



Provincia di Pesaro e Urbino

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

A cura della Segreteria/Direzione Generale

INDICE

Parte 1 – Articolazione generale del sistema di misurazione e valutazione	pag. 3
1.1 Premessa	pag. 3
1.2 Piano della performance	pag. 4
1.3 Principi generali del sistema	pag. 5
1.4 Livelli della performance	pag. 6
1.5 Valutazione della performance organizzativa di Ente	pag. 6
1.6 Valutazione della performance individuale	pag. 6
1.7 Ambito di applicazione	pag. 7
 Parte 2 – Metodologia per la valutazione della performance dei dirigenti, dei titolari di Elevata Qualificazione e dei dipendenti	 pag. 8
2.1 Premessa	pag. 8
2.2 Valutazione della performance organizzativa di Ente	pag. 8
2.3 Valutazione dei Dirigenti	pag. 9
2.4 Valutazione dei Titolari di E.Q. e dell'altro personale dipendente	pag. 14
 Allegati:	
<i>Allegato 1</i> – Scheda di valutazione della performance organizzativa di Ente	
<i>Allegato 2</i> – Scheda di valutazione della performance individuale del personale dirigente	
<i>Allegato 3</i> – Scheda di valutazione della performance individuale dei titolari di E.Q. 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 Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ai sensi dell'art. 6 del decreto legge n. 80/2021, convertito con modificazioni in legge n. 113 del 2021 le presenti prescrizioni disciplinano l'articolazione generale e la metodologia del sistema di misurazione e valutazione della performance dei dirigenti, dei responsabili di Elevata Qualificazione e dei dipendenti.

Il presente atto attualizza e sostituisce, quello approvato con Delibera di Giunta Provinciale n. 24 del 02/03/2021, tenendo conto delle direttive contenute nella disposizione del Ministero della pubblica amministrazione del 28 novembre 2023 della circolare n. 1 del 03/01/2024 recante “Disposizioni in materia di riduzione dei tempi medi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – attuazione dell'art. 4 bis del d.lgs. n. 13/2023 – Prime indicazioni operative” nonché delle linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della performance (LG n. 2/2017) e delle linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale (LG n. 5/2019), con particolare riferimento:

- alla valorizzazione di modalità di valutazione che vadano oltre – soprattutto per il personale dirigenziale – alla sola valutazione effettuata dal superiore gerarchico e che coinvolgano una pluralità di soggetti, interni o esterni all'organizzazione, per arrivare gradualmente alla valutazione a 360°;
- alla partecipazione degli utenti finali in genere al processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa. L'amministrazione, quando possibile, adotta sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza riguardo ai servizi erogati eventualmente utilizzando il sistema di rilevazione già in uso ad altri servizi;
- al miglioramento dell'efficacia e dell'utilità dei sistemi attualmente in uso per la valutazione della performance individuale dei dirigenti, ponendo al centro del processo di valutazione la *leadership* quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni;
- alla promozione del ruolo fondamentale della formazione nella valutazione individuale con particolare coinvolgimento del personale dirigenziale per il quale occorrerà stabilire priorità formative sia per il perfezionamento delle competenze personali, sia per l'efficace svolgimento del proprio ruolo dirigenziale, al fine di poter guidare con successo il personale assegnato e fungere da leader del cambiamento nell'organizzazione;
- 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”, assorbito nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), è il documento programmatico triennale, declinato a livello annuale, in cui sono esplicitati gli obiettivi che l’Amministrazione intende perseguire, i risultati attesi, gli indicatori per misurare il loro raggiungimento e gli stakeholder cui l’azione amministrativa si rivolge.

Il PIAO è approvato, di norma, entro il 31 gennaio di ogni anno. 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 inoltre prevista una verifica intermedia che dia conto dello stato di attuazione del Piano.

Tali documenti sono pubblicati integralmente sul sito istituzionale dell’Ente nell’apposita sezione di “Amministrazione Trasparente” dedicata alla performance.

Gli obiettivi esecutivi che compongono il PIAO sono collegati e definiti in coerenza con quanto stabilito nel Documento Unico di Programmazione dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentiti i dirigenti e i titolari di E.Q. nonché con gli obiettivi di bilancio e con le risorse economiche individuate nel PEG. Nell’ambito di tali obiettivi esecutivi vengono selezionati gli obiettivi valutabili per i dirigenti.

Gli obiettivi esecutivi 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 sovraintende 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;
- l’indicazione delle risorse finanziarie (capitoli di entrata e di spesa) e delle risorse umane legate all’obiettivo ad esclusione degli obiettivi di Ente o trasversali i quali possono eventualmente prevedere l’impiego di tutte le risorse dell’Ente nel loro complesso;
- l’indicazione degli Stakeholder che caratterizzano l’obiettivo e le modalità di rilevazione della soddisfazione degli utenti finali.
- Il peso eventualmente attribuito al singolo obiettivo.

L’Ente inoltre potrà attribuire obiettivi derivanti dalla normativa valutabili autonomamente, ai quali

agganciare una specifica percentuale di riconoscimento della retribuzione di risultato.

Durante il corso dell'anno, in occasione della verifica intermedia sullo stato di attuazione degli obiettivi di performance, sarà possibile apportare variazioni agli obiettivi esecutivi programmati dando conto delle motivazioni della revisione (es. cause esterne) che saranno comunque oggetto di valutazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Al raggiungimento di tali obiettivi, misurati e valutati secondo il presente sistema di misurazione e valutazione, è collegata la liquidazione del trattamento accessorio dei dirigenti, titolari di E.Q. 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 orizzontali e verticali, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

Ai sensi del successivo 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 di cui all'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.

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 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 titolari di E.Q., 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**: rappresenta i traguardi e gli obiettivi che l'Amministrazione deve raggiungere nel suo complesso, al loro perseguimento tutti i dipendenti (dirigenti e personale del comparto) devono contribuire e la cui valutazione è espressa sulla base degli obiettivi di performance organizzativa definiti annualmente nel PIAO.

La Performance organizzativa si compone di:

- **Performance di ENTE**: misura il livello di raggiungimento degli obiettivi definiti a livello Ente all'interno del PIAO. Al raggiungimento degli obiettivi partecipano indistintamente tutti i dipendenti dell'Ente e ne sono responsabili tutti i dirigenti dell'amministrazione.

Nella valutazione della performance organizzativa si potrà prendere in considerazione anche la *customer satisfaction*.

- **Performance di STRUTTURA**: valuta i risultati conseguiti nel perseguimento degli obiettivi definiti per ogni struttura all'interno del PIAO.

- **PERFORMANCE INDIVIDUALE**: valuta i risultati conseguiti da ciascun dirigente, titolare di E.Q. o dipendente nel corso dell'anno utilizzando i criteri stabiliti nella Parte 2 del presente regolamento.

1.5 – Valutazione della Performance organizzativa di Ente

Le risorse destinate alla performance organizzativa di Ente verranno individuate in sede di contrattazione decentrata integrativa annuale e verranno erogate in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuati nel PIAO relativi all'Amministrazione nel suo complesso.

Il grado di raggiungimento della Performance Organizzativa è certificato a consuntivo dal Nucleo di Valutazione e rendicontato nella Relazione sulla performance.

I premi correlati alla performance organizzativa vengono erogati a consuntivo, dopo la certificazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Il monitoraggio in corso di esercizio viene effettuato attraverso le risultanze degli stati di avanzamento degli obiettivi.

1.6 - Valutazione della performance individuale

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

- per i dirigenti: dal Nucleo di Valutazione

- per i titolari di E.Q.: dal dirigente della struttura nel cui ambito è istituita la EQ con l'eventuale supporto tecnico del Nucleo di Valutazione
- per i dipendenti: dal dirigente della struttura a cui sono assegnati i dipendenti, sentiti i titolari di EQ.

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

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 2026.

Non accedono alla remunerazione legata alla performance i dirigenti, i responsabili di E.Q. 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, DEI TITOLARI DI ELEVATA QUALIFICAZIONE E DEI DIPENDENTI

2.1 - Premessa

Il sistema di valutazione dei dirigenti, responsabili di E.Q. e dipendenti tende a responsabilizzare e valorizzare la loro attività, incentivando la cooperazione fra i Dirigenti, i responsabili di E.Q. 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 della performance organizzativa di Ente

La valutazione del **raggiungimento degli obiettivi definiti nel PIAO**, 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.

Sulla performance organizzativa potranno avere incidenza le risultanze delle indagini di customer satisfaction finalizzate ad acquisire il livello di gradimento dell'utenza sui risultati delle azioni poste in essere dall'amministrazione, con le modalità e la rilevanza che saranno indicate in sede di approvazione di PIAO.

Nel caso in cui vengano attribuiti specifici pesi % a singoli obiettivi, il punteggio di valutazione di raggiungimento degli obiettivi sarà dato dalla sommatoria dei punteggi ottenuti dal prodotto fra le % dei singoli pesi attribuiti agli obiettivi e le relative valutazioni numeriche degli obiettivi stessi.

Lo strumento utilizzato è la scheda di valutazione (*Allegato 1*) che si compone della seguente sezione:

<i>“valutazione della performance organizzativa Ente”</i>	intestazione della scheda, valutazione degli obiettivi definiti in sede di PIAO dalla quale si evincono: gli obiettivi prefissati, gli indicatori di risultato, il peso, la valutazione numerica, il punteggio totale attribuito, la data e le firme dei componenti del Nucleo di Valutazione.
---	--

2.3 - 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:

l'attribuzione 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 totale degli obiettivi

Qualora la normativa lo preveda, l'Amministrazione potrà individuare degli obiettivi direttamente correlati alla indennità di risultato.

In particolare per quanto concerne l'**obiettivo relativo al rispetto dei tempi medi di pagamento Ente**, ai fini di adempiere agli obblighi normativi di cui all'art. 4-bis, comma 2, al D.L. n. 13/2023 *"Disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e del Piano nazionale degli investimenti complementari al PNRR (PNC), nonché per l'attuazione delle politiche di coesione e della politica agricola comune. (23G00022)"*, convertito nella L. n. 41 9 del 21.04.2023, valutato il contesto organizzativo della Provincia di Pesaro e Urbino, l'obiettivo è assegnato, in vigore della normativa di riferimento, a tutti i dirigenti, in quanto responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, e il suo eventuale mancato raggiungimento ha un impatto diretto, come previsto per legge, pari al 30% sulla retribuzione di risultato di tutti i dirigenti

- contributo alla performance organizzativa dell'Ente:

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 dell'Ente è dato dalla valutazione numerica attribuita al contributo stesso.

- performance della struttura di riferimento:

La valutazione del **raggiungimento degli obiettivi definiti nel PIAO**, 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.

Sulla performance di struttura potranno avere incidenza le risultanze delle indagini di customer satisfaction finalizzate ad acquisire il livello di gradimento dell'utenza sui risultati delle azioni poste in essere dall'amministrazione, con le modalità e la rilevanza che saranno indicate in sede di approvazione di PIAO.

Nel caso in cui vengano attribuiti specifici pesi % a singoli obiettivi, il punteggio di valutazione di raggiungimento degli obiettivi sarà 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 totale degli obiettivi.

- competenze/comportamenti:

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:

AMBITO REALIZZATIVO	1. Iniziativa (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 – 4 – 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 – 7 – 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
	2. Flessibilità (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 – 4 – 5	È generalmente poco disponibile ad affrontare situazioni nuove, incerte e poco definite
		Punteggi: 6 – 7 – 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
	3. Apprendimento continuo (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 richiesti e migliorare i processi di lavoro)	Punteggi: 1 – 2 – 3 – 4 – 5	È generalmente poco disponibile ad aprirsi a nuove idee e ad apprendere dagli errori
		Punteggi: 6 – 7 – 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
AMBITO RELAZIONALE	4. Integrazione (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 – 4 – 5	Il comportamento lavorativo è indifferente rispetto all'integrazione ed alla collaborazione
		Punteggi: 6 – 7 – 7,5 – 8 – 8,5	Il comportamento lavorativo è di partecipazione all'integrazione e collaborazione richiesta da altri
		Punteggi: 9 – 9,5 – 10	Il comportamento lavorativo è sollecitativo dell'integrazione e della collaborazione
	5. Orientamento all'Utente (intesa come la capacità di	Punteggi: 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Il comportamento lavorativo è di risposta meramente normativa ai bisogni dell'Utente interno e / o esterno (es. formulazione di risposte che segue formalismi)

		Punteggi: 6 – 7 – 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
	6. Soluzione dei problemi (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	Punteggi: 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del Segretario / Direttore Generale
		Punteggi: 6 – 7 – 7,5 – 8 – 8,5	Analizza e comprende la natura del problema e lo risolve, evitando, quanto più possibile, di richiedere l'intervento del Segretario / Direttore Generale

	interesse comune)	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
AMBITO DIREZIONALE/GESTIONALE	7. Pianificazione e organizzazione (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 – 4 – 5	Il comportamento lavorativo non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti o impegni
		Punteggi: 6 – 7 – 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.
	8. Innovazione (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 – 4 – 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 – 7 – 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
	9. Sensibilità economica (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 – 4 – 5	il comportamento lavorativo è tendente a non valutare i costi e i benefici delle attività / iniziative / opportunità connesse all'ambito di competenza
		Punteggi: 6 – 7 – 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

	10. Motivazione e sviluppo dei Collaboratori (intesa come la capacità di migliorare l'attività e i risultati dei	Punteggi: 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Il comportamento lavorativo è conflittuale con i propri collaboratori.
		Punteggi: 6 – 7 – 7,5 –	Il comportamento lavorativo è di

	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)	8 – 8,5	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
	11. Valutazione dei collaboratori (intesa come la capacità di differenziare la valutazione dei propri collaboratori)	Punteggi: da 1 a 10	Punteggi attribuiti in base al grado di differenziazione

Per quanto concerne la valutazione dei comportamenti il Nucleo di valutazione potrà prendere in considerazione le risultanze emergenti dai questionari eventualmente sottoposti ai dipendenti e/o ai collaboratori e compilati in forma anonima.

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

La misurazione dei risultati

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 alle singole aree valutative vengono attribuiti 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%.

Lo strumento utilizzato è la scheda di valutazione (*Allegato 2*) 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 / comportamenti"	valutazione delle competenze dalla quale si evincono le competenze considerate soprattutto in riferimento alla capacità di esercitare adeguatamente la propria leadership, 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 degli obiettivi approvati nel PIAO.

Comunicazione della valutazione

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

Il colloquio di valutazione, tenuto dal Nucleo 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.

Le valutazioni vengono conservate nei fascicoli personali dei dirigenti.

In tale sede e ad esito della valutazione verranno individuate le esigenze formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che confluiranno nei Piani Formativi Individuali approvati con il PIAO.

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.

Per valutazione negativa si intende una valutazione con un punteggio inferiore a 5 (su un massimo di punteggio attribuibile pari a 10)

2.4 - Valutazione dei Titolari di E.Q. 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:

l'attribuzione del punteggio 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)

- 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 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 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 (punteggio massimo 20).

- Competenze/comportamenti:

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:

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE E ALLA QUALITÀ DEL RISULTATO	Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Tende a non valutare la rispondenza di ciò che realizza rispetto alla richiesta dell'utente, del cui soddisfacimento non si sente responsabile
	Punteggi 6 – 6,5 - 7	Cerca di ascoltare l'utente e di verificare se il proprio lavoro soddisfa la sua domanda
	Punteggi 8 – 9 – 10	Persegue il miglioramento continuo del proprio lavoro e dei servizi, anticipa ed interpreta le esigenze dell'utente.
CAPACITÀ DI OPERARE ALL'INTERNO DI UN GRUPPO DI LAVORO	Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 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 6 – 6,5 - 7	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 8 – 9 – 10	Dimostra passione ed entusiasmo, riesce a trasmetterli al gruppo, cui imprime un impulso professionale decisivo al raggiungimento dei risultati previsti
CAPACITÀ DI INIZIATIVA	Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Tende a non affrontare i problemi, non analizzandone la natura né individuando le soluzioni possibili e richiedendo, quindi, l'intervento del responsabile
	Punteggi 6 – 6,5 – 7	Cerca di dare una soluzione ai problemi, cerca di risolverli con le proprie forze, chiedendo l'intervento del responsabile se incontra difficoltà
	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
DISPONIBILITÀ ALL'ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ	Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Tende a interpretare in maniera rigida e burocratica le proprie responsabilità, limitando e svalutando il proprio ruolo
	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 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
FLESSIBILITÀ	Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 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 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
CONOSCENZA TECNICO SPECIALISTICA	Punteggi 1 – 2 – 3 – 4 – 5	Inadeguato al ruolo
	Punteggi 6 – 6,5 – 7	Parzialmente adeguato al ruolo
	Punteggi 8 – 9 – 10	Adeguato al 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 (punteggio massimo 10).

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

- al raggiungimento degli obiettivi (punteggio massimo 10)
- al contributo all'unità organizzativa di appartenenza (punteggio massimo 20)
- alle competenze/comportamenti (punteggio massimo 10).

Lo strumento utilizzato è la scheda di valutazione (*Allegato 3*) che si compone delle seguenti quattro sezioni:

prima sezione: <i>"Intestazione"</i>	dati identificativi del valutato
seconda sezione: <i>"valutazione degli obiettivi e contributo relativo all'unità organizzativa di appartenenza"</i>	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: <i>"valutazione competenze/comportamenti"</i>	valutazione dalla quale si evincono le competenze ed i relativi comportamenti considerati, la valutazione numerica e il punteggio medio attribuito
quarta sezione <i>"performance individuale"</i>	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 E.Q. ed all'altro personale dipendente di propria competenza, subito dopo l'approvazione dei documenti di programmazione, gli obiettivi, 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.

Generalmente 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 E.Q. e 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.).

In particolare, in tale sede e ad esito della valutazione verranno individuate le esigenze formative finalizzate all'aggiornamento e/o al miglioramento delle conoscenze e delle competenze che confluiranno nel Piano Formativo approvato con il PIAO.

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 E.Q. 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.

Per valutazioni negative si intendono valutazioni con punteggio inferiore a 20 (su un massimo di punteggio attribuibile pari a 40)