a seconda delle sue modalità di realizzazione si stabilisce o meno il raggiungimento delle finalità proposte con la valutazione stessa.

Nell'ambito di tale colloquio si analizzano i risultati relativi ai fattori valutativi considerati, i problemi e le relative cause e gli eventuali interventi ritenuti necessari per il miglioramento della prestazione o per la risoluzione dei problemi (es. formazione, affiancamento, etc.).

Il colloquio di valutazione deve essere quindi preparato con cura e con una chiara definizione di quelle che saranno le fasi ed i relativi argomenti da trattare durante il colloquio stesso.

Il colloquio di valutazione deve essere visto come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e per risolvere i problemi.

Il dirigente può delegare le proprie P.O. a gestire detto procedimento per i dipendenti rispettivamente assegnati.

Il valutato, in occasione della comunicazione finale della valutazione e, comunque entro i 15 giorni successivi alla consegna della scheda di valutazione, può presentare le proprie osservazioni scritte al dirigente competente, il quale le valuterà, eventualmente assistito dal Nucleo di Valutazione e previo eventuale contraddittorio con l'interessato.

Qualora le osservazioni del dipendente vengano accolte, il dirigente provvederà a rettificare, entro i successivi 30 giorni, la valutazione data in precedenza.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei dipendenti.