

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PREMESSA

- Vista la legge-delega 4 marzo 2009, n. 15, ed il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito "Decreto", che introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n.29.

- Visto, in particolare, l'articolo 7 del Decreto che dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

- Visto, altresì, l'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57, comma 1, lettera b), del Decreto, che collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

- Visto l'articolo 7, comma 2, lettera a), del Decreto, che assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, all'Organismo indipendente di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV".

- Visto, inoltre, l'articolo 8 del Decreto che definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* e l'articolo 9 del Decreto, che, nell'introdurre la *performance individuale*, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

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

Si propone il seguente testo di regolamento per il sistema di valutazione della performance, di validità annuale per il primo periodo di sperimentazione:

INQUADRAMENTO GENERALE

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso:

- ai dirigenti preposti alla direzione dei Settori;
- alle posizioni organizzative preposti alla responsabilità dei Servizi;
- al personale non dirigenziale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto ed in base alle direttive

adottate dalla CIVIT, con Delibera n. 89 del 24 giugno 2010, individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo di gestione e strategico esistenti;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il Sistema contiene le modalità ed i tempi con cui la Provincia gestisce il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6 del Decreto.

1. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE ORGANIZZATIVA*

1.1. Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- quanto agli obiettivi oggetto di misurazione e valutazione:
 - l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 - la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 - l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 - la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità, emanate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche", con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
 - il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità;
- quanto alla misurazione e valutazione degli obiettivi programmati:
 - l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 - la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- quanto al coinvolgimento di soggetti esterni all'amministrazione:
 - lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione.

1.2. L'individuazione degli obiettivi è definita con l'approvazione nelle *linee guida di mandato* e con la redazione del *Piano generale di sviluppo dell'ente*.

Entro il mese di ottobre di ogni anno, la Giunta definisce le priorità e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie - da effettuarsi in sede di formazione del bilancio di previsione - che vengono anticipate, nel corso di appositi incontri di condivisione, ai dirigenti d'area e ai responsabili di settore, al fine di recepirne contributi e suggerimenti volti a garantire:

- l'armonia tra gli obiettivi previsti dal Programma di Mandato e quelli legati all'attività istituzionale della Provincia;

- la coerenza fra il ciclo di programmazione strategica e il ciclo di programmazione finanziaria. Entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Provinciale, il Direttore Generale cura la predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione - Piano della Performance, coadiuvato, nella logica della programmazione partecipata, dai dirigenti e titolari di P.O.. Al fine di garantire l'assoluta coerenza fra il ciclo di programmazione strategica ed il ciclo di programmazione finanziaria, si provvede alla predisposizione contestuale delle schede PEG relative a ciascun Settore ed a ciascuna Unità di Progetto (se costituita) contenenti gli obiettivi annuali e gli indicatori di risultato.

Il Piano, prima di essere sottoposto alla Giunta provinciale per l'approvazione, viene validato dall'OIV che attesta la misurabilità degli obiettivi individuati.

La Giunta Provinciale approva il Piano Esecutivo di Gestione - Piano della Performance.

1.3. La misurazione e la valutazione degli obiettivi programmati

Il periodo marzo-dicembre è dedicato alla realizzazione delle fasi previste dai singoli progetti obiettivo; a fine settembre, in concomitanza con il processo di verifica degli equilibri finanziari, è prevista una fase intermedia di verifica, con il coinvolgimento dell'OIV, sull'andamento dei progetti da parte dei dirigenti di settore. In tale fase è possibile inoltre, per questi ultimi, proporre modifiche ed integrazioni sulle fasi progettuali e sugli indicatori sulla scorta anche delle mutate condizioni o priorità che eventualmente sono nel frattempo emerse.

I mesi di gennaio e febbraio sono dedicati alla stesura della relazione generale sull'attività amministrativa e la gestione dell'anno precedente e alla rilevazione dei risultati raggiunti in relazione agli indicatori di risultato. Entro il mese di febbraio l'OIV attesta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. La fase di "consolidamento" dei risultati porterà infine alla redazione ed approvazione del Rendiconto di Gestione e del Referto annuale del Controllo di Gestione - Relazione sulla Performance

1.4. Dalla misurazione e valutazione alla rendicontazione sociale

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento vedono interessate tutte le unità organizzative, che risultano coinvolte in un processo che si alimenta di indicatori di efficienza tecnica, efficienza economica ed efficacia, senza prendere in considerazione indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.

Al fine di passare da una concezione autoreferenziale ad una concezione di apertura ai cittadini ed agli utenti, si porranno in primo piano:

- l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive.

A tal fine, nel corso del 2011:

- sono pubblicati nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale della Provincia, con le modalità previste dal Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, di cui all'articolo 11, comma 2, del Decreto, i documenti previsti dall'articolo 11, comma 7, dello stesso Decreto;
- sono avviate le procedure tese all'instaurazione di modalità consolidate di rendicontazione sociale, attraverso l'individuazione dei valutatori esterni (stakeholder chiave) e, d'intesa con essi, delle attività di ricaduta sociale della Provincia e dei connessi indicatori, così come, peraltro, confermato dalle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CIVIT con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010.

La valutazione della performance organizzativa dell'ente fornisce un contributo del **10%** del punteggio complessivo di ciascun lavoratore e verrà effettuata secondo il procedimento in all. B).

2. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE INDIVIDUALE*

2.1 Gli ambiti

Secondo quanto previsto dall'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 4 marzo 2009, n. 15, e dall'art. 9 del Decreto che ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, si terrà conto:

1. per i dirigenti e per il personale responsabile di posizione organizzativa:
 - degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - del raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - della qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - della capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
2. per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

2.2 Il sistema di misurazione e valutazione individuale della Provincia

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale adottato dalla Provincia si caratterizza:

- per porre un collegamento strettissimo fra la performance organizzativa e la performance individuale. La valutazione di ciascun Settore o unità organizzativa è posta alla base della valutazione individuale del personale che vi lavora, della posizione organizzativa e/o del dirigente e del segretario-direttore generale;
- per essere il frutto di una proposta condivisa dall'amministrazione e dal personale, tale sistema, predisposto dal Servizio di controllo di gestione interno è stato sottoposto ad accurato esame ed attenta elaborazione;
- per la compattezza ed omogeneità, in quanto tutto il personale, dirigenziale e non, è valutato con gli stessi meccanismi;

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti: gli obiettivi conseguiti ed i comportamenti organizzativi dimostrati.

2.3 La misurazione del **grado di conseguimento degli obiettivi** assegnati fornisce per i **dirigenti ed i titolari di P.O.** un contributo del **40%**, mentre per il resto del **personale** fornisce un contributo pari al **50%** del punteggio di ciascun lavoratore.

Entro il mese gennaio il livello di rendimento dei servizi è determinato dal dirigente o dal titolare di posizione organizzativa sulla base dell'attuazione del Piano Esecutivo di Gestione compilando la "Scheda PEG" correlata, nella quale è indicata la pesatura di ciascun obiettivo assegnato. In essa il Dirigente, facendo riferimento agli obiettivi e alle attività che ha assegnato ed eventualmente ulteriormente dettagliato al Titolare di P.O. e al personale non titolare di p.o. indica le percentuali di partecipazione al procedimento e il raggiungimento dell'obiettivo (sempre in percentuale) sulla base di indicatori predeterminati in fase iniziale di attribuzione interna dei procedimenti e delle attività.

L'Organismo Indipendente di Valutazione procede alla certificazione della percentuale di realizzazione. Per quanto riguarda il dirigente e il titolare di posizione organizzativa, la determinazione della quota del punteggio di valutazione relativa avviene calcolando la media dei risultati delle schede PEG dei servizi di competenza.

Per il personale non dirigenziale il punteggio si calcola in base alla % di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi dei servizi a cui è stato assegnato.

La valutazione dei **comportamenti** attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione fornisce un contributo del **40%** del punteggio di ciascun lavoratore, sia di qualifica dirigenziale che per il resto del personale.

La restante percentuale del **10%** per la valutazione complessiva del personale **dirigenziale e titolare di P.O.** è attribuita alla capacità di **ottimizzazione delle risorse** e riduzione dei costi

In apposite sessioni di colloquio con l'OIV di ciascun dirigente e titolare di posizione organizzativa sono analizzati l'andamento dell'attività, i risultati conseguiti e le ragioni addotte per l'eventuale mancato raggiungimento degli obiettivi.

Allo stesso modo sono svolti colloqui di valutazione per ciascun dipendente a cura del relativo Dirigente/Responsabile.

A seguito della redazione delle schede di valutazione della performance (all. A e A1) per ognuno dei dipendenti si procede con la consegna delle stesse entro il mese di febbraio.

2.3 Procedure di conciliazione

Il lavoratore entro 5 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione può proporre al Direttore generale le proprie osservazioni in forma scritta; sulle osservazioni decide il Direttore generale, sentito il valutatore per il personale non dirigenziale o titolare di p.o., sempre in forma scritta entro i successivi 5 giorni.

3. POSIZIONAMENTO DEL PERSONALE NELLE FASCE DI MERITO

Il metodo di seguito descritto si applica con riferimento agli obiettivi di gestione 2011.

3.1 POSIZIONI ORGANIZZATIVE E PERSONALE DIRIGENZIALE

Per quanto riguarda il personale titolare di posizione organizzativa, tenuto conto che presso l'Ente sono allo stato indicate 3 fasce in relazione alla maggiore/minore complessità delle attività assegnate alla P.O., mentre il personale dirigenziale è allo stato suddiviso in due fasce di merito, salva la possibilità di aumento delle fasce stesse in relazione alle vigenti previsioni normative, al fine di garantire l'attribuzione selettiva delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, con riferimento a queste posizioni si procederà con l'erogazione della retribuzione variabile con le seguenti modalità:

1. valutazione minima di 60/100;
2. frequenza lavorativa di almeno 4 mesi nell'anno di riferimento, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n°150/2009;
3. rapporto tra retribuzione di risultato teorica e punteggio di valutazione conseguito;

3.2 PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Per quanto riguarda il personale non dirigenziale si procede alla suddivisione dei dipendenti in quattro fasce di merito così determinate:

Fascia di merito	% di personale non dirigenziale	% di risorse da attribuire
1	25%	50%
2	50%	40%
3	20%	10%
4	5%	0%

La ripartizione in fasce di merito avviene, con riferimento a tutto il personale non dirigenziale in servizio presso l'ente, in base alle valutazioni conseguite e indipendentemente dalla categoria economica di ciascuno; in caso di parità di punteggio, per i primi due anni di applicazione del sistema, si avrà riguardo all'anzianità nella qualifica. In seguito si avrà riguardo alle schede degli ultimi tre anni.

Nel caso in cui risulti che il numero di dipendenti collocati in ciascuna fascia di merito in base alla percentuale suddetta non sia intero, si arrotonderà all'unità superiore o inferiore in modo da non dare resti o eccedenze.

Per essere ammessi al processo di ripartizione in fasce di merito occorre una valutazione minima di 60/100 ed una frequenza lavorativa di almeno 6 mesi nell'anno oggetto del processo di valutazione, senza tener conto delle fattispecie previste dal Decreto Legislativo n°150/2009.

Suddiviso il personale non dirigenziale nelle rispettive fasce di merito si procede, all'interno delle stesse, alla quantificazione dell'ammontare del premio da erogare.

Per ciascuna fascia di merito viene calcolato il Numero ponderato di lavoratori prendendo come base il monte orario settimanale, il servizio prestato nell'anno, e utilizzando i parametri indicati, per categoria, nella seguente tabella:

Categoria	Parametro
A	1,00
B	1,10
C	1,20
D	1,30

Infine una volta definito per ciascun lavoratore l'ammontare teorico ponderato delle risorse da erogare si procede a rapportarlo con il punteggio ottenuto nella scheda di valutazione così da definire l'importo della retribuzione variabile spettante.

Entro il mese di aprile di ogni anno, la retribuzione di produttività viene pagata a tutto il personale e contemporaneamente vengono pubblicate sul sito internet della Provincia, nella sezione Trasparenza, valutazione e merito, le tabelle relative alla valutazione delle performance così come previsto dalla normativa di riferimento.

Metodologia di valutazione della performance organizzativa

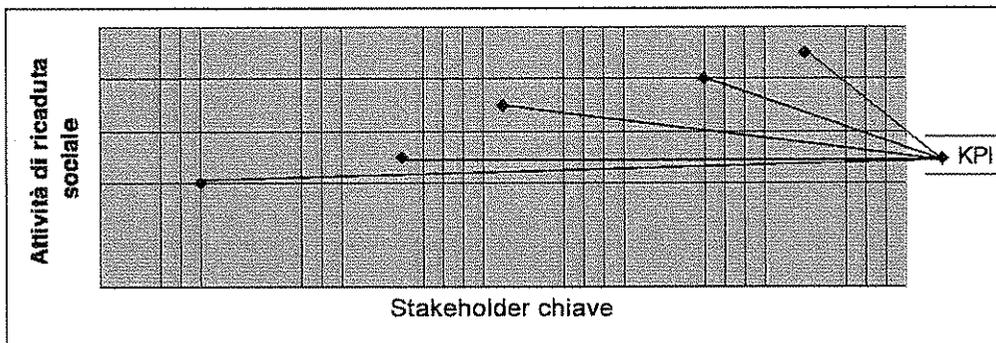
Nel corso del 2011 la Provincia è impegnata ad avviare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione, ripensando e organizzando le proprie attività nell'ottica della rendicontazione sociale, adottandone gli strumenti mediante la collaborazione di valutatori esterni indipendenti.

La metodologia che si intende adottare è orientata al processo e si basa sull'utilizzo di strumenti gestionali integrati fra loro e con gli strumenti gestionali già in uso.

Essa può essere rappresentata da una matrice a doppia entrata:

1. da una parte sono indicate le attività di ricaduta sociale;
2. dall'altra i corrispondenti stakeholder chiave;

All'incrocio delle righe delle attività di ricaduta sociale e delle colonne degli stakeholder chiave, è individuato il corrispondente indicatore di performance (Key Performance Indicator)



Le attività di ricaduta sociale sono le attività della Provincia che hanno rilevanza esterna.

Gli stakeholder chiave sono individuati, per ogni attività di ricaduta sociale, utilizzando un'altra matrice di posizionamento interesse/influenza; l'uso della matrice di posizionamento rappresenta la metodologia standard con cui la Provincia identifica, fra tutti gli stakeholder di una determinata attività, quelli più importanti, con maggior influenza sull'attività specifica. E' così stabilita, per successive aggregazioni, una gerarchia degli stakeholder, che classifica, per importanza crescente, quelli che hanno solo interesse all'attività della Provincia, quelli che ne influenzano i comportamenti, quelli che hanno sia interesse che influenza.

		Influenza	
		Bassa	Alta
Interesse	Basso		
	Alto		

Tale classificazione assume importanza fondamentale per la Provincia in quanto:

- offre una visione chiara di tutte le categorie di stakeholder con le quali la Provincia stessa interagisce;
- condiziona i contenuti e la forma della strategia di comunicazione. In corrispondenza di ciascuna categoria di stakeholder sono identificati i fattori critici di successo, ovvero il linguaggio dei valori al quale la specifica categoria è sensibile. I fattori critici di successo devono ovviamente essere misurati individuando una serie di specifici indicatori di performance (KPI), negoziati con ciascuna categoria di stakeholder;
- condiziona le modalità e i tempi della strategia di comunicazione.

Gli indicatori di performance (KPI) sono elementi di misurazione (rapporti, cifre, dati) che esprimono il valore della ricaduta sociale di ciascuna attività, tenendo conto delle caratteristiche della categoria di stakeholder ad essa interessata.

Essi sono:

- significativi, nell'ottica dello stakeholder e non della Provincia. Quando le due ottiche non coincidono, deve prevalere l'ottica dello stakeholder;
- chiari,, espressi in maniera leggibile e comprensibile dalle singole categorie di stakeholder;
- definiti, quantificabili, per evitare giudizi astratti e qualitativi, per consentire il confronto nel tempo, per non deludere i valori e le aspettative degli stakeholder;
- misurabili, rilevabili da sistemi idonei, anche fra quelli disponibili all'interno della Provincia;
- integrati nel Sistema di controllo di gestione e controllo strategico presente nell'ente.
- continuamente aggiornati;
- negoziati e concordati con gli stakeholder, sia in fase di predisposizione, che in fase di aggiornamento.

I KPI sono sottoposti a costanti attività di monitoraggio, allo scopo di verificare le performance realizzate alla luce delle aspettative degli stakeholder e di valutare la compatibilità organizzativa e strategica delle performance e dei gap.

L'OIV, che nella fase di impostazione e di prima attuazione assume la funzione di internal auditing della rendicontazione sociale, è così in grado di fornire al management una serie di indicatori strategici che consentono una risposta veloce ad eventuali opportunità o conflitti nonché la tempestiva individuazione di azioni di miglioramento.

La possibilità di captare i cambiamenti viene definita come "sistema dell'avvertimento anticipato", in quanto consente alla struttura pubblica di reagire più velocemente ad eventi (normalmente negativi) che accadono nell'ambiente circostante. E' evidente che il bilancio di ricaduta sociale, imperniato su un sistema condiviso con gli stakeholder ed alimentato da indagini e sondaggi di soddisfazione degli stessi, costituisce un potente strumento di governo del consenso.

All'interno dell'ente viene individuata la struttura di relazione con gli stakeholder al fine di curare le relazioni, il dialogo ed il coinvolgimento dei diversi gruppi di stakeholder chiave.

Inoltre tale struttura indice riunioni mirate, soprattutto nelle fasi di verifica ed aggiornamento delle attività di ricaduta sociale e dei connessi indicatori di performance, coinvolgendo le strutture organizzative della Provincia interessate. Cura la trasmissione di informazioni specifiche a tutti gli altri stakeholder e promuove i meccanismi di sensibilizzazione degli stakeholder interni ed esterni. Le relative funzioni sono assunte, nella fase di impostazione e di prima attuazione, dall'OIV.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito si riportano le schede di valutazione differenziate (all. A) tra quella destinata al personale non dirigente e quella (all. A1) destinata alle posizioni dirigenziali e posizioni organizzative.

ALL. A

Scheda di valutazione del personale non dirigenziale

Cognome:	Nome:
Settore:	Servizio:
Categoria:	Pos. Economica:
Profilo prof.le:	

Elementi:	Punteggio max	Punteggio assegnato
Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Servizio (su proposta del dirigente secondo parametri predefiniti e su certificazione OIV)*	Max 50	
Valutazione da parte del Dirigente o del Titolare di P.O:**	Max 40	
<i>Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e con l'utenza</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Efficienza organizzativa e affidabilità</i>	<i>Da 0 a 8</i>	
<i>Capacità di lavorare e gestire il ruolo di competenza</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Grado di responsabilizzazione verso i risultati</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Abilità tecnico- operativa</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Livello di autonomia- iniziativa</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Rispetto dei tempi di esecuzione delle procedure</i>	<i>Da 0 a 7</i>	
<i>Quantità delle prestazioni</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Flessibilità</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
Performance organizzativa ***	Max 10	
TOTALE	Max 100	

Il Responsabile del Servizio	Il Dipendente per notifica
Il Dirigente o titolare di p.o.	

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai rappresentanti della r.s.u.

Data

Firma

* Parametri utilizzabili per la valutazione in all.1

** Sottocriteri dettagliati in all. 2

*** Sottocriteri dettagliati in all. 3

ALL.1

Parametri utilizzabili per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Nella valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi il Dirigente dovrà utilizzare parametri predeterminati e oggettivamente misurabili.

A tal fine utilizzerà formule che, ponendo come riferimento la “variabile obiettivo”, calolerà la “variabile risultante” predeterminando le percentuali min-max cui attribuire un punteggio.

Es. $\frac{\text{Variabile risultante}}{\text{Variabile obiettivo}} = \begin{cases} \text{tra } 0,51 \text{ e } 1 & = \text{punti } 10 \\ \text{tra } 0,31 \text{ e } 0,50 & = \text{punti } 4 \\ \text{Tra } 0 \text{ e } 0,30 & = \text{punti } 1 \end{cases}$

La variabile obiettivo deve essere agganciata ad uno o più obiettivi di PEG o a frazioni degli stessi. Viene vivamente raccomandato di utilizzare all'interno di ciascun Settore obiettivi di peso simile o che cumulati offrano un peso analogo per tutti gli addetti. In caso di un unico obiettivo il Dirigente assegnerà (e conseguentemente misurerà) l'obiettivo il cui peso in PEG non sia superiore del 40% sul totale del Settore.

La variabile risultante deve essere misurabile ed influenzabile direttamente dal valutato, senza influenze dipendenti da attività altrui.

ALL. 2

Valutazione da parte del Dirigente o Titolare Posizione Organizzativa (Max 40 punti):
Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITA' DI RELAZIONARSI NELLO SVOLGIMENTO DEL LAVORO CON I COLLEGHI E L'UTENZA

Si valutano le capacità nell'instaurare un rapporto di collaborazione con i colleghi, a superare nel lavoro l'approccio fondato su scelte di natura individualistica mentre nella gestione del rapporto con l'utenza le capacità di relazione e di gestire eventuali momenti di stress e conflittuali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

EFFICIENZA ORGANIZZATIVA ED AFFIDABILITA

Si valutano le capacità di impostare correttamente il proprio lavoro, con efficienza e autonomia e di ridefinire gli aspetti procedurali ed organizzativi del proprio lavoro, in relazione al mutare delle condizioni di riferimento.

PUNTEGGIO DA 0 a 8

CAPACITA' DI LAVORARE E GESTIRE IL RUOLO DI COMPETENZA

Si valutano l'attitudine al lavoro di gruppo, la gestione del proprio ruolo all'interno del gruppo di lavoro, la collaborazione con il responsabile al fine di accrescere lo standard quali - quantitativo del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

GRADO DI RESPONSABILIZZAZIONE VERSO I RISULTATI

Si valuta la capacità di verificare la qualità delle prestazioni di servizio a cui è chiamato a contribuire, al coinvolgimento nelle esigenze connesse alla realizzazione dei programmi, alle tempistiche di lavoro, anche al fine di migliorare l'immagine dell'Ente.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ABILITA' TECNICO OPERATIVA

Si valutano le competenze proprie del valutato in rapporto al ruolo a cui è preposto, le abilità di tipo tecnico-operativo anche riguardo all'utilizzo dei mezzi informatici.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

LIVELLO DI AUTONOMIA- INIZIATIVA

Si valutano la capacità di organizzazione del proprio lavoro, rispetto ai compiti assegnati da programmi o ai tempi di attesa dell'utenza, rispetto all'avvio di iniziative, anche in condizioni di criticità e tensione organizzativa (picchi di carico di lavoro).

PUNTEGGIO DA 0 a 3

RISPETTO DEI TEMPI DI ESECUZIONE DELLE PROCEDURE

Si valuta la capacità di rispettare i tempi di esecuzione assegnati e di proporre soluzioni rivolte alla semplificazione dei processi di erogazione dei servizi.

PUNTEGGIO DA 0 a 7

QUANTITA' DELLE PRESTAZIONI

Si valuta la capacità di assicurare un prodotto o servizio rispondente alla distribuzione del carico di lavoro ordinario, tenendo conto delle sollecitazioni del responsabile.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

FLESSIBILITA'

Si valuta la capacità di interpretare le esigenze di adattamento organizzativo alle variabili esterne al fine di assicurare un elevato indice di gradimento delle prestazioni del servizio, sia all'utenza che all'Amministrazione.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ALL. 3

Performance organizzativa (Max 10 punti):

Punti	
0	il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
2	il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $>30\%$ e $\leq 59\%$)
6	il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $>59\%$ e $\leq 69\%$)
7	il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $>69\%$ e $\leq 79\%$)
8	il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $>79\%$ e $\leq 89\%$)
10	il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $>89\%$)

NOTA: gli indicatori riferibili al parametro verranno annualmente determinati, d'intesa con il dirigente, all'interno del P.d.O.

Scheda di valutazione di dirigente o titolare di posizione organizzativa

Cognome:	Nome:
Settore:	Servizio:
Categoria:	Pos. Economica:
Profilo prof.le:	

Elementi:	Punteggio max	Punteggio assegnato
Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al proprio Settore o posizione organizzativa (su certificazione OIV)	Max 40	
Valutazione da parte del Dirigente o del Segretario Generale*	Max 40	
<i>Capacità di rispettare e far rispettare regole e vincoli dell'Ente senza formalismi</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Rispetto dei tempi e sensibilità alle scadenze</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Senso di appartenenza e attenzione all'immagine dell'Ente</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Conoscenza degli strumenti e metodi di lavoro</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Capacità di interagire e lavorare con colleghi per raggiungere obiettivi di sistema dell'Ente</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Arricchimento professionale e aggiornamento</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
<i>Attitudine all'analisi e all'individuazione-implementazione di soluzioni ai problemi operativi</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Attitudine alla direzione di gruppi di lavoro</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Capacità di ottimizzare la microrganizzazione attraverso la motivazione e responsabilizzazione dei collaboratori</i>	<i>Da 0 a 5</i>	
<i>Orientamento all'utenza</i>	<i>Da 0 a 3</i>	
Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi* *	Max 10	
Performance organizzativa ***	Max 10	
TOTALE	Max 100	

Il Dirigente o Segretario generale	Il Dirigente o titolare di P.O. Per notifica

Il sottoscritto autorizza l'accesso ai dati ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali e ai rappresentanti della r.s.u.

Data

Firma

* Sottocriteri dettagliati in all. 1

** Sottocriteri dettagliati in all. 2

*** Sottocriteri dettagliati in all. 3

ALL.1

Valutazione da parte del Dirigente o Segretario Generale (Max 40 punti):

Per ogni criterio di valutazione si possono indicare solo numeri interi.

CAPACITA' DI RISPETTARE E FAR RISPETTARE REGOLE E VINCOLI DELL'ENTE SENZA FORMALISMI

Si valuta la struttura del sistema di relazioni organizzative impostato, la sua finalizzazione al risultato, la presenza di momenti di partecipazione del personale alle fasi di definizione dei programmi di lavoro ed alla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

RISPETTO DEI TEMPI E SENSIBILITA' ALLE SCADENZE

Si valuta la capacità di rispettare le scadenze fissate dall'Amministrazione sia in condizioni di assoluta normalità sia in quelle di emergenza, garantendo il raggiungimento degli obiettivi assegnati ed il rispetto dei tempi di programma.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

SENSO DI APPARTENZA ED ATTENZIONE ALL'IMMAGINE DELL'ENTE

PUNTEGGIO DA 0 a 5

CONOSCENZA DEGLI STRUMENTI E DEI METODI DI LAVORO

PUNTEGGIO DA 0 a 3

CAPACITA' DI INTERAGIRE E LAVORARE CON COLLEGHI PER RAGGIUNGERE OBIETTIVI DI SISTEMA DELL'ENTE

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ARRICCHIMENTO PROFESSIONALE E AGGIORNAMENTO

Si valuta l'interesse a migliorare la propria professionalità, all'autoaggiornamento professionale, alle esigenze di studio della normativa o di approfondimento delle tematiche professionali.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ATTITUDINE ALL'ANALISI ED ALL'INDIVIDUAZIONE - IMPLEMENTAZIONE DI SOLUZIONI AI PROBLEMI OPERATIVI

Si valuta la capacità di individuare soluzioni innovative e migliorative ai problemi e di verificare puntualmente il grado di coerenza delle soluzioni ai problemi con le coordinate del contesto.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

ATTITUDINE ALLA DIREZIONE DI GRUPPI DI LAVORO

Si valuta la capacità di dirigere gruppi di lavoro; in particolare si deve verificare l'impiego di tecniche di negoziazione e mediazione all'interno del gruppo al fine di minimizzare i conflitti interpersonali ed ottenere una maggiore condivisione degli obiettivi e una maggiore disponibilità e partecipazione al lavoro.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

CAPACITA' DI OTTIMIZZARE LA MICRORGANIZZAZIONE, ATTRAVERSO LA MOTIVAZIONE E RESPONSABILIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Si valuta la capacità di coinvolgere nelle fasi di progettazione e realizzazione delle iniziative i propri collaboratori, distribuendo compiti e responsabilità utilizzando modelli di divisione del lavoro che consentano la responsabilizzazione dei collaboratori, introducendo un sistema articolato di controllo della gestione delle attività sviluppate.

PUNTEGGIO DA 0 a 5

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA

Si valuta la capacità di assicurare all'utenza o ai propri interlocutori esterni all'amministrazione una risposta adeguata, nel quadro dell'espletamento ordinario dell'attività di servizio, introducendo sistemi di analisi del grado di soddisfazione esterno dei propri servizi in grado di orientare lo sviluppo e l'implementazione del servizio.

PUNTEGGIO DA 0 a 3

ALL.2

Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse e tendenza alla riduzione dei costi.

Ai fini della misurazione del parametro, saranno considerati sia i costi diretti che quelli indiretti.

Per diretti si intende la spesa del personale assegnato e tutte le spese di funzionamento degli Uffici, tra cui, a solo titolo esemplificativo, l'approvvigionamento di materiale di consumo (rilevato presso il Servizio provveditorato) nonché spese per l'approvvigionamento e la manutenzione di strumentazione informatica.

Per costi indiretti si intende il consumo di energia elettrica (con riferimento al quale si procederà alla rilevazione dei locali occupati da ciascun settore e si ridurranno in percentuale le spese comuni con la decurtazione del 20% della spesa generale attribuibile), e le spese di telefonia

I 10 punti previsti per il parametro saranno attribuiti secondo la seguente tabella:

10 punti	Riduzione fino al 6%
7 punti	Riduzione dal 3% al 6%
4 punti	Riduzione dal 1% al 3%
1 punto	Riduzione fino all'1%

ALL.3

Performance organizzativa (Max 10 punti):

Punti	
0	il giudizio dei valutatori esterni è gravemente insufficiente (soddisfazione $\leq 30\%$)
2	il giudizio dei valutatori esterni è insufficiente (soddisfazione $>30\%$ e $\leq 59\%$)
6	il giudizio dei valutatori esterni è sufficiente (soddisfazione $>59\%$ e $\leq 69\%$)
7	il giudizio dei valutatori esterni è discreto (soddisfazione $>69\%$ e $\leq 79\%$)
8	il giudizio dei valutatori esterni è buono (soddisfazione $>79\%$ e $\leq 89\%$)
10	il giudizio dei valutatori esterni è ottimo (soddisfazione $>89\%$)

NOTA: gli indicatori riferibili al parametro verranno annualmente determinati, d'intesa con il dirigente, all'interno del P.d.O.