



***Il sistema di misurazione
e valutazione delle prestazioni
del personale della
Provincia di Cremona***

(delibera del Presidente n. 117 del 03 giugno 2016)

A. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

Il sistema di valutazione dei dirigenti della Provincia di Cremona è di tipo multidimensionale. Le dimensioni, gli ambiti, i pesi della valutazione e i soggetti oggetto di valutazione sono di seguito descritti.

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA					CHI VALUTA		
Coordinatore d'area e Coordinatore di ente	A1 Performance organizzativa di Ente (peso 25)		A2 Performance d'area (peso 10)	A3 Risultati individuali (peso 50)		A4 Grado di copertura del ruolo (peso 15)	A5 Non attuazione misure per trasparenza e l'anticorruzione del settore (peso meno 10)	NIV con il supporto metodologico del servizio incaricato di programmazione e valutazione
	A1.1 Grado di attuazione della strategia (peso 15)	A1.2 Stato di salute dell'amministrazione (peso 10)		A3.1 Obiettivi individuali (peso 40)	A3.2 Standard di Settore (peso 10)			
Dirigente	A1 Performance organizzativa di Ente (peso 25)		A3 Risultati individuali (peso 60)	A4 Grado di copertura del ruolo (peso 15)	A5 Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso meno 10)	NIV con il supporto metodologico del servizio incaricato di programmazione e valutazione		
	A1.1 Grado di attuazione della strategia (peso 15)	A1.2 Stato di salute dell'amministrazione (peso 10)					A3.1 Obiettivi individuali (peso 50)	A3.2 Standard di Settore (peso 10)

La parte del fondo destinata alla retribuzione di risultato viene ripartita in modo proporzionale alle retribuzioni di posizione riconosciute e verrà erogata in base al punteggio complessivamente raggiunto da ogni singolo dirigente sulla base dei suddetti parametri, secondo la tabella che segue. Il punteggio sarà espresso in centesimi con arrotondamento aritmetico all'unità (fino allo 0,49 si arrotonderà all'unità inferiore e da 0,5 in poi all'unità superiore).

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100%
< 95 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 60	50%
< 60	nessuna erogazione

La soglia minima di accesso al sistema premiale è costituita dal raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60 punti.

A1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

(peso 25)

A1.1 Grado di attuazione della strategia (peso 15)

Rappresenta la capacità di attuazione degli indirizzi strategici definiti dagli organi di governo.

L'oggetto della misurazione è costituito dall'insieme degli obiettivi strategici individuati nel PEG, a ciascuno dei quali il Presidente, con proprio atto, assegna un peso tenendo conto della loro rilevanza, nell'anno di riferimento, ai fini del raggiungimento degli obiettivi di mandato.

Ai fini della misurazione rileva il grado di attuazione della strategia calcolato quale sommatoria delle medie del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali collegati a ciascun obiettivo strategico ponderate al peso di ciascun obiettivo strategico.

In base alla percentuale raggiunta complessivamente sarà assegnato un punteggio (max pari a 15) secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 90%	punti 15
≤ 90% e > 79%	punti 13
≤ 79% e > 69%	punti 10
≤ 69% e > 59%	punti 8
≤ 59% e ≥ 50%	punti 3
< 50%	punti 0

I dati risulteranno dai report del servizio incaricato.

A1.2 Stato di salute della amministrazione (peso 10)

Rappresenta il grado di solidità dell'ente e le condizioni necessarie per consentire l'attuazione delle strategie, il perseguimento degli obiettivi e l'ordinaria gestione; tale condizione deve essere mantenuta e rafforzata nel medio-lungo periodo evitando che venga compromessa in vista del raggiungimento di obiettivi a breve termine.

Rilevano, a tal fine, i seguenti ambiti secondo il peso sotto indicato per ciascuno (annualmente modificabile, su proposta del NIV, in sede di adozione del PEG):

la salute finanziaria 60%

la salute organizzativa 40%

I target degli indicatori saranno definiti annualmente dal NIV.

Gli indicatori di ciascun ambito sono di seguito riportati; essi possono tuttavia essere ridefiniti annualmente dal NIV in funzione delle esigenze di migliore rappresentazione dello stato di salute dell'amministrazione.

Indicatori della salute finanziaria

Ambito	Indicatori	peso
Salute finanziaria (peso 60/100)	Concorso alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica – contenimento dei relativi saldi	40
	Indice di tempestività dei pagamenti	30
	Capacità di rispettare il cronoprogramma finanziario delle opere pubbliche	10
	Spesa personale pro-capite	20

L'indicatore relativo alla spesa di personale pro capite è calcolato con riferimento all'aggregato definito ai sensi dell'art. 1 comma 557 L. 296/2006 per la verifica del contenimento della spesa rispetto al triennio 2011/2013.

Indicatori della salute organizzativa

Ambito	Indicatori	peso
Salute Organizzativa (peso 40/100)	Risultati indagine di benessere organizzativo	40
	Indice formazione: numero dipendenti formati su risorse disponibili (asestato)	30
	Tasso di assenza per malattia	30

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla somma del grado di raggiungimento ponderato al peso dei target fissati in relazione a ciascuno degli indicatori, per ciascun ambito e rispetto al peso percentuale attribuito a ciascun ambito.

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato un punteggio (max pari a 10) secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 96%	punti 10
≤ 96% e > 91%	punti 8
≤ 91% e > 86%	punti 6
≤ 86% e > 75%	punti 4
≤ 75% e > 65%	punti 3
≤ 65% e ≥ 50%	punti 2
< 50%	punti 0

A2 PERFORMANCE DI AREA - peso 10 **(per coordinatori di area** **e per il coordinatore di ente)**

Verranno presi in considerazione:

- gli obiettivi individuali contenuti nei PEG delle unità organizzative facenti parte dell'area (per i coordinatori d'area);
- tutti gli obiettivi individuali del PEG dell'Ente (per il coordinatore di ente).

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento di detti obiettivi (ponderati a peso) espresso dal NIV.

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato un punteggio (max pari a 10) secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 90%	10
≤ 90% e > 79%	8
≤79% e > 69%	6
≤ 69% e > 59%	4
≤59% e ≥ 50%	2
< 50%	0

I dati risulteranno dai report del Servizio incaricato.

A3 RISULTATI INDIVIDUALI

	peso
coordinatore di ente	50
coordinatore d'area	50
dirigente	60

A3.1 Obiettivi individuali

Verranno presi in considerazione gli obiettivi individuali contenuti nei PEG dei singoli settori (o, per i dirigenti di staff, gli obiettivi di PEG attribuiti), cui il NIV assegna un peso .

Il numero di obiettivi oggetto di valutazione per ciascun dirigente (indipendentemente da quanti obiettivi sono rappresentati nel PEG) può variare da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi.

I fattori su cui il NIV gradua il peso degli obiettivi sono, in linea di massima i seguenti:

- strategicità dell'obiettivo, anche per grado di strumentalità ed efficacia rispetto all'obiettivo strategico;
- coerenza dell'obiettivo con le linee di indirizzo;
- completezza e chiarezza degli elementi descrittivi dello stesso;
- ampia articolazione del cronoprogramma.

Annualmente il NIV può integrare / variare i fattori di pesatura.

In fase di verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi, il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla somma del grado di raggiungimento ponderato al peso dei singoli obiettivi .

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato il punteggio (max pari a 40 ovvero 50) secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO DIRIGENTI	PUNTEGGIO ASSEGNATO COORDINATORI AREA	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL COORDINATORE DI ENTE
> 90%	50	40	40
≤ 90% e > 79%	40	32	32
≤79% e > 69%	30	24	24
≤ 69% e > 59%	20	16	16
≤59% e ≥ 50%	10	8	8
< 50%	0	0	0

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, si verificano passaggi di obiettivi già avviati ad altro centro di responsabilità, il NIV provvederà a determinare, in base allo stato di avanzamento e al cronoprogramma degli stessi, la ri-pesatura degli obiettivi trasferiti. All'atto del passaggio il dirigente che ha dato avvio all'obiettivo dovrà redigere apposito report inerente la parte di attività svolta ed evidenziare eventuali criticità.

A3.2 Standard di settore (peso 10)

Verranno presi in considerazione gli standard di performance contenuti nei Piani dei singoli settori (o, per i dirigenti di staff, gli standard di performance attribuiti).

Il numero di standard considerati ai fini della valutazione è nella misura massima di tre (3) per ogni centro di costo. Ciascun indicatore è accompagnato da una scheda che contiene le caratteristiche dell'indicatore, le fonti dei dati e il metodo di rilevazione adottato per il monitoraggio del risultato raggiunto.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento dei singoli indicatori in relazione ai target associati.

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato il punteggio secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 96%	punti 10
≤ 96% e > 91%	punti 8
≤ 91% e > 86%	punti 7
≤ 86% e > 75%	Punti 6
≤ 75% e > 65%	punti 5
≤ 65% e ≥ 50%	punti 3
< 50%	punti 0

A4 GRADO DI COPERTURA DEL RUOLO **(peso 15)**

Il grado di copertura del ruolo concerne alcuni aspetti chiave del comportamento atteso dal dirigente nell'espletamento della sua funzione di responsabile di risorse umane, strutture e risorse finanziarie. Il NIV, per la valutazione di questo ambito, si avvale anche delle indicazioni fornite dal Direttore Generale/Coordinatore/Segretario Generale.

In particolare, gli aspetti considerati sono quelli di seguito indicati.

A4.a) Capacità di programmazione e reporting (max 6 punti -)

Saranno oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

- *la capacità di programmare e pianificare l'attività (max 4 punti)*
- *la capacità di rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione (max 2 punti)*

analizzate secondo i seguenti parametri:

- qualità nella individuazione della mission, delle finalità e degli obiettivi
- rispetto dei criteri di rappresentazione dei risultati attesi
- rispetto dei tempi del processo di programmazione, valutazione e reporting
- chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati

A4.b) Gestione del ruolo (max 4 punti)

Saranno oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

- *la capacità decisionale adeguata e con individuazione delle priorità, anche in situazioni critiche e nel rispetto della pianificazione generale (max 2 punti);*
- *la disponibilità alla collaborazione interna (max 2 punti).*

Ai fini della valutazione dei suddetti fattori il Direttore Generale/Coordinatore/Segretario Generale fornirà gli elementi necessari (per la valutazione del Coordinatore di ente il NIV potrà invece richiederne gli elementi utili al Presidente); sarà presa altresì in considerazione la capacità di rispettare la programmazione annuale dell'attività espressa mediante il rispetto dei cronoprogrammi e scadenze riferiti ad adempimenti a rilevanza interna o esterna, sulla base dei dati comunicati dai Settori di staff che sovrintendono adempimenti di carattere generale.

A4.c) Capacità di valutazione del personale assegnato (max 5 punti)

Sarà oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

la capacità di gestione dei percorsi valutativi del personale assegnato e la capacità di esprimere valutazioni differenziate (max 5 punti),

analizzata, dal NIV, secondo i seguenti parametri:

- capacità di impiegare proficuamente ed articolare gli strumenti e le direttive inerenti la valutazione del personale (utilizzo di obiettivi ed indicatori comportamentali differenziati);
- rispetto delle fasi e dei tempi del processo di valutazione;
- grado di differenziazione delle valutazioni comportamentali.

Per i Coordinatori gli aspetti sopra declinati sono valutati rispetto all'espletamento dei rispettivi ruoli di coordinamento.

PER I DIRIGENTI DI STAFF (peso 15) saranno oggetto di valutazione la “Capacità di programmazione e reporting” (A4.a) e la “Gestione del ruolo” (A4.b), con un peso pari a 15 punti, così suddivisi:

- capacità di programmare e pianificare l'attività (max 6 punti)
- capacità di rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione (max 3 punti)
- capacità decisionale adeguata e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche (max 3 punti)
- disponibilità alla collaborazione interna (max 3 punti)

GRADO DI COPERTURA DEL RUOLO DEL COORDINATORE DI ENTE

La presente valutazione, comunque dovuta, ha valenza rispetto ad una eventuale indennità aggiuntiva spettante al Coordinatore di ente, nell'ottica del riconoscimento del ruolo esercitato e della valorizzazione della scelta del Presidente di individuare un coordinamento unico.

Il grado di copertura del **ruolo di coordinamento di ente** riguarda la valutazione di alcuni aspetti chiave del comportamento atteso nell'espletamento di tale funzione; la valutazione, giudizio esclusivo e insindacabile del Presidente, terrà conto principalmente, tra gli altri, dei seguenti elementi:

1. efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici di medio-lungo e di breve periodo e nella conseguente predisposizione del PEG (max 50 punti);
2. capacità di coordinamento dei dirigenti e della correlata modalità di intervento per prevenire ovvero gestire conflitti intersettoriali (max 50 punti).

Il Presidente indicherà nella quota di fondo destinata alla indennità di risultato una percentuale non superiore al 10% da riservare al Coordinatore, tenuto comunque conto del punteggio della valutazione raggiunto secondo la tabella di seguito riportata.

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100%
< 95 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 60	50%
< 60	nessuna erogazione

A5 Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione

(penalità massima -10 punti)

Laddove venisse riscontrata la mancata attuazione degli obblighi riguardanti anticorruzione e trasparenza, conseguirà la riduzione del punteggio complessivo totale conseguito nelle componenti della scheda di fino ad un massimo di 10 punti.

La valutazione viene effettuata a cura del NIV sulla base alla verifica dell'ottemperanza alle misure previste dal Piano integrato di prevenzione della corruzione e per la trasparenza di volta in volta vigente effettuata a cura del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Gli indicatori in base ai quali saranno rilevati gli inadempimenti che saranno presi in esame sono i seguenti:

- il rispetto dei tempi procedurali (-1 punto);
- il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato; a tal fine verranno presi in considerazione gli atti oggetto di analisi nell'ambito dei controlli di regolarità amministrativa ex art. 147 bis del TUEL e ai sensi del PTPC (piano integrato) (- 2 punti);
- il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di “quinto d'obbligo” ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di “opzioni” espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016) (-3 punti);
- la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016 (- 2 punti);
- il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013 (-1 punto);
- rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione “Amministrazione trasparente” del profilo della Provincia (- 1 punto).

Gli indicatori e gli eventuali target possono essere integrati o modificati annualmente in funzione delle esigenze di migliore rappresentazione dello stato di attuazione degli obblighi in materia di trasparenza e anticorruzione a cura del NIV.

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

NOME _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato	
Performance organizzativa di Ente	grado attuazione strategia	15		
	stato di salute dell'amministrazione	10		
risultati individuali	obiettivi individuali di settore	50		
	piano degli standard di settore	10		
grado di copertura del ruolo	capacità di programmazione e reporting	Capacità di programmare e pianificare l'attività	4	
		Capacità di rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione	2	
	gestione del ruolo	capacità decisionale adeguata e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	2	
		disponibilità alla collaborazione interna	2	
	capacità di valutare i collaboratori		5	
TOTALE		100	0	
Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)	il rispetto dei termini procedurali	-1		
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2		
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3		
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2		
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1		
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1		
	TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	-10	0	
TOTALE		90	0	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100,00%
≥ 85 e < 95	90,00%
≥ 75 e < 85	80,00%
≥ 65 e < 75	70,00%
≥ 60 e < 65	50,00%
< 60	nessuna erogazione

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE STAFF

NOME _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato	
performance Organizzativa di Ente	grado attuazione strategia	15		
	stato di salute dell'amministrazione	10		
risultati individuali	obiettivi individuali di PEG assegnati	50		
	piano degli standard assegnati	10		
grado di copertura del ruolo	capacità di programmazione e reporting	Capacità di programmare e pianificare l'attività	6	
		Capacità di rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione	3	
	gestione del ruolo	capacità decisionale adeguata e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	3	
		disponibilità alla collaborazione interna	3	
TOTALE		100	0	

Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)	il rispetto dei termini procedurali	-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1	
	TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE		-10

TOTALE	90	0
---------------	-----------	----------

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100,00%
≥ 85 e < 95	90,00%
≥ 75 e < 85	80,00%
≥ 65 e < 75	70,00%
≥ 60 e < 65	50,00%
< 60	nessuna erogazione

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COORDINATORE DI AREA

NOME _____

AREA _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato
performance Organizzativa di Ente	grado attuazione strategia	15	
	stato di salute dell'amministrazione	10	
performance d'area	obiettivi individuali dei settori dell'area	10	
risultati individuali	obiettivi individuali di settore	40	
	piano degli standard di settore	10	
grado di copertura del ruolo	capacità di programmazione e reporting	Capacità di programmare e pianificare l'attività	4
		Capacità di rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione	2
	gestione del ruolo	capacità decisionale adeguata e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	2
		disponibilità alla collaborazione interna	2
		capacità di valutare i collaboratori	5
TOTALE		100	0
Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)	il rispetto dei termini procedurali	-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1	
	TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE	-10	0
TOTALE		90	0

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100,00%
≥ 85 e < 95	90,00%
≥ 75 e < 85	80,00%
≥ 65 e < 75	70,00%
≥ 60 e < 65	50,00%
< 60	nessuna erogazione

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COORDINATORE
DELL'ENTE**

NOME _____

		punteggio max	punteggio assegnato	
performance Organizzativa di Ente	grado attuazione strategia	15		
	stato di salute dell'amministrazione	10		
performance d'area	obiettivi individuali dell'Ente	10		
risultati individuali	obiettivi individuali di settore	40		
	piano degli standard di settore	10		
grado di copertura del ruolo	capacità di programmazione e reporting	Capacità di programmare e pianificare l'attività	4	
		Capacità di rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione	2	
	gestione del ruolo	capacità decisionale adeguata e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche	2	
		disponibilità alla collaborazione interna	2	
	capacità di valutare i collaboratori	5		
TOTALE		100	0	

Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)	il rispetto dei termini procedurali	-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1	
	TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE		-10

TOTALE	90	0
---------------	-----------	----------

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100,00%
≥ 85 e < 95	90,00%
≥ 75 e < 85	80,00%
≥ 65 e < 75	70,00%
≥ 60 e < 65	50,00%
< 60	nessuna erogazione

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COORDINATORE DI ENTE (VALUTAZIONE DEL PRESIDENTE)

NOME _____

		punteggio max	punteggio assegnato
grado di copertura del ruolo di coordinamento dell'ente	efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici di medio-lungo e di breve periodo e nella conseguente predisposizione del PEG	50	
	capacità di coordinamento dei dirigenti e della correlata modalità di intervento per prevenire ovvero gestire i conflitti	50	
		100	0

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE INDENNITA' AGGIUNTIVA

<i>Punteggio raggiunto</i>	<i>Percentuale erogazione indennità aggiuntiva</i>
≥ 95	100,00%
≥ 85 e < 95	90,00%
≥ 75 e < 85	80,00%
≥ 65 e < 75	70,00%
≥ 60 e < 65	50,00%
< 60	nessuna erogazione

Colloquio finale (data e firma):

B. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE E ALTE PROFESSIONALITA'

Il sistema di valutazione **delle posizioni organizzative e alte professionalità** della Provincia di Cremona è di tipo multidimensionale.

Le dimensioni, gli ambiti, i pesi della valutazione e i soggetti oggetto di valutazione sono i seguenti.

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA					SUPPORTO METODOLOGICO	
	VALUTA IL NIV			VALUTANO: a) IL DIRIGENTE (obiettivi diversi da PEG) b) IL NIV (obiettivi di PEG)	VALUTA IL NIV		VALUTA IL DIRIGENTE
Incaricato di posizione organizzativa e alta professionalità	B1 Performance organizzativa (peso 10)			B2 Risultati individuali peso (70)		B3 Comportamenti organizzativi (peso 20)	Servizio incaricato di programmazione e valutazione
	B1.1 Grado di attuazione della strategia (peso 4)	B1.2 Stato di salute dell'amministrazione (peso 3)	B1.3 Standard di Settore (peso 3)	B2.1 Obiettivi Individuali (peso 50)	B2.2 Piano degli Standard per c.d.c. (peso 20)		

La retribuzione di risultato verrà riconosciuta in base al punteggio acquisito secondo la tabella che segue; il punteggio sarà espresso in centesimi con arrotondamento aritmetico all'unità (per cui fino allo 0,49 si arrotonderà all'unità inferiore e da 0,5 in poi all'unità superiore).

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥ 95	100%
< 95 e ≥ 85	90%
< 85 e ≥ 75	80%
< 75 e ≥ 65	70%
< 65 e ≥ 60	50%
< 60	nessuna erogazione

La soglia minima di accesso al sistema premiale è costituita dal raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60 punti.

B1 PERFORMANCE ORGANIZZATIVA (peso 10)

Anche alle Posizioni Organizzative/Alte professionalità è affidato un ruolo di primo piano nella realizzazione dei progetti con assunzione di responsabilità specifiche e posizioni di autonomia. Si applicano le modalità di valutazione illustrate per i dirigenti (sezione A1) con riferimento ai seguenti indicatori:

B1.1 Grado di attuazione della strategia (peso 4);

B1.2 Stato di salute della amministrazione (peso 3);

B1.3 Standard di Settore (peso 3).

Per quanto concerne la valutazione dell'indicatore di cui al punto B1.3 per le Posizioni Organizzative/Alte professionalità di eventuali servizi o unità assegnati ad un centro di responsabilità che non costituisce Settore sarà presa in considerazione la media del grado di raggiungimento degli standard di performance contenuti nei Piani di tutti i c.d.c. di riferimento del suddetto centro di responsabilità.

In base alla percentuale raggiunta saranno assegnati i punteggi sulla base delle scale di seguito riportate.

B1.1 Grado di attuazione della strategia (peso 4):

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 90%	punti 4
≤ 90% e > 79%	punti 3
≤ 79% e > 69%	punti 2
≤ 69% e > 59%	punti 1
≤ 59% e ≥ 50%	punti 0,5
< 50%	0

B1.2 Stato di salute della amministrazione (peso 3) e

B1.3 Standard di Settore (peso 3):

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 96%	punti 3
≤ 96% e > 91%	punti 2,5
≤ 91% e > 86%	punti 2
≤ 86% e > 75%	punti 1,5
≤ 75% e > 65%	punti 1
≤ 65% e ≥ 50%	punti 0,5
< 50%	punti 0

B2 - RISULTATI INDIVIDUALI (peso 70)

B2.1 Obiettivi individuali (peso 50)

Verranno presi in considerazione gli obiettivi assegnati dal dirigente nella scheda di valutazione, che possono essere individuati fra:

- gli obiettivi contenuti nei PEG ovvero in singole fasi dei medesimi
- altri obiettivi individuati dal dirigente.

Tali obiettivi dovranno essere in numero non inferiore a tre e non superiore a cinque e singolarmente pesati dal dirigente in modo che la somma finale risulti 100.

Il dirigente dovrà specificare per ogni obiettivo gli indicatori e relativi target al fine di poterne definire, a consuntivo, il grado di raggiungimento (% di raggiungimento rapportata a peso dell'obiettivo).

Il risultato complessivo della misurazione sarà rappresentato dalla somma del grado ponderato al peso di raggiungimento di detti obiettivi.

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato il punteggio secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 90%	50
≤ 90% e > 79%	42
≤79% e > 69%	33
≤ 69% e > 59%	17
≤59% e ≥ 50%	8
< 50%	0

B2.2 - Standard per c.d.c. (peso 20)

Verranno presi in considerazione gli standard di performance contenuti nei c.d.c. di riferimento nei Piani del settore.

Il numero di standard considerati ai fini della valutazione sono nella misura massima di tre (3) per ogni centro di costo. Ciascun indicatore è accompagnato da una scheda che rappresenti le caratteristiche dello stesso, le fonti dei dati e il metodo di rilevazione adottato per il monitoraggio del risultato raggiunto.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento degli indicatori del/i c.d.c. di riferimento in relazione ai target associati.

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato il punteggio secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 96%	20
≤ 96% e > 91%	17
≤ 91% e > 86%	13
≤ 86% e > 75%	7
≤ 75% e > 65%	5
≤ 65% e ≥ 50%	3
< 50%	0

B₃ COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (peso 20)

Verranno considerati indicatori comportamentali appartenenti ad aree afferenti al comportamento organizzativo, che non attiene alle caratteristiche e/o alle qualità personali del dipendente, ma al ruolo che questo occupa all'interno dell'organizzazione.

Tali indicatori sono elencati nell'allegato **Dizionario dei Comportamenti organizzativi** (periodicamente aggiornabile) che li riporta raggruppati nelle sei macro-aree di comportamento predefinite.

Annualmente il Dirigente, mediante la scheda di valutazione, assegna **quattro** indicatori comportamentali, individuandoli in quattro delle sei aree di comportamento previste nel Dizionario.

Nella scheda di valutazione è prevista la possibilità, in sede di assegnazione, di effettuare per ciascun indicatore comportamentale l'esplicitazione di ulteriori elementi ritenuti utili per la comprensione dell'indicatore assegnato, ai fini di una maggior consapevolezza o dettaglio di quanto richiesto.

Nel suddetto dizionario gli indicatori sono, in linea di massima, elencati in ordine decrescente di complessità, al fine di agevolare la scelta e renderla adeguata alla complessità delle diverse categorie di dipendenti (P.O./A.P. e comparto). Al fine di fornire uno strumento più flessibile e quindi adeguato alle peculiarità organizzative dei vari settori, tale graduazione non è stata rigidamente predefinita con l'espresso riferimento alle varie categorie di personale.

La valutazione di ciascun indicatore comportamentale viene effettuata secondo la scala riportata nella tabella sotto riportata, che esplica altresì le indicazioni di massima dei parametri individuati.

Inadeguato = <i>dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore:</i> non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.	Punti 0
Migliorabile = <i>dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore:</i> minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.	Punti 1
Discreto = <i>dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore;</i> discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 2

<p>Adeguato= dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adequata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.</p>	Punti 4
<p>Eccellente=piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore: capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).</p>	Punti 6

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è la somma dei punti attribuiti a ciascun indicatore, alla quale corrisponde il punteggio da assegnare secondo la tabella seguente.

punti conseguiti	punti attribuiti
24	20,00
23	19,17
22	18,33
21	17,50
20	16,67
19	15,83
18	15,00
17	14,17
16	13,33
15	12,50
14	11,67
13	10,83
12	10,00
11	9,17
10	8,33
9	7,50
8	6,67
7	5,83
6	5,00
5	4,17
4	3,33
< 4	0

SCHEDA DI VALUTAZIONE POSIZIONI ORGANIZZATIVE e ALTE PROFESSIONALITA'

NOME _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato
performance Organizzativa <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	grado attuazione strategia (pagina 2)	4	
	stato di salute dell'amministrazione	3	
	standard di settore	3	
risultati individuali	obiettivi individuali	50	
	piano degli standard per c.d.c.	20	
Comportamenti organizzativi	valutazione complessiva (pagina 3)	20	
TOTALE		100	0

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

<i>Punteggio raggiunto</i>	<i>Percentuale erogazione retribuzione di risultato</i>
≥ 95	100,00%
≥ 85 e < 95	90,00%
≥ 75 e < 85	80,00%
≥ 65 e < 75	70,00%
≥ 60 e < 65	50,00%
< 60	nessuna erogazione

Data colloquio iniziale:	
	FIRMA VALUTATO:	FIRMA VALUTATORE:
	_____	_____
Data eventuale colloquio intermedio:	
	FIRMA VALUTATO:	FIRMA VALUTATORE:
	_____	_____
Data colloquio finale di valutazione:	
	FIRMA VALUTATO:	FIRMA VALUTATORE:
	_____	_____

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – P.O. / A.P.

OBIETTIVI	PESO (a)	INDICATORI	TARGET	% RAGGIUNTA (b)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (a*b/100)
					0
					0
					0
					0
					0
PERCENTUALE RAGGIUNTA:					0
PUNTEGGIO ASSEGNATO (come da tabella sottostante)					

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 90%	50
≤ 90% e > 79%	42
≤ 79% e > 69%	33
≤ 69% e > 59%	17
≤ 59% e ≥ 50%	8
< 50%	0

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORIMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4)	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	1	2	4	6
(BARRARE)						
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

--	--	--	--	--	--

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO* (come da tabella sottostante)

--	--	--	--	--	--

punti conseguiti => punteggio assegnato*

24 => 20,00	13 => 10,83
23 => 19,17	12 => 10,00
22 => 18,33	11 => 9,17
21 => 17,50	10 => 8,33
20 => 16,67	9 => 7,50
19 => 15,83	8 => 6,67
18 => 15,00	7 => 5,83
17 => 14,17	6 => 5,00
16 => 13,33	5 => 4,17
15 => 12,50	4 => 3,33
14 => 11,67	< 4 => 0

Legenda valutazione comportamenti organizzativi:	Inadeguato =dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore: non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.
	Migliorabile =dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore: minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.
	Discreto = dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore; discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
	Adeguato = dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
	Eccellente =piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore: capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).

C. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL COMPARTO

Il sistema di valutazione **del comparto** della Provincia di Cremona è di tipo multidimensionale. Le dimensioni, gli ambiti, i pesi della valutazione e i soggetti oggetto di valutazione sono di seguito descritti.

IL VALUTATO	COSA SI VALUTA		CHI VALUTA	SUPPORTO METODOLOGICO	
Dipendente del comparto categoria "D"	C1 Risultati individuali (50)		C2 Comportamenti organizzativi (50)	il dirigente con il supporto della P.O. / A.P.	Servizio incaricato di programmazione e valutazione
	C1.1 Obiettivi individuali (30)	C1.2 Standard centri di costo di riferimento (20)			
Dipendente del comparto categoria "C"	C1 Risultati individuali (50)		C2 Comportamenti organizzativi (50)	il dirigente con il supporto della P.O. / A.P.	Servizio incaricato di programmazione e valutazione
	C1.1 Obiettivi individuali (20)	C1.2 Standard centri di costo di riferimento (30)			
Dipendente del comparto categorie "A" e "B"	C1 Risultati individuali C1.2 Standard centri di costo di riferimento (30)		C2 Comportamenti organizzativi (70)	il dirigente con il supporto della P.O. / A.P.	Servizio incaricato di programmazione e valutazione

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 100. Il punteggio conseguito è arrotondato aritmeticamente all'unità (per cui fino allo 0,49 si arrotonderà all'unità inferiore e da 0,5 in poi all'unità superiore). L'importo dell'incentivo sarà correlato al punteggio conseguito, come riportato nella tabella che segue.

Punteggio raggiunto	Percentuale erogazione retribuzione di risultato
≥91	100% dell'incentivo
< 91 e ≥75	90% dell'incentivo
< 75 e ≥60	75% dell'incentivo
< 60 e ≥40	40% dell'incentivo
< 40 e ≥25	30% dell'incentivo
< 25 e ≥16	15% dell'incentivo
<16	non è corrisposto l'incentivo

Il criterio di calcolo dell'incentivo è il seguente:

1. l'incentivo è riconosciuto a tutti i dipendenti di ruolo e a tempo determinato con almeno 90 gg di presenza effettiva in servizio; al di sotto di questa soglia non è riconosciuto alcun incentivo. Vengono considerate presenza a questo fine: la maternità obbligatoria, il congedo parentale al 100%, le terapie salvavita, la malattia figlio 100%, i permessi ex 104 a giorni, i permessi ex art. 19, le ferie, i permessi per donazione AVIS. Il sabato e la domenica sono conteggiati solo se effettivamente lavorati. Il distacco sindacale è regolato dal successivo art. 8. Per i part-time verticali o misti la soglia di 90 giorni è proporzionata ai giorni lavorati nella settimana. La soglia dei 90 giorni non si applica al personale temporaneamente assegnato in convenzione ai Comuni, al quale la produttività è riconosciuta in misura proporzionale ai mesi di permanenza presso la Provincia, intendendosi per un mese la permanenza per 16 o più giorni di calendario, o alla percentuale di assegnazione presso i due enti in caso di assegnazione parziale;
2. alla luce del budget generale, viene definito il budget individuale per ciascun dipendente, considerato al 100% e con riferimento al suo inquadramento (posizione iniziale tabellare della categoria);
3. il budget di settore si determina sommando i budget individuali dei dipendenti di cui al punto 1), oggetto di valutazione da parte del singolo dirigente; non hanno pertanto rilievo le variazioni nella composizione dei settori durante l'anno.
4. il calcolo dell'incentivo individuale effettivo avviene in base al punteggio di valutazione e alla percentuale di part-time e, per il personale in convenzione, ai mesi di permanenza o alla percentuale di assegnazione.
5. i risparmi conseguenti alle valutazioni, al part-time e al personale in convenzione vengono ridistribuiti all'interno dei singoli settori, in proporzione, limitatamente a coloro che hanno acquisito un punteggio superiore a 60 punti;
6. calcolato l'incentivo individuale, su questo si applica l'abbattimento percentuale dovuto a eventuali provvedimenti disciplinari. I risparmi conseguenti ai provvedimenti disciplinari confluiscono nel fondo risorse decentrate dell'anno successivo. L'abbattimento opera come segue: rimprovero verbale 2%;-rimprovero scritto 5%; -multa 8%; -sospensione dal servizio per 1 giorno 10%; -sospensione dal servizio per 2 giorni 12%; -sospensione dal servizio per 3 giorni 20%; -sospensione dal servizio per 4 giorni 22%; -sospensione dal servizio per 5 giorni 25%- sospensione dal servizio per 6 giorni 30%; -sospensione dal servizio per 7 giorni 32%; -sospensione dal servizio per 8 giorni 35%; -sospensione dal servizio per 9 giorni 40%; -sospensione dal servizio per 10 giorni 45%; -sospensione dal servizio da 11 giorni a sei mesi 50% fino ad un mese, indi 100%; -licenziamento 100%.

C1 RISULTATI INDIVIDUALI

C1.1 Obiettivi individuali - solamente per le categorie D (peso 30) e C (peso 20)

Tale ambito rileva solo in relazione al personale appartenente alle categorie D e C.

Verranno presi in considerazione gli obiettivi assegnati dal dirigente nella scheda di valutazione, che possono essere individuati da quest'ultimo fra:

- gli obiettivi contenuti nei PEG ovvero in singole fasi dei medesimi
- altri obiettivi prescelti dal dirigente.

Dovranno essere specificati, in relazione agli obiettivi, gli indicatori e relativi target al fine di poterne definire, a consuntivo, il grado di raggiungimento.

Gli obiettivi dovranno essere complessivamente in numero non inferiore a due e non superiore a quattro. Saranno singolarmente pesati dal dirigente in modo che la somma totale risulti 100.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media ponderata del grado di raggiungimento di detti obiettivi.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "C"
> 90%	punti 30	punti 20
≤ 90% e > 79%	punti 25	punti 17
≤ 79% e > 69%	punti 20	Punti 15
≤ 69% e > 59%	punti 10	punti 7
≤ 59% e ≥ 50%	punti 5	punti 4
< 50%	punti 0	punti 0

C1.2 Standard centri di costo di riferimento (cat. D peso 20, cat. C peso 30, cat A/B peso 30)

Ogni anno, dopo l'approvazione del PEG e del PdS, ogni dirigente definisce, con proprio atto, la distribuzione dei dipendenti per centri di costo per i quali rileva l'attività di ciascuno (si considera rilevante l'attività svolta per una percentuale di almeno il 40% circa).

Ai fini della valutazione verranno presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel Piano degli standard e riferiti al/ai centri di costo cui sono attribuiti i dipendenti. Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento dei singoli indicatori in relazione ai target associati. Nel caso di più c.d.c. di riferimento, si calcolerà la media del raggiungimento degli stessi.

Per i dipendenti considerati, in base a quanto definito nell'atto di cui al primo capoverso, "trasversali di Settore", si considererà la performance di Settore, come definito alla sezione B1.3.

In base alla percentuale raggiunta sarà assegnato il punteggio secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "C"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "A" e "B"
> 96%	punti 20	punti 30	punti 30
≤ 96% e > 91%	punti 16	punti 24	punti 24
≤ 91% e > 86%	punti 13	punti 20	punti 20
≤ 86% e > 75%	punti 11	punti 17	punti 17
≤ 75% e > 65%	punti 9	punti 14	punti 14
≤ 65% e ≥ 50%	punti 7	punti 11	punti 11
< 50%	punti 0	punti 0	punti 0

C2 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

categoria	punti
“D”	50
“C”	50
“A” e “B”	70

Verranno considerati indicatori comportamentali appartenenti ad aree afferenti al comportamento organizzativo, che non attiene alle caratteristiche e/o alle qualità personali del dipendente, ma al ruolo che questo occupa all'interno dell'organizzazione.

Tali indicatori sono elencati nell'allegato **Dizionario dei Comportamenti organizzativi** (periodicamente aggiornabile) che li riporta raggruppati nelle sei macro-aree di comportamento predefinite.

Annualmente il Dirigente, mediante la scheda di valutazione, assegna **quattro** indicatori comportamentali, individuandoli in quattro delle sei aree di comportamento previste nel Dizionario.

Nella scheda di valutazione è prevista la possibilità, in sede di assegnazione, di effettuare per ciascun indicatore comportamentale l'esplicitazione di ulteriori elementi ritenuti utili per la comprensione dell'indicatore assegnato, ai fini di una maggior consapevolezza o dettaglio di quanto richiesto.

Nel suddetto dizionario gli indicatori sono, in linea di massima, elencati in ordine decrescente di complessità, al fine di agevolare la scelta e renderla adeguata alla complessità delle diverse categorie di dipendenti (P.O./A.P. e comparto). Al fine di fornire uno strumento più flessibile e quindi adeguato alle peculiarità organizzative dei vari settori, tale graduazione non è stata rigidamente predefinita con l'espresso riferimento alle varie categorie di personale.

La valutazione di ciascun indicatore comportamentale viene effettuata secondo la scala riportata nella tabella sotto riportata, che esplica altresì le indicazioni di massima dei parametri individuati.

Inadeguato = <i>dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore:</i> non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.	Punti 0
Migliorabile = <i>dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore:</i> minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.	Punti 1
Discreto = <i>dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore;</i> discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 2
Adeguato = <i>dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore;</i> adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 4
Eccellente = <i>piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore:</i> capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).	Punti 6

La valutazione complessiva dei comportamenti organizzativi è la somma dei punti attribuiti a ciascun indicatore, alla quale corrisponde il punteggio da assegnare secondo la tabella seguente.

punti conseguiti	Categorie "C" e "D"	Categorie "A" e "B"
	punti attribuiti	punti attribuiti
24	50,00	70,00
23	47,92	67,08
22	45,83	64,17
21	43,75	61,25
20	41,67	58,33
19	39,58	55,42
18	37,50	52,50
17	35,42	49,58
16	33,33	46,67
15	31,25	43,75
14	29,17	40,83
13	27,08	37,92
12	25,00	35,00
11	22,92	32,08
10	20,83	29,17
9	18,75	26,25
8	16,67	23,33
7	14,58	20,42
6	12,50	17,50
5	10,42	14,58
4	8,33	11,67
< 4	0	0

**SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO
PERSONALE DI CATEGORIA "D"**

NOME _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato
risultati individuali	obiettivi individuali di settore (pagina2)	30	
	piano degli standard cdc di riferimento **	20	

**
Nel caso di più c.d.c. di riferimento va riportata il punteggio riferito alla media degli stessi.
Per i dipendenti considerati "trasversali di Settore" va riportato il punteggio riferito alla performance di Settore.

Comportamenti organizzativi	valutazione complessiva (pagina 3)	50	
------------------------------------	------------------------------------	----	--

TOTALE		100	0
---------------	--	-----	---

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

 %

≥91	100% dell'incentivo
≥76 e ≤90	90% dell'incentivo
≥61 e ≤ 75	75% dell'incentivo
≥41e ≤ 60	40% dell'incentivo
≥26 e ≤ 40	30% dell'incentivo
≥16 e ≤ 25	15% dell'incentivo
<16	non è corrisposto l'incentivo

Data colloquio iniziale: FIRMA VALUTATO:	FIRMA VALUTATORE:
Data eventuale colloquio intermedio: FIRMA VALUTATO:	FIRMA VALUTATORE:
Data colloquio finale di valutazione: FIRMA VALUTATO:	FIRMA VALUTATORE:

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – CATEGORIA “D”

OBIETTIVI	PESO (a)	INDICATORI	TARGET	% RAGGIUNTA (b)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (a*b/100)
					0
					0
					0
					0
PERCENTUALE RAGGIUNTA:					0
PUNTEGGIO ASSEGNATO (come da tabella sottostante)					

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT “D”
> 90%	punti 30
≤ 90% e > 79%	punti 25
≤ 79% e > 69%	punti 20
≤ 69% e > 59%	punti 10
≤ 59% e ≥ 50%	punti 5
< 50%	punti 0

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORTAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4)	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	1	2	4	6
(BARRARE)						
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

--	--	--	--	--	--

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

--

PUNTEGGIO ASSEGNATO* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato*

24 => 50,00	13 => 27,08
23 => 47,92	12 => 25,00
22 => 45,83	11 => 22,92
21 => 43,75	10 => 20,83
20 => 41,67	09 => 18,75
19 => 39,58	08 => 16,67
18 => 37,50	07 => 14,58
17 => 35,42	06 => 12,50
16 => 33,33	05 => 10,42
15 => 31,25	04 => 8,33
14 => 29,17	<4 => 0

Legenda valutazione comportamenti organizzativi:	Inadeguato =dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore: non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.
	Migliorabile =dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore: minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.
	Discreto = dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore; discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
	Adeguato = dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
	Eccellente =piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore: capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).

**SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO
PERSONALE DI CATEGORIA "C"**

NOME _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato
risultati individuali	obiettivi individuali di settore (pagina 2)	20	
	piano degli standard cdc di riferimento **	30	

**

Nel caso di più c.d.c. di riferimento va riportata il punteggio riferito alla media degli stessi.

Per i dipendenti considerati "trasversali di Settore" va riportato il punteggio riferito alla performance di Settore.

Comportamenti organizzativi	valutazione complessiva (pagina 3)	50	
------------------------------------	------------------------------------	----	--

TOTALE		100	0
---------------	--	-----	---

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

 %

≥91	100% dell'incentivo
≥76 e ≤90	90% dell'incentivo
≥61 e ≤ 75	75% dell'incentivo
≥41 e ≤ 60	40% dell'incentivo
≥26 e ≤ 40	30% dell'incentivo
≥16 e ≤ 25	15% dell'incentivo
<16	non è corrisposto l'incentivo

Data colloquio iniziale: FIRMA VALUTATO: _____	FIRMA VALUTATORE: _____
Data eventuale colloquio intermedio: FIRMA VALUTATO: _____	FIRMA VALUTATORE: _____
Data colloquio finale di valutazione: FIRMA VALUTATO: _____	FIRMA VALUTATORE: _____

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – CATEGORIA “C”

OBIETTIVI	PESO (a)	INDICATORI	TARGET	% RAGGIUNTA (b)	PUNTEGGIO CONSEGUITO (a*b/100)
					0
					0
					0
					0
PERCENTUALE RAGGIUNTA:					0
PUNTEGGIO ASSEGNATO (come da tabella sottostante)					

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT “C”
> 90%	punti 20
≤ 90% e > 79%	punti 17
≤ 79% e > 69%	Punti 15
≤ 69% e > 59%	punti 10
≤ 59% e ≥ 50%	punti 5
< 50%	punti 0

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI					
INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4)	VALUTAZIONE PUNTI				
	0	1	2	4	6
	(BARRARE)				
	INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
Esplicitazione (eventuale):					
punti conseguiti					
TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI					
PUNTEGGIO ASSEGNATO* (come da tabella sottostante)					

grigio assegnato*

- 13 => 27,08
- 12 => 25,00
- 11 => 22,92
- 10 => 20,83
- 09 => 18,75
- 08 => 16,67
- 07 => 14,58
- 06 => 12,50
- 05 => 10,42
- 04 => 8,33
- <4 => 0

Inadeguato =dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore; non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.
Migliorabile =dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore; minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.
Discreto = dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore; discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
Adeguato = dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
Eccellente =piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore; capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).

**SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPARTO
PERSONALE DI CATEGORIA "A" e "B"**

NOME _____

SETTORE _____

		punteggio max	punteggio assegnato
risultati individuali	piano degli standard cdc di riferimento **	30	

**

Nel caso di più c.d.c. di riferimento va riportata il punteggio riferito alla media degli stessi.

Per i dipendenti considerati "trasversali di Settore" va riportato il punteggio riferito alla performance di Settore.

Comportamenti organizzativi	valutazione complessiva (pagina 2)	70	
------------------------------------	------------------------------------	----	--

TOTALE		100	0
---------------	--	-----	---

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

%

≥91	100% dell'incentivo
≥76 e ≤90	90% dell'incentivo
≥61 e ≤ 75	75% dell'incentivo
≥41 e ≤ 60	40% dell'incentivo
≥26 e ≤ 40	30% dell'incentivo
≥16 e ≤ 25	15% dell'incentivo
<16	non è corrisposto l'incentivo

Data colloquio iniziale: FIRMA VALUTATO: _____	FIRMA VALUTATORE: _____
Data eventuale colloquio intermedio: FIRMA VALUTATO: _____	FIRMA VALUTATORE: _____
Data colloquio finale di valutazione: FIRMA VALUTATO: _____	FIRMA VALUTATORE: _____

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORTAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4)	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	1	2	4	6
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

--	--	--	--	--	--

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato *

24 => 70,00	13 => 37,92
23 => 67,08	12 => 35,00
22 => 64,17	11 => 32,08
21 => 61,25	10 => 29,17
20 => 58,33	09 => 26,25
19 => 55,42	08 => 23,33
18 => 52,50	07 => 20,42
17 => 49,58	06 => 17,50
16 => 46,67	05 => 14,58
15 => 43,75	04 => 11,67
14 => 40,83	<4 => 0

Legenda valutazione comportamenti organizzativi:	Inadeguato =dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore: non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.
	Migliorabile =dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore: minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.
	Discreto = dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore; discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
	Adeguato = dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.
	Eccezionale =piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore: capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).

Dizionario dei Comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative, alte professionalità e comparto

Gli indicatori sono, in linea di massima, elencati in ordine decrescente di complessità, al fine di agevolare la scelta e renderla adeguata alla complessità delle diverse categorie di dipendenti.

AREA COMPORTAMENTALE

Indicatore comportamentale

PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO

- Capacità di individuare in modo chiaro e realistico gli obiettivi in rapporto alla pianificazione strategica
- Tempestività degli adempimenti programmatori e rendicontativi interni
- Capacità di definire ed adeguare costantemente il piano delle azioni in relazione alle risorse disponibili (umane, finanziarie e strumentali), agli obiettivi di risultato e alla variabilità del contesto
- Capacità di analizzare il territorio ed il contesto di riferimento, anche interno, di adeguare l'attività rispetto alle funzioni assegnate
- Capacità di stabilire tempi e modi di verifica dei risultati delle attività assegnate
- Capacità di analisi e gestione degli strumenti di programmazione
- Efficacia nel fornire feed-back sui risultati o scostamenti
- Propensione a riferire opportunamente e periodicamente sul proprio operato
- Capacità di rispettare tempi e indicazioni ricevute per l'esecuzione della prestazione nonché di segnalare per tempo eventuali criticità

PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO

- Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione
- Efficacia dell'assistenza agli organi di governo
- Supervisione dello svolgimento dei compiti assegnati ai propri collaboratori rispetto alla gestione dei tempi lavoro
- Capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro
- Capacità di standardizzare le procedure per incrementarne l'efficienza

- Capacità di comprensione delle dinamiche interne, capacità di analisi e rimozione della cause di scostamento
- Capacità di gestione efficace del tempo lavoro rispetto agli obiettivi ed ai tempi procedurali
- Capacità di intervenire in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse
- Propensione ad affrontare con energia l'attività lavorativa
- Capacità di evitare errori ed imprecisioni nella conduzione quotidiana della propria attività
- Propensione a mantenere concentrazione e buon livello di attenzione nella conduzione della propria attività, senza perdere mai di vista le finalità ed i risultati a cui tendere

INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

- Capacità di pianificare regole e modalità operative innovative
- Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando idee alternative, al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati
- Propensione all'innovazione e alla successiva approfondita analisi di concrete possibilità di applicazione e sviluppo
- Capacità di applicare norme e regole in modo costruttivo introducendo miglioramenti, semplificazione e innovazioni nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.
- Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi prestati
- Propensione ad accettare i cambiamenti, proponendosi anche direttamente di ampliare la propria sfera di attività abituale per far fronte a diverse esigenze organizzative
- Impegno al miglioramento della qualità dei servizi
- Capacità di acquisizione di un buon livello di autonomia nell'utilizzo diretto degli strumenti tecnologici lavorativi
- Capacità di adeguare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto
- Capacità di cogliere le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche
- Capacità di essere propositivi

- Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti basati sulla reciproca assunzione di responsabilità
- Capacità collaborativa con gli altri responsabili di servizio, capacità di instaurare relazioni aperte al dialogo, al confronto, allo scambio professionale
- Capacità di comunicazione e coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi
- Capacità di favorire l'autonomia, stimolare e sostenere percorsi di crescita professionale del personale
- Capacità di delimitare e monitorare i carichi di lavoro del personale
- Saper cogliere e concretizzare azioni formative e di crescita professionale del personale, soprattutto in situazioni di limitatezza finanziaria
- Capacità di mettere in atto azioni ed accorgimenti volti al controllo e alla contrapposizione all'assenteismo
- Capacità di accogliere innovazioni organizzative per il miglior funzionamento della struttura (e/o di impartire all'interno della propria struttura)
- Qualità delle relazioni interpersonali e capacità di gestione dei conflitti
- Capacità di ascoltare le esigenze di altri Settori per attività od obiettivi comuni
- Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti costruttivi intersettoriali e intrasettoriali
- Propensione all'accettazione di situazioni nuove, anche incerte e disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale
- Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti sia dal contesto di lavoro sia dall'esterno per garantire migliori risultati
- Qualità delle relazioni con utenti esterni, tempestività e precisione nella soddisfazione dei bisogni espressi dall'utenza
- Capacità relazionale positiva e comunicativa con i colleghi
- Propensione a favorire la circolazione di informazioni qualificate e selezionate riferite alla propria attività o contesto lavorativo
- Capacità di lavorare in gruppo

ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA

- Capacità di analizzare le conseguenze e le implicazioni rispetto ad azioni programmate e tempestività nell'attivazione di misure di adeguamento
- Capacità di ascolto, analisi dei problemi, elaborazione e mediazione delle possibili soluzioni
- Capacità di individuazione ed analisi delle cause o dei momenti di difficoltà al fine di prevenire i conflitti
- Capacità decisionale nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti
- Utilizzo dell'esperienza gestionale per superare in modo autonomo, con consapevolezza, equilibrio e fiducia nelle proprie possibilità anche situazioni di particolare complessità
- Capacità di analizzare i problemi e proporre ipotesi concrete di risoluzione
- Capacità di identificare, analizzare ed eliminare anomalie e ritardi
- Capacità di analisi e tempestività di elaborazione delle risposte
- Capacità di autonoma analisi dei problemi organizzativi o di mancato raggiungimento degli obiettivi al fine di proporre soluzioni sostenibili
- Capacità di programmazione delle attività e di autodeterminazione di adeguati livelli di priorità in situazioni di criticità/emergenza
- Autonomia nell'impostare, pianificare e organizzare il lavoro (proprio o di altre persone) utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse a propria disposizione (tempo, tecnologie, strumenti e spazi di lavoro, risorse economiche e finanziarie, ecc)
- Presidio di tutti gli ambiti di discrezionalità consentiti dal ruolo e assunzione di decisioni e di responsabilità
- Capacità di organizzare autonomamente ed efficacemente le attività nel rispetto delle esigenze interne ed esterne
- Capacità di analisi ed approfondimento individuale
- Capacità di pianificare il proprio lavoro al fine di garantirne il corretto funzionamento anche durante i periodi di assenza
- Capacità di attivarsi in modo autonomo nell'ambito delle proprie responsabilità e dei propri compiti, senza subire gli eventi

EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'

- Capacità di attivare canali ed opportunità di formazione, crescita ed adeguamento tecnico/professionale per sé e i propri collaboratori
- Propensione all'adeguamento ed aggiornamento costante del livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta
- Capacità di rispondere positivamente e di sostenere fattivamente i cambiamenti interni
- Consapevolezza del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza
- Capacità di gestire riunioni, incontri di lavoro
- Propensione al costante miglioramento della propria competenza tecnica
- Aggiornamento costante sull'evoluzione delle normative di riferimento, sugli aspetti tecnici e sulle sue ricadute nel contesto organizzativo
- Propensione alla condivisione delle proprie conoscenze professionali
- Capacità di adattare il proprio linguaggio agli interlocutori ed al contesto istituzionale
- Continuità, affidabilità e costanza nell'impegno, capacità di completamento delle attività intraprese, propensione al continuo miglioramento delle prestazioni
- Interesse alla partecipazione ad iniziative di aggiornamento e specializzazione, anche su iniziativa personale
- Capacità di mantenere corretti e positivi comportamenti professionali sia interni sia esterni

**IL PROCESSO DI VALUTAZIONE
(I COLLOQUI CON IL PERSONALE DEL COMPARTO)**

In via preliminare il dirigente, entro il mese di marzo, illustra ai collaboratori in termini generali l'esito della attività dell'anno precedente, sia in riferimento agli obiettivi di PEG sia in riferimento al Piano degli standard, e presenterà i nuovi obiettivi e gli indicatori del Piano degli standard per l'anno in corso, già definiti o in corso di definizione. Ciò potrà avvenire in una riunione con la presenza di tutti i collaboratori ovvero secondo modalità diverse che tengano conto delle peculiarità dei singoli settori. Il dirigente può avvalersi, se lo ritiene, degli incaricati di posizione organizzativa.

Il processo di valutazione consta delle seguenti fasi.

FASE	DESCRIZIONE	TEMPI	OUTPUT
COLLOQUIO INIZIALE	Ha ad oggetto la corretta e trasparente comunicazione ai collaboratori dei contributi attesi e la contestuale assegnazione in modo puntuale degli obiettivi e indicatori comportamentali attesi per l'anno di riferimento, in relazione ai quali è possibile esplicitare, nell'apposito campo della scheda di valutazione, ulteriori elementi ritenuti utili per la comprensione dell'indicatore assegnato, ai fini di una maggior consapevolezza o dettaglio di quanto richiesto.	Entro un mese dall'approvazione/definizione degli strumenti programmatori e, comunque, non oltre il mese di marzo.	Compilazione e consegna obbligatoria della scheda individuale di valutazione per tutti i dipendenti.
COLLOQUIO INTERMEDIO	Ha lo scopo di monitorare l'andamento degli obiettivi e/o comportamenti assegnati. E' facoltativo quando non è espressamente richiesto dal dipendente.	Entro il mese di settembre.	Annotazione della data del colloquio sulla scheda
COLLOQUIO FINALE DI VALUTAZIONE	In via esemplificativa, ha le seguenti principali finalità: <ul style="list-style-type: none"> • analizzare i risultati conseguiti, giungendo, se possibile, ad una comune visione; • identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità/di pertinenza del valutato; • fornire al valutato un feedback sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza che hanno caratterizzato la sua attività; • verificare le attese professionali del valutato; • definire le priorità del piano di lavoro dell'esercizio successivo. 	Entro il mese di marzo dell'anno successivo.	Consegna della scheda con l'esito della valutazione.

MODALITA' DI EFFETTUAZIONE DEI COLLOQUI

I colloqui iniziali possono svolgersi singolarmente o per gruppi, a seconda che l'assegnazione di obiettivi / indicatori avvenga o meno in maniera fortemente differenziata. Tuttavia per il buon funzionamento del sistema, soprattutto per quanto attiene l'assegnazione di mirati indicatori comportamentali e al fine di

perseguire il pieno assolvimento delle finalità degli stessi, è auspicabile che venga riservata la giusta attenzione a quelle situazioni cui corrispondono elementi di particolare complessità e/o assegnazione di target elevati e altamente sfidanti.

I colloqui intermedi (facoltativi se non richiesti espressamente dal dipendente): sono consigliati incontri individuali nei casi in cui gli esiti della valutazione intermedia lo rendano preferibile in termini di riservatezza e in tutti i casi in cui si richieda al valutato particolari percorsi di miglioramento, di analisi, di accompagnamento verso differenti obiettivi professionali e comportamentali. Laddove i colloqui non fossero condotti o non fossero condotti individualmente, è sempre facoltà dei dipendenti richiedere espressamente un ulteriore / ulteriori colloqui individuali.

I colloqui finali di valutazione sono sempre da condurre individualmente.

Si segnala la possibilità di svolgere contemporaneamente il colloquio individuale iniziale e il colloquio individuale finale di valutazione dell'anno precedente, da effettuarsi entro il mese di marzo.

L'effettuazione di tutte le fasi dei colloqui deve essere annotata sulle schede (la data di quello iniziale corrisponde alla data di consegna della scheda di valutazione).

Soggetti valutatori sono i dirigenti, cui afferisce la responsabilità di tale processo. I dirigenti possono avvalersi dei propri incaricati di posizione organizzativa, che pertanto potranno condurre ed effettuare i colloqui (iniziale, intermedio e finale) in modo autonomo, dopo aver condiviso con il dirigente sia i criteri generali sia, in relazione al colloquio finale, le singole valutazioni dei collaboratori. Tale ultimo passaggio risulta certificato dalla sottoscrizione apposta dal dirigente sulla scheda consegnata durante il colloquio finale di valutazione.

CONTESTAZIONE DELLA VALUTAZIONE DA PARTE DEL PERSONALE DEL COMPARTO

Prima istanza

Il dipendente può proporre ricorso scritto e motivato al proprio dirigente entro sette giorni dal ricevimento della scheda di valutazione.

I sette giorni decorrono dal giorno successivo al ricevimento della scheda e fanno riferimento ai giorni di calendario.

Il dirigente entro sette giorni dal ricevimento del ricorso dovrà convocare a colloquio il dipendente per ridiscutere la valutazione assegnata.

Dell'esito dell'incontro dovrà essere contestualmente redatto verbale sintetico, sottoscritto dalle parti.

Seconda istanza

Qualora non si ritenga soddisfatto, il dipendente, entro sette giorni dall'incontro con il dirigente, potrà promuovere ricorso ad apposita commissione, presieduta dal Direttore generale, se presente, ovvero dal Segretario generale, e composta dal dirigente del personale e da un lavoratore designato dalle RSU.

Nel caso in cui il ricorrente appartenga alla struttura di diretta responsabilità del Direttore generale o del Segretario, la Commissione sarà presieduta dal dirigente del personale, che individuerà come componente altro dirigente.

Nel caso in cui il ricorrente appartenga alla struttura di diretta responsabilità del dirigente del personale, il Direttore generale ovvero il Segretario generale provvederà a nominare, in sostituzione, altro dirigente.

Il ricorrente viene invitato all'audizione innanzi alla commissione con un preavviso minimo di 7 giorni. Se il ricorrente è impossibilitato a partecipare alla seduta per valido e giustificato motivo debitamente documentato, è tenuto ad inviare tempestivamente una comunicazione, contenente sia l'indicazione dei motivi che la richiesta di rinvio ad altra data.

Il colloquio con la Commissione si svolge senza particolari formalità di procedura.

Il ricorrente e il dirigente responsabile della valutazione sono ascoltati separatamente.

Il ricorrente, durante il contraddittorio, può farsi assistere da persona di fiducia.

La Commissione è tenuta a deliberare entro 10 giorni dalla audizione o confermando la valutazione ovvero invitando il dirigente a rivedere il processo valutativo sulla base delle segnalazioni effettuate.

In questo secondo caso, l'esito della revisione sarà trasmesso alla Commissione, che, sentito il dirigente, potrà intervenire modificando la valutazione qualora la revisione non sia avvenuta secondo le segnalazioni impartite.

CONTESTAZIONE DELLA VALUTAZIONE DA PARTE DEL DIRIGENTE

Il dirigente può proporre ricorso scritto e motivato al NIV entro dieci giorni dal ricevimento della scheda di valutazione.

I dieci giorni decorrono dal giorno successivo al ricevimento della scheda e fanno riferimento ai giorni di calendario.

Entro i successivi 20 giorni il NIV convocherà l'interessato per valutare le ragioni del ricorso.

A conclusione della audizione, il NIV relazionerà al Presidente in ordine alle ragioni espresse dal ricorrente e al proprio giudizio. Alla luce della relazione e di eventuali ulteriori integrazioni, il Presidente confermerà o modificherà la valutazione.