



**MANUALE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE**

Approvato con D.G.P. n. 280 del 2011
Rettificato con D.G.P. n. 145 del 2013
Rettificato con D.G.P. n. 15 del 2014
Rettificato con D.P. n. 66 del 2015

Anno 2015

SOMMARIO

CARATTERISTICHE GENERALI E DI PROCESSO	3
1. <i>Principi generali</i>	3
2. <i>I soggetti e i ruoli del sistema di valutazione</i>	3
3. <i>Il ciclo di gestione della performance</i>	4
4. <i>Gli obiettivi ed i rispettivi indicatori</i>	4
5. <i>I comportamenti organizzativi</i>	5
6. <i>Modalità di raccordo e integrazione con i documenti della Provincia</i>	5
7. <i>La valutazione finale della performance</i>	5
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI	6
8. <i>Ambiti della performance individuale</i>	6
9. <i>La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	6
10. <i>Gli specifici obiettivi individuali</i>	7
11. <i>La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura</i>	7
12. <i>Le competenze professionali e manageriali dimostrate</i>	8
13. <i>La capacità di valutazione dei propri Collaboratori</i>	10
14. <i>La valutazione finale e la sua trasformazione nella retribuzione di risultato</i>	11
15. <i>Procedura di conciliazione</i>	11
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE ...	12
16. <i>Ambiti della performance individuale</i>	12
17. <i>La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità</i>	12
18. <i>Gli specifici obiettivi individuali</i>	12
19. <i>Le competenze professionali e gestionali dimostrate</i>	13
20. <i>La valutazione complessiva finale e la sua trasformazione nella retribuzione di risultato</i>	14
21. <i>Procedura di conciliazione</i>	15
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI COLLABORATORI	15
22. <i>Ambiti della performance individuale</i>	15
23. <i>La qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza</i>	16
24. <i>Gli specifici obiettivi individuali</i>	16
25. <i>Il comportamento professionale</i>	17
26. <i>La valutazione complessiva finale e la sua trasformazione nel compenso di produttività</i>	19
27. <i>Procedura di conciliazione</i>	19
ALLEGATI	20
- <i>Scheda di valutazione della performance individuale dei Dirigenti</i>	20
- <i>Scheda di valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative</i>	20
- <i>Scheda di valutazione della performance individuale dei Collaboratori</i>	20

CARATTERISTICHE GENERALI E DI PROCESSO

1. Principi generali

1. La misurazione e la valutazione della performance è volta al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalla Provincia, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli ovvero dalle squadre di lavoro in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, di trasparenza dei risultati della Provincia e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

2. La performance individuale è il contributo che un soggetto (singolo individuo o squadra) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

3. Il presente manuale di valutazione assicura che i metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale, risultino strettamente connessi al soddisfacimento dei destinatari dei servizi e degli interventi.

4. La Provincia adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance.

2. I soggetti e i ruoli del sistema di valutazione

1. I soggetti coinvolti nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono i Dirigenti, le Posizioni Organizzative e i Dipendenti della Provincia in qualità di valutati.

2. Il Nucleo indipendente di valutazione (NIV) propone al Presidente della Provincia la valutazione annuale dei dirigenti mentre i Dirigenti svolgono a loro volta la funzione di valutatori nei confronti delle Posizioni Organizzative e dei propri Collaboratori.

3. Nel caso in cui il valutato, nel corso dell'anno di riferimento, sia stato interessato da processi di mobilità interna alla Provincia, la valutazione è effettuata dal Dirigente della struttura apicale presso cui il Dipendente ha prestato servizio per il periodo più lungo, sentito l'altro Dirigente.

4. Il NIV sovrintende all'intero sistema di misurazione e valutazione della performance di tutto il personale della Provincia, fornendo osservazioni ed indicazioni all'amministrazione ed alla dirigenza.

3. *Il ciclo di gestione della performance*

1. Il ciclo di gestione della performance si snoda secondo la seguente articolazione:
 - a) definizione e assegnazione dei risultati (ovvero obiettivi), nonché individuazione delle modalità di raggiungimento di questi, che si intendono conseguire, dei valori attesi di prodotto e dei rispettivi indicatori;
 - b) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
 - c) misurazione e valutazione della performance, nei suoi diversi aspetti;
 - d) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
 - e) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.
2. Gli strumenti da utilizzare per la valutazione del personale sono le Schede di Valutazione della Performance, riportate in allegato.

4. *Gli obiettivi ed i rispettivi indicatori*

1. L'assegnazione degli obiettivi deve essere trasparente e concordata con il valutato. Questo perché deve rispondere contemporaneamente a tre esigenze congiunte:
 - a) la rilevanza degli obiettivi e la loro significatività (essi devono rappresentare effettivi traguardi di un processo di miglioramento);
 - b) la piena responsabilizzazione del valutato che deve “prendere in carico” quanto gli viene richiesto e ove necessario aggiungere valore alla definizione dei risultati attesi;
 - c) la reale fattibilità degli obiettivi (essi devono rappresentare azioni realmente conseguibili).
2. Ogni obiettivo deve essere:
 - a) in diretta relazione con il valutato e la sua attività lavorativa, misurabile anche a priori e verificabile;
 - b) realistico e raggiungibile;
 - c) coerente con le risorse disponibili o previste.
3. L'indicatore di conseguimento costituisce il parametro per rendere oggettivo il processo di valutazione così delineato. L'indicatore costituisce, infatti, l'elemento di raffronto per valutare, successivamente, il grado di conseguimento del risultato.
4. L'individuazione degli obiettivi, oggetto di valutazione, è disposta dal NIV entro trenta giorni dalla approvazione del piano esecutivo di gestione e dal piano degli obiettivi.
5. Il monitoraggio è effettuato costantemente in corso di esercizio e comunque con atto ufficiale del valutatore almeno entro il mese di settembre.
6. Gli eventuali interventi correttivi possono essere apportati dalle parti entro lo stesso mese di settembre.

5. I comportamenti organizzativi

1. I comportamenti organizzativi riguardano le modalità e azioni con cui tutto il personale svolge il suo ruolo per raggiungere i risultati assegnati. Il comportamento organizzativo indica quindi il saper fare ed il saper essere. Tali modalità si estrinsecano:

- nella esplicitazione di una serie di fattori di valutazione che si riferiscono a delle capacità organizzative attese;

- nella definizione del livello d'intensità atteso per ciascuno di essi.

2. I fattori di valutazione del comportamento organizzativo esprimono e costituiscono la cultura ed i valori-guida che la Provincia di Fermo intende promuovere e valorizzare nella presente fase della sua evoluzione organizzativa.

3. Il loro apprezzamento è funzionale a una migliore conoscenza delle capacità organizzative da sviluppare ai fini di un miglioramento continuo dei livelli di prestazione individuale.

4. L'analisi dei risultati è così coniugata con la valutazione del comportamento organizzativo espresso.

5. I comportamenti organizzativi non abbisognano di una specifica individuazione ovvero assegnazione, risultando definiti nel presente manuale e quindi direttamente operativi.

6. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti della Provincia

1. Gli elementi, i dati e le altre notizie necessarie al sistema di misurazione e valutazione della performance individuale sono tratti dal programma di mandato dell'amministrazione e dagli atti e programmi a valenza generale o specifica ovvero emergono dalla naturale e conseguente espansione o specificità della suddetta documentazione ovvero si ritrovano nei documenti annuali di carattere finanziario (relazione previsionale e programmatica, bilancio di previsione) o di carattere operativo (piano esecutivo di gestione, piano dettagliato degli obiettivi, programma lavori pubblici), nonché dal presente manuale ovvero da altri documenti della Provincia.

2. In ogni caso gli obiettivi devono trovare una fonte da un documento della Provincia.

3. Tutti gli obiettivi, siano essi assegnati ai Dirigenti, alle Posizioni Organizzative, ai Collaboratori, devono trovare una loro circolarità di raccordo e integrazione.

7. La valutazione finale della performance

1. La misurazione e valutazione della performance è disposta dal valutatore entro il primo trimestre dell'anno successivo a quello di riferimento.

2. La misurazione e valutazione degli obiettivi mostra:

a) i risultati raggiunti dal valutato alla fine del periodo di valutazione, in base agli obiettivi precedentemente assegnati e sulla scorta degli indicatori definiti;

b) la valutazione sul grado di raggiungimento di detti risultati.

3. La valutazione degli obiettivi non è che la verifica e la misurazione dei risultati raggiunti dal valutato in relazione a quelli che gli erano stati assegnati.

4. L'oggettività del confronto e, quindi, della rilevazione risiede nella affidabilità dell'indicatore di conseguimento stabilito per ogni obiettivo in fase di assegnazione.

5. E' necessario precisare che ciò che occorre valutare sono i risultati effettivi e non l'impegno o lo sforzo profuso dal valutato.

6. La misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi è data da una valutazione sulla performance espressa.

7. Il valutatore deve tenere conto sia di eventuali fattori esterni realmente significativi che hanno condizionato, in un senso o nell'altro, il valutato, sia del peso preponderante che il raggiungimento dei risultati assume nel giudizio finale di valutazione.

8. Una valutazione positiva delle capacità organizzative espresse a fronte del mancato raggiungimento degli obiettivi di lavoro, costituisce una incongruenza gestionale e come tale è da verificare e approfondire in sede di colloquio finale, senza che ciò possa alterare il dato oggettivo dell'assenza dei risultati attesi.

9. La valutazione globale della performance del valutato costituisce l'indicatore da utilizzare ai fini gestionali del sistema premiante.

10. La valutazione è comunicata dal valutatore al valutato mediante un colloquio finale in cui tutti gli aspetti che hanno caratterizzato la prestazione sono esaminati e discussi in modo trasparente, ivi compreso l'esito finale.

11. Il valutato, ove ritenga, può far inserire nella Scheda di Valutazione della Performance la propria condivisione piena o parziale.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI DIRIGENTI

8. Ambiti della performance individuale

1. Gli ambiti di valutazione della performance individuale che coinvolgono i Dirigenti riguardano:

- a) la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura;
- d) le competenze professionali e manageriali dimostrate (comportamenti organizzativi);
- e) la capacità di valutazione dei propri Collaboratori.

2. L'eventuale ponderazione degli ambiti di valutazione della performance individuale evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

3. L'Nucleo indipendente di valutazione si avvale per la valutazione dei Dirigenti di tutte quelle informazioni e approfondimenti che ritiene opportuno richiedere.

9. La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

1. La valutazione delle performance dell'ambito organizzativo della Provincia di diretta responsabilità coincide con la verifica da parte del valutatore dello stato di

avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività compreso nel PEG e nel PdO dichiarato nelle rendicontazioni di ogni soggetto valutato.

2. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2:	Bassa performance (la maggior parte degli obiettivi e delle attività non sono stati raggiunti)
da 3 a 7	Media performance (la maggior parte degli obiettivi e delle attività sono stati raggiunti)
da 8 a 10	Alta performance (tutti gli obiettivi e le attività sono stati raggiunti, anche nel rispetto dei tempi)

3. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento della performance.

10. Gli specifici obiettivi individuali

1. I singoli obiettivi individuali sono tratti dal piano esecutivo di gestione o dal piano degli obiettivi.

2. Il valutatore individua, sentito il valutato, un minimo di 5 obiettivi.

3. L'eventuale ponderazione dei singoli obiettivi evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

4. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Obiettivo raggiunto

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

6. Il punteggio finale è dato dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascun obiettivo per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio riportato in tutti gli obiettivi.

11. La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura

1. La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura riguarda il contributo individuale che ogni Dirigente apporta alla performance di tutta la Provincia.

2. La valutazione si basa sulla significatività degli obiettivi ed attività posti nel loro complesso, sulla chiarezza e completezza nella illustrazione, sulla validità degli indicatori suggeriti.

3. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2	Basso contributo
da 3 a 7	Medio contributo
da 8 a 10	Alto contributo

4. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato del contributo fornito.

12. Le competenze professionali e manageriali dimostrate

1. Le competenze professionali e manageriali sono date dall'insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti espresse dal valutato nella sua attività lavorativa (comportamento organizzativo).

2. I fattori di valutazione per le competenze professionali e manageriali dimostrate dai Dirigenti riguardano:

- a) l'organizzazione;
- b) la valorizzazione e motivazione dei propri Collaboratori;
- c) l'integrazione;
- d) l'innovazione;
- e) la sensibilità finanziaria;
- f) la sensibilità al controllo di gestione;
- g) la regolarità amministrativa.

3. Con il fattore "organizzazione" si valuta la capacità del Dirigente di organizzare e gestire il personale e gli strumenti di lavoro in modo efficiente ed efficace, ai fini della costruzione degli obiettivi, della traduzione degli stessi in piani di azione, della loro realizzazione e del rispetto delle scadenze in relazione ai singoli procedimenti e impegni.

4. Con il fattore "valorizzazione e motivazione dei propri Collaboratori" si valuta la capacità del Dirigente di delegare e di favorire lo spirito di autonomia ed iniziativa dei Collaboratori ed il lavoro di gruppo, creando condizioni organizzative favorevoli alla produttività e ad una migliore qualità dei servizi e al buon rapporto col cittadino.

5. Con il fattore "integrazione" si valuta il contributo del Dirigente all'integrazione tra diversi uffici e servizi e la capacità di adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi o emergenze o a processi di cambiamento organizzativo.

6. Con il fattore "innovazione" si valuta la capacità del Dirigente di affrontare i problemi attraverso soluzioni innovative a livello tecnologico, organizzativo e procedurale favorendo lo spirito di iniziativa dei Collaboratori ed il lavoro di gruppo (ad esempio proposte di progetti strategici innovativi; nuove procedure organizzative, informatiche o miglioramento di quanto già esistente, attivazione di nuovi servizi e gruppi di lavoro, sostegno della propria e altrui formazione continua, ecc.).

7. Con il fattore "sensibilità finanziaria", si valuta la capacità del Dirigente di operare attraverso un oculato, economico, efficace ed efficiente uso delle risorse finanziarie assegnate, curando altresì anche la fase di reperimento e riscossione delle risorse di competenze e di quelle ulteriori reperibili attraverso la partecipazione a bandi e progetti di autorità esterne (Regione, Stato, UE) e di privati coinvolti in specifiche iniziative pubbliche.

8. Con il fattore “sensibilità al controllo di gestione” viene valutata la capacità del Dirigente di verificare costantemente il proprio lavoro e di produrre analisi e report in un’ottica di controllo di gestione.

9. Con il fattore “regolarità amministrativa” si valutano le risultanze espresse dal Segretario Generale nei confronti del Dirigente in ordine alla regolarità amministrativa successiva delle determinazioni di impegno di spesa, dei contratti e degli altri atti amministrativi”

10. La valutazione è espressa, in base anche ad una specifica relazione del Dirigente, con un punteggio variabile secondo le seguenti griglia:

a) organizzazione

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Assenza di capacità organizzativa
4 - 4,5 - 5	Modesta capacità organizzativa
6 - 6,5 - 7	Sufficiente capacità organizzativa
7,5 - 8 - 8,5	Buona capacità organizzativa vissuta come elemento fondante della attività lavorativa
9 - 9,5 - 10	Ottima capacità organizzativa documentata

b) valorizzazione e motivazione dei propri Collaboratori

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Assenza di capacità di valorizzazione, motivazione e orientamento dei Collaboratori
4 - 4,5 - 5	Modesta capacità di valorizzazione, motivazione e orientamento dei Collaboratori
6 - 6,5 - 7	Sufficiente capacità di valorizzazione, motivazione e orientamento dei Collaboratori
7,5 - 8 - 8,5	Buona capacità di creare situazioni e momenti per la valorizzazione, motivazione e l’orientamento dei Collaboratori
9 - 9,5 - 10	Ottima capacità di valorizzazione, motivazione e orientamento documentata

c) integrazione

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Assenza di integrazione tra diversi uffici e servizi
4 - 4,5 - 5	Modesta integrazione tra diversi uffici e servizi
6 - 6,5 - 7	Sufficiente integrazione tra diversi uffici e servizi
7,5 - 8 - 8,5	Buona integrazione tra diversi uffici e servizi
9 - 9,5 - 10	Ottima integrazione tra diversi uffici e servizi documentata

d) innovazione

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti
4 - 4,5 - 5	Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto alle innovazioni ed ai cambiamenti
6 - 6,5 - 7	Il comportamento lavorativo è realizzativo di interventi innovativi proposti da altri
7,5 - 8 - 8,5	Il comportamento lavorativo è propositivo e realizzativo di interventi innovativi nell’ambito del proprio settore
9 - 9,5 - 10	Il comportamento lavorativo è propositivo e realizzativo di interventi innovativi coinvolgenti più settori

e) sensibilità finanziaria

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Assenza di capacità di concorso alla salute finanziaria
4 - 4,5 - 5	Modesta capacità di concorso alla salute finanziaria
6 - 6,5 - 7	Sufficiente capacità di concorso alla salute finanziaria
7,5 - 8 - 8,5	Buona capacità di concorso con riscontri finanziari
9 - 9,5 - 10	Ottima capacità di concorso con riscontri finanziari ed economici

f) sensibilità al controllo di gestione

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Assenza di orientamento al controllo di gestione
4 - 4,5 - 5	Modesto orientamento al controllo di gestione
6 - 6,5 - 7	Sufficiente orientamento al controllo di gestione
7,5 - 8 - 8,5	Buon orientamento al controllo di gestione
9 - 9,5 - 10	Ottimo orientamento al controllo di gestione documentato

g) regolarità amministrativa:

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Gli atti presentano gravi carenze di regolarità amministrativa
4 - 4,5 - 5	Gli atti presentano lievi carenze di regolarità amministrativa
6 - 6,5 - 7	Non tutti gli atti risultano esaustivi della regolarità amministrativa
7,5 - 8 - 8,5	Gli atti risultano corretti ma non in modo esauriente
9 - 9,5 - 10	Gli atti sono redatti in modo coerente e non presentano lacune

11. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dei comportamenti organizzativi.

12. Il punteggio finale è dato dalla somma delle moltiplicazioni del punteggio riportato in ciascun fattore comportamentale per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza di pesi, dalla media del punteggio riportato in tutti i fattori comportamentali.

13. La capacità di valutazione dei propri Collaboratori

1. La capacità di valutazione dei propri Collaboratori vuol misurare la capacità del Dirigente di differenziare la valutazione dei propri Collaboratori.

2. La valutazione è espressa con un punteggio variabile sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Assenza di diversificazione nella valutazione
4 - 4,5 - 5	Modesta diversificazione nella valutazione in rapporto al numero dei Collaboratori
6 - 6,5 - 7	Sufficiente diversificazione nella valutazione in relazione al numero dei Collaboratori
7,5 - 8 - 8,5	Buona diversificazione nella valutazione in relazione al numero dei Collaboratori
9 - 9,5 - 10	Attività di valutazione molto puntuale e diversificata

3. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione della differenziazione.

14. La valutazione finale e la sua trasformazione nella retribuzione di risultato

1. La valutazione finale è data dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascuno degli ambiti di valutazione per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio dei diversi ambiti di valutazione.

1-bis. La valutazione finale espressa è ridotta in presenza di situazioni, risultanti da specifica disposizione normativa, che hanno una incidenza negativa ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti, di una percentuale (con numeri interi e progressivi di 10 in 10) fino a giungere al divieto dell'attribuzione del premio di risultato con puntuale motivazione.

L'Nucleo indipendente di valutazione stabilisce la sanzione da applicare tenendo conto della seguente griglia:

Tipo di violazione	Misura della incidenza
Lieve	10%
Modesta	Fino al 30%
Grave	Fino al 60%
Pesante	Fino al 100%

2. Conclusa la procedura, le Schede di Valutazione della Performance sono consegnate al Presidente della Provincia e al Segretario Generale per i successivi adempimenti.

3. Fino alla individuazione delle fasce di premialità, al momento sospese, per la conversione della valutazione nell'indennità di risultato, al fine di garantire una maggiore differenziazione fra i Dirigenti, si divide il fondo disponibile per il totale delle retribuzioni di posizione dei dirigenti e si moltiplica il quoziente ottenuto per il valore di ciascuna retribuzione di posizione per ottenere l'importo massimo della retribuzione di risultato da assegnare a ciascun Dirigente. L'indennità di risultato da corrispondere è data, per ogni Dirigente, avente una valutazione pari o superiore a 5, in modo proporzionale al punteggio ottenuto, in base alla seguente tabella:

Punteggio	% indennità di risultato
da 9,01 a 10,00	100
da 8,01 a 9,00	90
da 7,01 a 8,00	80
da 6,01 a 7,00	70
da 5,00 a 6,00	60

4. Le eventuali economie costituiscono risparmi per la Provincia.

15. Procedura di conciliazione

1. Qualora non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro cinque giorni lavorativi dalla ricevuta del Documento di Valutazione della Performance, può esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art.410 del codice di procedura civile.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

16. Ambiti della performance individuale

1. Gli ambiti di valutazione della performance individuale che coinvolgono le Posizioni Organizzative (PO) riguardano:
 - a) la performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - c) le competenze professionali e gestionali dimostrate.
2. L'eventuale ponderazione degli ambiti di valutazione della performance individuale evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

17. La performance dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità

1. La valutazione delle performance dell'ambito organizzativo della Provincia di diretta responsabilità coincide con la verifica da parte del valutatore dello stato di avanzamento annuale degli obiettivi e delle attività compresi nel PEG e nel PdO riconducibili all'ambito organizzativo di diretta responsabilità della Posizione Organizzativa, dichiarato nelle rendicontazioni di ogni soggetto valutato.
2. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2	Bassa performance (la maggior parte degli obiettivi e delle attività non sono stati raggiunti)
da 3 a 7	Media performance (la maggior parte degli obiettivi e delle attività sono stati raggiunti)
da 8 a 10	Alta performance (tutti gli obiettivi e le attività sono stati raggiunti)

3. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento della performance.

18. Gli specifici obiettivi individuali

1. I singoli obiettivi individuali sono individuati con riferimento al piano esecutivo di gestione o al piano degli obiettivi.
2. Il valutatore individua, sentito il valutato, un minimo di 3 obiettivi.
3. L'eventuale ponderazione dei singoli obiettivi evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.
4. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
-----------	------------

da 1 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto
da 8 a 10	Obiettivo raggiunto

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

6. Il punteggio finale è dato dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascun obiettivo per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio riportato in tutti gli obiettivi.

19. Le competenze professionali e gestionali dimostrate

1. Le competenze professionali e gestionali sono date dall'insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti espresse dal valutato nella sua attività lavorativa.

2. I fattori di valutazione per le competenze professionali e gestionali dimostrate dalle Posizioni Organizzative sono:

- a) l'organizzazione;
- b) l'integrazione;
- c) le competenze professionali;
- d) il problem solving.

3. Con il fattore "organizzazione" si valuta la capacità della Posizione Organizzativa di organizzare e coordinare il personale di cui è responsabile, cercando di risolvere in modo costruttivo i conflitti interni e spronando la collaborazione, il trasferimento di know how e la fungibilità tra i Collaboratori. Si valuta quindi la capacità della Posizione Organizzativa di coordinare i Collaboratori della propria area, utilizzando il dialogo, lo scambio di informazioni e il confronto continuo quali strumenti per sostenere una linea organizzativa comune.

4. Con il fattore "integrazione" si valuta il contributo della Posizione Organizzativa all'integrazione tra diversi uffici e servizi e la capacità di adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi o emergenze o a processi di cambiamento organizzativo.

5. Con il fattore "competenze professionali" si valutano le conoscenze tecnico, normative, procedurali della Posizione Organizzativa necessarie per svolgere l'attività.

6. Con il fattore "problem solving" si valuta la capacità della Posizione Organizzativa di mantenere un approccio analitico e propositivo di fronte alle difficoltà, prevedendo in anticipo i possibili ostacoli e le azioni correttive da adottare. Si misura quindi la capacità delle PO di elaborare soluzioni razionali ed innovative per risolvere le problematiche del settore valutando le priorità.

7. La valutazione è espressa con un punteggio variabile sulla base delle seguenti griglie:

a) organizzazione

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Capacità organizzativa senza adeguata pianificazione delle attività e dei Collaboratori
4 - 4,5 - 5	Modesta capacità organizzativa limitata alle sole urgenze
6 - 6,5 - 7	Buona pianificazione del lavoro, ma senza coinvolgimento dei Collaboratori
7,5 - 8 - 8,5	Capacità organizzativa con ampia partecipazione e coinvolgimento dei

	Collaboratori
9 - 9,5 - 10	Ottima capacità organizzativa documentata da una programmazione di lungo periodo

b) integrazione

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Il comportamento lavorativo è conflittuale rispetto all'integrazione ed alla collaborazione
4 - 4,5 - 5	Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione
6 - 6,5 - 7	Il comportamento lavorativo è partecipativo all'integrazione ed alla collaborazione richiesta da altri
7,5 - 8 - 8,5	Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione all'interno del settore
9 - 9,5 - 10	Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione all'interno dell'intero ente

c) competenze professionali

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività
4 - 4,5 - 5	Conoscenza tecnico-operativa limitata ad alcune attività svolte
6 - 6,5 - 7	Conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle attività del proprio servizio
7,5 - 8 - 8,5	Conoscenza tecnico-operativa adeguata oltre che allo svolgimento delle attività del proprio servizio anche delle altre attività del settore
9 - 9,5 - 10	Elevata conoscenza tecnico-operativa di altre attività dell'ente

d) problem solving

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Basso supporto
4 - 4,5 - 5	Supporto solo se richiesto
6 - 6,5 - 7	Discreto supporto ma nell'ambito del proprio ruolo
7,5 - 8 - 8,5	Buon supporto nel lavoro di gruppo
9 - 9,5 - 10	Supporto indispensabile per la conduzione del settore

8. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dei comportamenti organizzativi.

9. Il punteggio finale è dato dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascun fattore comportamentale per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio riportato in tutti i fattori comportamentali.

20. La valutazione complessiva finale e la sua trasformazione nella retribuzione di risultato

1. La valutazione finale è data dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascuno degli ambiti di valutazione per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio dei diversi ambiti di valutazione.

1-bis. La valutazione finale espressa è ridotta in presenza di situazioni che hanno una incidenza negativa ai fini della misurazione e valutazione della performance, come da

specifica disposizione del Codice di comportamento, con puntuale motivazione sulla base della seguente griglia legata allo spessore della violazione:

Tipo di violazione	Misura della incidenza
Lieve	10%
Modesta	Fino al 30%
Grave	Fino al 60%
Pesante	Fino al 100%

2. Conclusa la procedura una copia della Scheda di Valutazione della Performance viene consegnato all'interessato. Il Dirigente approva con determina l'esito delle valutazioni delle proprie PO e la trasmette in copia al Presidente della Provincia, al Segretario Generale, all'NIV e al Settore Personale per i conseguenti adempimenti.

3. Fino alla individuazione delle fasce di premialità, al momento sospese, per la conversione della valutazione nell'indennità di risultato, l'indennità di risultato da corrispondere è data per ogni Posizione Organizzativa, avente una valutazione pari o superiore a 5, in modo proporzionale al punteggio ottenuto, in base alla seguente tabella:

Punteggio	% indennità di risultato
da 9,01 a 10,00	100
da 8,01 a 9,00	90
da 7,01 a 8,00	80
da 6,01 a 7,00	70
da 5,00 a 6,00	60

4. Le eventuali economie costituiscono risparmi per la Provincia.

21. Procedura di conciliazione

1. Qualora non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro cinque giorni lavorativi dalla ricevuta della scheda di Valutazione della Performance, può presentare osservazioni scritte all'Nucleo indipendente di valutazione che, sentite in merito le parti, decide entro quindici giorni in via definitiva.

LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEI COLLABORATORI

22. Ambiti della performance individuale

1. Gli ambiti di valutazione della performance individuale che coinvolgono i Collaboratori riguardano:

- a) la qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza;
- b) il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) le competenze professionali e gestionali dimostrate.

2. L'eventuale ponderazione degli ambiti di valutazione della performance individuale evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

3. Il Dirigente per la valutazione dei propri Collaboratori si avvale delle Posizioni Organizzative, nonché dei responsabili di unità operative nel caso di personale numeroso o dislocato in sedi operative diverse.

23. La qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza

1. La qualità del contributo assicurato alla performance della struttura di appartenenza riguarda il contributo individuale che ogni Collaboratore apporta al proprio servizio sia nel raggiungimento degli obiettivi che nella realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa.

2. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

a) apporto al raggiungimento degli obiettivi

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2	Basso contributo
da 3 a 7	Medio contributo
da 8 a 10	Alto contributo

b) apporto alla realizzazione dell'attività istituzionale dell'unità stessa

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2	Basso contributo
da 3 a 7	Medio contributo
da 8 a 10	Alto contributo

3. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dall'intensità dell'apporto.

4. Il punteggio finale è dato dalla media dei punteggi riportati.

24. Gli specifici obiettivi individuali

1. I singoli obiettivi individuali sono individuati con riferimento al piano esecutivo di gestione o al piano degli obiettivi.

2. Il valutatore individua, sentito il valutato, un minimo di 2 obiettivi.

3. Gli obiettivi possono essere individuali o di squadra; in quest'ultimo caso la valutazione riguarda il risultato della intera squadra.

4. L'eventuale ponderazione dei singoli obiettivi evidenzia ciò che le parti ritengono strategico in relazione alle funzioni assegnate e alle direttive date dall'organo politico.

5. La valutazione è espressa con un punteggio, variabile per numeri interi, sulla base della seguente griglia:

Punteggio	Indicatore
da 1 a 2	Obiettivo non raggiunto
da 3 a 7	Obiettivo parzialmente raggiunto

da 8 a 10	Obiettivo raggiunto
-----------	---------------------

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

7. Il punteggio finale è dato dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascun obiettivo per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio riportato in tutti gli obiettivi.

25. Il comportamento professionale

1. Le competenze professionali e gestionali sono date dall'insieme di conoscenze, capacità e atteggiamenti espresse dal valutato durante la sua attività lavorativa.

2. I fattori di valutazione del comportamento professionale riguardano:

- a) rispetto dei tempi e precisione nello svolgimento delle mansioni assegnate;
- b) competenze tecnico-operative;
- c) capacità di adattarsi a cambiamenti organizzativi;
- d) rapporto con i colleghi.

3. Con il fattore "rispetto dei tempi e precisione nello svolgimento delle mansioni assegnate" si intende valutare la capacità del Collaboratore di non dilungarsi nello svolgimento dei propri compiti al di là dei tempi tecnici (procedurali) e di svolgere il proprio lavoro con completezza e precisione.

4. Con il fattore "competenze tecnico-operative" si intende l'insieme delle conoscenze tecnico, normative, procedurali necessarie per svolgere l'attività del proprio servizio.

5. Con il fattore "capacità di adattarsi a cambiamenti organizzativi" si valuta la capacità del Collaboratore ad adeguarsi a cambiamenti sotto il profilo delle competenze, delle risorse, della struttura operativa e del ruolo ricoperto. Si valuta inoltre lo spirito d'iniziativa del Collaboratore anche in assenza di direttive ed informazioni dettagliate (ad esempio il Collaboratore è propositivo quando c'è una richiesta che viene dall'esterno o dall'utenza; il Collaboratore non è polemico quando deve cambiare l'organizzazione dell'ufficio; il Collaboratore è stimolato dal cambiamento e lo accetta facendo proposte concrete).

6. Con il fattore "rapporto con i colleghi" si vuole valutare la capacità del Collaboratore di saper lavorare in gruppo trasferendo quando necessario le proprie conoscenze, evitando conflitti interni e favorendo un buon clima collaborativo e sereno.

7. La valutazione è espressa con un punteggio variabile sulla base delle seguenti griglie:

a) rispetto dei tempi e precisione nello svolgimento delle mansioni assegnate

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Rispetto tempi e precisione disattese
4 - 4,5 - 5	Discontinuità nel rispetto tempi e precisione
6 - 6,5 - 7	Rispetto tempi e precisione sufficiente
7,5 - 8 - 8,5	Discreto rispetto tempi e precisione
9 - 9,5 - 10	Rispetto tempi e precisione sempre

b) conoscenze tecnico-operative

Punteggio	Indicatore
-----------	------------

1 - 2 - 3	Conoscenza tecnico-operativa non adeguata allo svolgimento delle attività
4 - 4,5 - 5	Conoscenza tecnico-operativa limitata ad alcune attività svolte
6 - 6,5 - 7	Conoscenza tecnico-operativa adeguata allo svolgimento delle proprie attività
7,5 - 8 - 8,5	Conoscenza tecnico-operativa adeguata anche ad altre attività del proprio servizio, oltre che allo svolgimento delle proprie attività
9 - 9,5 - 10	Conoscenza tecnico-operativa adeguata anche in ordine ad altre attività del settore di appartenenza, oltre che allo svolgimento delle proprie attività e delle altre attività del proprio servizio

c) capacità di adattarsi a cambiamenti organizzativi

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	Non si adatta ai cambiamenti organizzativi (modifica di risorse umane nell'ufficio, nuova utenza, nuove competenze, ecc.) e non è partecipe attivamente e positivamente alle nuove esigenze conseguendo risultati insoddisfacenti
4 - 4,5 - 5	Si adatta poco ai cambiamenti organizzativi ed è poco partecipe alle nuove esigenze con risultati poco soddisfacenti
6 - 6,5 - 7	Dimostra interesse ai cambiamenti organizzativi, partecipa attivamente e positivamente a nuove esigenze del servizio conseguendo risultati discreti
7,5 - 8 - 8,5	Dimostra buona disponibilità a modificare le modalità già acquisite e ad affrontare in modo nuovo e dinamico ogni situazione lavorativa
9 - 9,5 - 10	E' molto propositivo nel miglioramento organizzativo del settore e sulle esigenze del servizio e affronta il cambiamento con entusiasmo

d) rapporto con i colleghi

Punteggio	Indicatore
1 - 2 - 3	E' poco collaborativo, ha spesso un atteggiamento critico non costruttivo che disturba il clima sereno dell'ufficio
4 - 4,5 - 5	E' collaborativo, anche se non riesce sempre a condividere le proprie conoscenze influenzando negativamente sul buon andamento dell'ufficio. Ha sporadicamente un atteggiamento critico non costruttivo
6 - 6,5 - 7	Buon rapporto con i colleghi che si ripercuote positivamente sul clima lavorativo
7,5 - 8 - 8,5	E' molto collaborativo, orientato al lavoro di gruppo e a stimolare i propri colleghi; riesce sempre a creare un buon clima lavorativo anche in presenza di conflitti e criticità
9 - 9,5 - 10	Non solo è molto collaborativo ma riesce a coinvolgere i colleghi nel lavoro utilizzando al meglio le loro capacità trasferendo se necessario le proprie conoscenze. Non ha mai conflitti con i colleghi anzi è sempre volto alla collaborazione e al dialogo

8. Il punteggio all'interno delle diverse classi dipende dalla graduazione dello stato di raggiungimento dei comportamenti organizzativi.

9. Il punteggio finale è dato dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascun fattore comportamentale per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio riportato in tutti i fattori comportamentali.

26. La valutazione complessiva finale e la sua trasformazione nel compenso di produttività

1. La valutazione finale è data dalla somma dei prodotti del punteggio riportato in ciascuno degli ambiti di valutazione per il relativo peso percentuale, ove indicato, ovvero, in caso di assenza della ponderazione, dalla media del punteggio dei diversi ambiti di valutazione.

1-bis. La valutazione finale espressa è ridotta in presenza di situazioni che hanno una incidenza negativa ai fini della misurazione e valutazione della performance, come da specifica disposizione del Codice di comportamento, con puntuale motivazione sulla base della seguente griglia legata allo spessore della violazione:

Tipo di violazione	Misura della incidenza
Lieve	10%
Modesta	Fino al 30%
Grave	Fino al 60%
Pesante	Fino al 100%

2. Conclusa la procedura, una copia della scheda di Valutazione della Performance è consegnata all'interessato. Il Dirigente approva e determina l'esito delle valutazioni dei propri Collaboratori e la trasmette in copia al Presidente della Provincia, al Segretario Generale, all'NIV e al Settore Personale per i conseguenti adempimenti.

3. Fino alla individuazione delle fasce di premialità, al momento sospese, per la conversione della valutazione nel compenso di produttività, in base al fondo (destinato al trattamento accessorio collegato alla performance individuale) assegnato a ciascun Dirigente, la ripartizione del fondo fra i Collaboratori avviene:

- dividendo il fondo stesso,
 - per la sommatoria dei prodotti fra i parametri di categoria del Personale (da individuare) e le valutazioni finali dei Collaboratori, con punteggio non inferiore a 5;
- e moltiplicando il relativo risultato ottenuto,
 - per ciascun singolo prodotto fra il parametro di categoria e la valutazione finale del Personale, con punteggio non inferiore a 5.

4. Le eventuali economie concorrono esclusivamente ad incrementare il fondo dell'esercizio successivo.

27. Procedura di conciliazione

1. Qualora non condivida la valutazione espressa, il valutato, entro cinque giorni lavorativi dalla ricevuta del Documento di Valutazione della Performance, può presentare osservazioni scritte all'Nucleo indipendente di valutazione che, sentite in merito le parti, decide entro quindici giorni in via definitiva.

ALLEGATI

- *Scheda di valutazione della performance individuale dei Dirigenti*
- *Scheda di valutazione della performance individuale delle Posizioni Organizzative*
- *Scheda di valutazione della performance individuale dei Collaboratori*