



**PROVINCIA DI BRINDISI**

**TESTO UNICO DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE  
DELLE POSIZIONI E DELLE PRESTAZIONI  
DEL PERSONALE**

Approvato con decreto del Presidente n° \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

# INDICE

TITOLO I – SISTEMA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

CAPO I – POSIZIONI DIRIGENZIALI

CAPO II – POSIZIONI ORGANIZZATIVE

CAPO III – ALTE PROFESSIONALITA'

CAPO IV – SPECIFICHE RESPONSABILITA'

TITOLO II – SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

CAPO I – DISPOSIZIONI GENERALI

CAPO II – SEGRETARIO GENERALE E DIRETTORE GENERALE

CAPO III – DIRIGENTI

CAPO IV – DIPENDENTI

# TITOLO I

## SISTEMA DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

### CAPO I

#### POSIZIONI DIRIGENZIALI

#### ART. 1

##### PREMESSA

1. Nel presente Capo viene esplicitato il Sistema di Valutazione delle Posizioni Dirigenziali della Provincia di Brindisi.
2. La valutazione del personale costituisce un processo centrale nell'ambito del management pubblico ed ha registrato negli ultimi anni una crescente attenzione nell'ottica del potenziamento dell'efficienza e dell'efficacia della gestione degli enti locali. A fortiori, la valutazione dell'azione dirigenziale ricopre un'importanza strategica al fine di favorire la diffusione di una cultura di tipo manageriale, piuttosto che meramente esecutiva, fondata non solo sui compiti assegnati ma sulle attitudini, competenze, potenzialità di ciascun dirigente e sulla responsabilità per la gestione delle risorse attribuite, con particolare attenzione alla programmazione ed al controllo dei risultati.
3. In tale ottica, la valutazione persegue diverse finalità:
  - il miglioramento delle prestazioni del personale, incentivando la partecipazione dei singoli all'obiettivo dell'ente;
  - il censimento delle competenze e conoscenze richieste per lo svolgimento delle attività e dei servizi erogati dall'ente;
  - la valorizzazione del potenziale umano.
4. A tal fine la normativa vigente in tema di valutazione del personale individua tre diversi ambiti di valutazione:
  - la valutazione delle posizioni organizzative dirigenziali
  - la valutazione delle prestazioni lavorative
  - la valutazione del potenziale individuale
5. La **posizione organizzativa dirigenziale** rappresenta un elemento strutturale ed oggettivo, in quanto in essa è individuabile uno specifico ruolo organizzativo, caratterizzato da precise finalità, competenze e responsabilità richieste, indipendentemente dal soggetto ad essa preposto e dalla sua *performance*.
6. La valutazione delle posizioni organizzative dirigenziali, dunque, ha l'obiettivo di definire "*che cosa e come si deve fare*", attribuendo un valore quali-quantitativo all'insieme integrato e strutturato di attività svolte all'interno delle singole unità organizzative, in virtù delle conoscenze di base necessarie per l'espletamento degli incarichi, della complessità dei processi decisionali, del diverso grado di impegno e responsabilità richieste ai soggetti preposti.
7. Nella valutazione delle prestazioni lavorative, al contrario, l'attenzione è focalizzata completamente sull'individuo. L'oggetto della valutazione è "*che cosa e come si fa*", ovvero la performance dei singoli Dirigenti d'area, intesa sia come il contributo degli stessi al raggiungimento degli obiettivi assegnati dall'Amministrazione provinciale, sia come le competenze organizzative e gestionali dimostrate nello svolgimento dell'incarico.
8. La valutazione del potenziale individuale, infine, definisce "*che cosa e come si potrà fare*" e consiste nell'analisi delle attitudini e delle capacità del singolo dipendente, che potrebbero non essere espresse nell'attuale attività lavorativa. Tale valutazione è un elemento fondamentale per una gestione pianificata delle risorse umane, attenta all'efficienza ed economicità nell'utilizzo delle risorse umane.

9. Per quanto riguarda la valutazione delle posizioni organizzative dirigenziali, il metodo più diffuso è quello basato su una serie di indicatori. Alcuni dei possibili indicatori di posizione sono:
- complessità e intersettorialità delle funzioni svolte e dei servizi offerti;
  - grado di specializzazione e professionalità richiesta dai compiti affidati;
  - livello di autonomia e responsabilità delle posizioni;
  - entità delle risorse finanziarie e strumentali affidate;
  - numero di dipendenti e collaboratori subordinati;
  - composizione delle risorse umane gestite;
  - discrezionalità sui vincoli e sulla tempistica;
  - frequenza e rilevanza delle relazioni esterne;
  - altre fattispecie.
10. La scelta degli indicatori da utilizzare è molto importante sia ai fini della confrontabilità delle diverse posizioni organizzative, sia per la salvaguardia del principio di equità: a parità di valore delle posizioni parità di trattamento retributivo.
11. A tal fine i criteri prescelti devono risultare omogenei, cioè rilevanti e significativi nella valutazione di ciascuna posizione, ed obiettivi.

## ART. 2 I PARAMETRI DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI

1. La scheda di analisi per la valutazione della Posizione Dirigenziale attribuisce un valore alla complessità della posizione sulla base di tre criteri di valutazione a loro volta suddivisi in dieci sotto-criteri:

### ***Criterio 1 - Collocazione nella struttura***

Identifica il posizionamento della struttura dirigenziale all'interno dei livelli gerarchici previsti dal Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi e l'insieme delle capacità richieste dalla posizione di gestire le relazioni con le risorse umane della struttura.

<b>Criterio 1 Collocazione nella struttura (max 30)</b>		
<b>Sotto-criteri</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Punti</b>
<b>Composizione della struttura (max 10)</b>	Numero di Posizioni Organizzative / Alte Professionalità	da 0 a 5
	Numero di dipendenti previsti in dotazione organica	da 0 a 5
<b>Livello organizzativo (max 5)</b>	Numero di Settori previsti nella macrostruttura	da 0 a 5
<b>Incarichi specifici extra (max 5)</b>	Complessità degli incarichi specifici extra	da 0 a 3
	Eterogeneità degli incarichi specifici extra	da 0 a 2
<b>Tipologia di posizione dirigenziale (max 10)</b>	Staff management	da 0 a 2
	Line management	da 0 a 8

**a. Composizione della struttura**

Attribuisce un peso alla complessità di gestione delle risorse umane del Servizio sulla base di dati oggettivi relativi al numero di:

- Posizioni Organizzative / Alte Professionalità assegnate

Stima la complessità del coordinamento diretto di Posizioni Organizzative e/o di Alte Professionalità eventualmente presenti nel proprio Servizio sulla base del loro numero, con riferimento alle P.O./A.P. complessivamente assegnate all'intera struttura, senza distinzione della provenienza delle stesse tra servizi propri e servizi ad interim in quanto le P.O./A.P. assegnate possono essere impiegate nell'ambito dei servizi assegnati;

- Dipendenti previsti in dotazione organica

Stima la complessità del coordinamento diretto di dipendenti assegnati al Servizio come da previsione teorica della dotazione organica, con riferimento al personale complessivamente assegnato all'intera struttura, senza distinzione della provenienza dello stesso tra servizi propri e servizi ad interim in quanto il personale assegnato può essere impiegato nell'ambito dei servizi assegnati;

**b. Livello organizzativo**

Indica il peso e la complessità implicite nella posizione del Servizio rispetto l'organigramma dell'Ente (Servizio, Settori e Uffici);

**c. Incarichi specifici extra**

Indica la complessità e la eterogeneità di altri incarichi specifici previsti dall'ordinamento e che sono extra rispetto alla Dirigenza (Vice-Segretario, Responsabile Trasparenza, controlli interni, controlli sulle società partecipate, incarichi vari).

**d. Tipologia della posizione dirigenziale**

Valuta nell'ambito di ciascuna posizione dirigenziale le due diverse tipologie di funzioni, se ed in quanto esistenti:

- funzioni di *staff management*<sup>1</sup>;
- funzioni di *line management*.<sup>2</sup>

**Criterion 2 - Organizational Complexity**

Definisce l'originalità/difficoltà di analisi concettuale nell'ambito dello spazio decisionale previsto sia per le attività progettuali e/o di sviluppo sia per l'identificazione, la definizione e la soluzione delle problematiche connesse alla posizione. E' valutata attraverso l'analisi del grado di difficoltà del processo mentale e di libertà del ruolo in conseguenza dei legami con gli altri ruoli aziendali, dei contesti di riferimento e delle norme o regole che governano l'ambiente.

<b>Criterion 2 Organizational Complexity (max 30)</b>		
<b>Sotto-criteri</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Punti</b>
<b>Relazioni interne (max 5)</b>	Peso	da 0 a 2
	Complessità	da 0 a 3

<sup>1</sup> Sono funzioni di *staff management* quelle di supporto all'Ente (ad es. Personale, Organizzazione, Risorse Finanziarie)

<sup>2</sup> Sono funzioni di *line management* quelle operative dell'Ente (ad es. Servizio al Cittadino).

<b>Relazioni esterne</b> (max 10)	Frequenza	da 0 a 5
	Rilevanza	da 0 a 5
<b>Complessità delle problematiche</b> (max 15)	Eterogeneità delle tematiche	da 0 a 6
	Grado di standardizzazione dei procedimenti	da 0 a 4
	Rilevanza trasversale e strategica delle attività tecnico-amministrative	da 0 a 5

**a. Relazioni interne**

Indica il peso e la complessità dei rapporti con strutture interne;

**b. Relazioni esterne**

Indica la frequenza e la rilevanza dei rapporti con l'esterno (altri Enti, Società partecipate, studi legali o altro);

**c. Complessità delle problematiche**

- Identifica l'insieme delle capacità e delle conoscenze (sia tecnico specialistiche e sia manageriali) necessarie per svolgere in modo pienamente adeguato i compiti connessi alla posizione e raggiungere i risultati finali attesi;
- Individua la complessità di talune attività trasversali e strategiche dell'Ente.

**criterio 3 - Responsabilità di Gestione**

Intesa come responsabilità delle azioni e delle loro conseguenze; questo fattore valuta l'effetto della posizione sugli obiettivi finali dell'organizzazione.

<b>Criterio 3</b> <b>Responsabilità di gestione</b> (max 40)		
<b>Sotto-criteri</b>	<b>Indicatori</b>	<b>Punti</b>
<b>Autonomia decisionale</b> (max 22)	Progettualità	da 0 a 7
	Flessibilità operativa e livello di discrezionalità e innovazione	da 0 a 15
<b>Responsabilità di ruolo</b> (max 8)	Responsabilità civile	da 0 a 3
	Responsabilità amministrativa	da 0 a 3

	Responsabilità penale	da 0 a 2
<b>Dimensione economica Entrate e Spese (max 10)</b>	- fino ad euro 500.000 (punti da 0 a 4) - tra euro 501.000 ed euro 1.000.000 (punti da 5 a 8) - oltre euro 1.000.000 (punti da 9 a 10)	da 0 a 10

**a. Autonomia decisionale**

Indica il grado di controllo personale sulle azioni e sulle decisioni ed è conseguenza dell'insieme dei vincoli imposti alla posizione, ossia metodi, procedure, politiche, strategie;

**b. Responsabilità di ruolo**

Esprime il grado di rilevanza e del rischio della posizione sul piano amministrativo/contabile, civile e penali con riguardo ai procedimenti cui è attribuita la responsabilità personale del titolare della posizione;

**c. Dimensione economica**

Esprime la responsabilità economica di gestione dell'attività, sulla base dei dati previsionali del P.E.G., in relazione alle attività effettivamente svolte.

2. Ciascun criterio del presente sistema di graduazione ha un valore massimo predefinito, come previsto nelle tabelle sopra-riportate, in maniera tale che il valore complessivo sia pari a 100. In linea teorica pertanto il punteggio complessivo attribuito ogni posizione dirigenziale può assumere un valore T compreso tra 0 e 100. Dal punto di vista strettamente pratico, invece, è da ritenersi inammissibile il caso che T sia uguale a 0.

### ART. 3 PROCESSO DI GRADUAZIONE

1. L'Organo di Governo della Provincia, su proposta del Nucleo interno di valutazione, predetermina le indennità di posizione di riferimento corrispondenti a fasce di valutazione delle posizioni dirigenziali. Il valore dei punteggi di ingresso per singola fascia retributiva ed entità economica della stessa, di cui al prospetto che segue, è determinato nei limiti delle disponibilità delle risorse di cui all'art. 26 del CCNL Area Dirigenza Comparto Regioni-Enti Locali del 23/12/1999.

Fascia	Punteggio attribuito	Quota percentuale dell'importo massimo della retribuzione di posizione
A	96-100	100%
B	91-95	95%
C	86-90	90%
D	81-85	85%
E	76-80	80%
F	71-75	75%
G	66-70	70%
H	61-65	65%
I	56-60	60%
L	51-55	55%
M	0-50	0%

2. La graduazione della complessità organizzativa delle posizioni dirigenziali viene svolta dal Nucleo interno di valutazione.

3. La valutazione delle singole posizioni risulta determinata dai punteggi assegnati per ciascun item (e relativo peso percentuale) secondo il prospetto che segue.
4. La graduazione determina automaticamente la fascia retributiva in cui si colloca ogni singola posizione dirigenziale di cui alle fasce come sopra indicate.
5. Con ricorrenza annuale, entro il 31 gennaio, e comunque in occasione di riorganizzazioni che comportano rilevanti modifiche funzionali, il Nucleo interno di valutazione provvede ad una verifica della graduazione delle posizioni dirigenziali coinvolte, apportando gli eventuali correttivi.

#### **ART. 4 INCARICHI AD INTERIM**

1. Ai sensi della normativa contrattuale vigente, il servizio assegnato ad interim viene preso in considerazione solo ai fini della retribuzione di risultato. Pertanto deve tassativamente escludersi che possa riconoscersi una doppia retribuzione di posizione al Dirigente cui sia stato affidato un incarico ad interim.
2. Il Nucleo interno di valutazione procede a valutare le posizioni dirigenziali corrispondenti ai Servizi distinti e definiti nella dotazione organica dell'Ente.
3. Le risorse destinate al pagamento della retribuzione di posizione relativa a posti di qualifica dirigenziale vacanti sono destinate a incrementare la parte del fondo riservata al risultato dei dirigenti per la stessa annualità.
4. Al Dirigente cui sia stato affidato un incarico ad interim è riconosciuta la retribuzione di risultato per ciascun servizio diretto, sulla base della ponderazione degli obiettivi di performance stabilita dal Nucleo interno di valutazione e condivisa con i singoli dirigenti.



## **CAPO II POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

### **ART. 7 PREMESSA**

1. Il CCNL 31 marzo 1999 ha previsto l'area delle posizioni organizzative per i dipendenti inquadrati nella categoria D.
2. La metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative, la definizione dei requisiti per l'individuazione del responsabile e la valutazione della prestazione, adottata a seguito di informazione e concertazione con le rappresentanze sindacali dei criteri generali, si caratterizza per essere coerente con le finalità dell'istituto contrattuale, pur con la necessaria flessibilità che un'applicazione di questo genere richiede, avendo riflessi sulle opportunità di sviluppo professionale dei dipendenti contestualizzate nell'ambito dell'esigenza primaria organizzativa e di perseguimento delle finalità dell'Amministrazione.
3. L'istituzione delle posizioni organizzative ha riflessi sul modello organizzativo, con l'obiettivo di renderlo funzionale, nonché sul coerente apprezzamento delle responsabilità assegnate sotto il profilo, in particolare, del trattamento economico, attraverso la graduazione.
4. La definizione dei requisiti per l'attribuzione dell'incarico di responsabile della posizione organizzativa ha riflessi sulle opportunità di sviluppo professionale dei dipendenti nonché sull'adeguatezza delle competenze, possedute o che potranno essere sviluppate, da coloro che sono incaricati.
5. Il metodo di valutazione della prestazione ha riflessi sulla corretta verifica della funzionalità della scelta dell'incaricato, in termini di conferma o revoca dell'incarico attribuito, nonché sul trattamento economico.
6. La metodologia in esame si caratterizza, quindi, per la definizione dei criteri inerenti i seguenti aspetti:
  - a. individuazione delle posizioni organizzative;
  - b. graduazione delle posizioni organizzative;
  - c. requisiti per l'attribuzione dell'incarico di responsabile;
  - d. attribuzione dell'incarico di responsabile;
  - e. valutazione della prestazione;
  - f. revoca dell'incarico di responsabile.

### **ART. 8 ISTITUZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

1. L'Organo Politico competente istituisce, nell'ambito del modello organizzativo adottato nonché delle previsioni contenute nel regolamento per l'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e su proposta del Direttore Generale o, se non nominato, del Segretario Generale le posizioni organizzative per la direzione degli Uffici.
2. Presupposto dell'istituzione delle posizioni organizzative è l'assegnazione di un maggior livello di responsabilità di risultato rispetto al personale dell'analogha categoria.
3. Alla posizione organizzativa sono attribuiti con determinazione dirigenziale dal Dirigente dell' Servizio da cui dipende la Posizione Organizzativa, parte degli obiettivi di PEG/PDO, assegnati con atto dell'Organo Politico competente, oltre alle funzioni già previste nel regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi. Tra queste si citano:
  - a. responsabilità di procedimento;
  - b. gestione funzionale del personale;

- c. gestione delle risorse finanziarie;
- d. provvedimenti: pareri di regolarità tecnica e decreti di liquidazione;
- e. attestazioni, certificazioni, autenticazione, autorizzazione d'accesso agli atti.

## ART. 9 GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

1. Il Nucleo interno di valutazione, sulla base degli elementi che caratterizzano, sotto il profilo funzionale, le linee di attività della posizione in esame, effettua la graduazione delle posizioni organizzative.
2. La graduazione è funzionale, attraverso l'apprezzamento del livello di responsabilità, alla determinazione della retribuzione di posizione, tra il valore minimo e massimo previsto dal CCNL. A tal fine sono utilizzati i seguenti fattori, che sono applicati alle linee di attività assegnate alla posizione organizzativa, riconducibili, sostanzialmente, agli aspetti organizzativi e di professionalità necessaria:
  - a. **Processi** (punti da 10 a 25)  
(tipologia, articolazione e autonomia dei processi: interni alla posizione organizzativa, trasversali a più posizioni organizzative o altre strutture operative, trasversali con soggetti esterni all'ente, ricorrenti nel tempo con le stesse caratteristiche, progettuali e quindi da definire di volta in volta, gestiti in modo autonomo o con la corresponsabilità di altri, vincolati alle decisioni della direzione politica o di terzi)
  - b. **Risorse** (punti da 10 a 20)  
(*umane*: categoria contrattuale, profili professionali, numero, *finanziarie*: capitoli di spesa, capitoli di entrata, *strumentali*: informatiche, organizzative, normative).
  - c. **Relazioni** (punti da 10 a 20)  
(tipologia, articolazione e rilevanza delle relazioni: interne alla posizione organizzativa, trasversali con più posizioni organizzative o altre strutture operative, trasversali con soggetti esterni all'ente, ricorrenti/occasionali, nel tempo con le stesse caratteristiche, negoziali, esecutive).
  - d. **Formazione** (punti da 10 a 15)  
(di base, aggiornamento ed evoluzione disciplina: titoli culturali necessari per la posizione organizzativa, aggiornamento ulteriore, frequenza evoluzione disciplina, molteplicità delle discipline trattate).
  - e. **Responsabilità** (punti da 10 a 20)  
(tipologia e articolazione: contabile, giuridico-amministrativa, patrimoniale, risultato, impatto sull'utenza, procedimento, provvedimento, interna, esterna).
3. Per ciascun fattore è attribuito un punteggio, tra il minimo ed il massimo, stabilito a fianco di ciascuno. Il punteggio complessivo colloca la posizione organizzativa in una delle 3 fasce di graduazione della retribuzione di posizione, come previsto nel seguente prospetto.

Punti da attribuire	Fascia
da 95 a 100	A
da 84 a 94	B
da 73 a 83	C

4. La valutazione della posizione è formalizzata sulla scheda di cui all'Allegato A.

## ART. 10 REQUISITI PER L'ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO DI RESPONSABILE

1. L'attribuzione dell'incarico di responsabile avviene sulla base dei requisiti professionali, predeterminati per ciascuna posizione organizzativa e sulla base di una procedura comparativa dei candidabili.

2. I requisiti professionali, coerenti con le funzioni della posizione organizzativa e correlati sostanzialmente alle esperienze di servizio e formative, nonché al potenziale, sono diversificati in relazione alla natura e caratteristiche del programma da realizzare.
3. Relativamente a posizioni organizzative di direzione di unità organizzativa di particolare complessità, caratterizzata da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa sono utilizzati, requisiti ritenuti idonei ad individuare la professionalità adeguata, tra quelli indicati:

**Generali – trattasi di requisiti di accesso –**

- a. superamento del periodo di prova;
- b. prestazione del servizio con rapporto di lavoro a tempo indeterminato e pieno;
- c. non aver riportato sanzioni disciplinari, escluso il rimprovero verbale, nell'anno precedente;
- d. non aver riportato nell'ultimo triennio un punteggio medio inferiore a 80;
- e. non aver superato il limite previsto dalle norme vigenti come periodo di comparto nel triennio precedente;

I requisiti seguenti sono requisiti di valutazione comparativa:

**Esperienza di lavoro**

- a. responsabilità di Uffici e/o settori;
- b. gestione di risorse umane e finanziarie;
- c. tipologia di attività gestite/ruoli ricoperti, desunte dal CV, correlate allo specifico ruolo di responsabile da ricoprire;
- d. tipologia e complessità dei provvedimenti istruiti o prodotti realizzati;
- e. tipologia di responsabilità esercitate, in termini di istruttoria, provvedimenti, ...;

**Formazione, in particolare, derivante da:**

- a. laurea (triennale/specialistica –vecchio ordinamento), con relativa votazione;
- b. specializzazioni e master, attinenti rispetto al ruolo da ricoprire;
- c. idoneità all'iscrizione in appositi albi professionali riconosciuti ai sensi di legge;

**Potenziale**

- a. capacità di conseguire i risultati;
- b. attitudine a ruoli di gestione e coordinamento, come si evince, in particolare, dai comportamenti organizzativi;
- c. orientamento all'innovazione ed al miglioramento del lavoro in generale;
- d. capacità decisionali e propositive;
- e. propensione all'assunzione di responsabilità.

**ART. 11**

**ATTRIBUZIONE DELL'INCARICO DI RESPONSABILE**

1. Il Dirigente del Servizio, tenuto conto dei requisiti professionali previsti ed attraverso specifica relazione che motiva la scelta, attribuisce l'incarico di responsabile della posizione organizzativa.
2. Nel caso in cui la scelta del responsabile coinvolga più collaboratori e, soprattutto, se più di uno possiede requisiti idonei ed analoghi, nella relazione sono evidenziate, per ciascuno, le caratteristiche professionali e la relazione si conclude con la motivazione della scelta fatta.
3. L'accertamento dei requisiti è formalizzato sulla scheda di cui all'Allegato B.
4. L'incarico di responsabile di posizione organizzativa è attribuito con atto formale e motivato e con la sottoscrizione di specifico contratto individuale di lavoro. In modo analogo si provvede al rinnovo.
5. Il contratto nella fase di prima applicazione, in via sperimentale avrà durata di due anni. A regime, avrà durata triennale in sinergia con il ciclo della performance.

**ART. 12**  
**VALUTAZIONE DEI RISULTATI E DELLA PRESTAZIONE**

1. Il Nucleo interno di valutazione certifica i risultati conseguiti dalle posizioni organizzative per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, sulla base dei dati e dei relativi indicatori documentati, con particolare attenzione al grado di efficienza ed efficacia conseguita nella gestione ed all'impatto sull'utenza.
2. Il Dirigente del Servizio valuta i risultati individuali ed i comportamenti organizzativi del responsabile di posizione organizzativa, sulla base dei fattori definiti.
3. I soggetti interessati sono tenuti alla corretta applicazione della metodologia e, a tal fine, accertano anche la corretta applicazione del processo di cui al paragrafo successivo.
4. La valutazione è espletata quando il responsabile della posizione organizzativa ha realizzato una presenza ordinaria effettiva di almeno 200 giorni nell'anno di riferimento. Dal computo sono escluse le eventuali ferie relative agli anni pregressi se non godute nell'anno di riferimento. In caso di assenza per motivi di astensione obbligatoria per maternità e infortunio sul lavoro, è considerata la valutazione dell'anno precedente.
5. La valutazione si realizza attraverso fasi successive secondo la procedura sintetizzata, con gli elementi essenziali, nel seguente prospetto.

Tempi	Soggetti	Azioni	Metodi e strumenti
30 giorni dall'approvazione del Piano delle Performance	Dirigente	<p>Illustra ai responsabili di Posizione Organizzativa le regole inerenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'interpretazione ed applicazione dei fattori di valutazione</li> <li>- Le verifiche intermedie e la valutazione finale</li> </ul> <p>Condivide con gli stessi i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti nell'anno precedente rispetto ai risultati attesi (obiettivi).</p> <p>Informa, per l'anno in corso, sui seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finalità, criteri, modalità, tempi della valutazione della prestazione.</li> <li>- risultati attesi per la posizione organizzativa e indicatori utilizzati.</li> <li>- risultati attesi per l'impegno individuale e riferimenti utilizzati per la valutazione</li> <li>- comportamenti organizzativi attesi e fattori utilizzati per la valutazione della prestazione.</li> </ul>	Confronto diretto
Durante l'anno	Dirigente	<p>Verifica l'andamento delle attività, con riferimento, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ai risultati attesi per la posizione organizzativa</li> <li>- ai risultati per l'impegno individuale ed ai comportamenti organizzativi.</li> </ul> <p>Se necessario, adotta provvedimenti per:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le azioni non congruenti al raggiungimento dei risultati attesi</li> <li>- i comportamenti organizzativi non positivi.</li> </ul>	Confronto diretto
Entro 30 giorni dell'anno successivo	Responsabile posizione organizzativa	<p>Documenta al Nucleo interno di valutazione e al Dirigente i dati e relativi indicatori sui risultati conseguiti, riferiti alle attività ricorrenti e/a progettuali.</p>	Compilazione scheda
	Dirigente	<p>Realizza la valutazione della prestazione con riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ai risultati per l'impegno individuale</li> <li>- ai comportamenti organizzativi</li> </ul> <p>Illustra la valutazione al responsabile di posizione organizzativa e, se del caso, assume la decisione definitiva sull'eventuale contestazione da parte dello stesso.</p> <p>Trasmette al Servizio/Ufficio Personale le schede di valutazione.</p>	Compilazione scheda e colloquio

6. I Fattori per la valutazione dei risultati: la valutazione dei risultati conseguiti dalla posizione organizzativa è fatta rispetto ai risultati attesi (obiettivi) per le attività ricorrenti o progettuali assegnate, come assegnati dal Dirigente, con riferimento ai dati ed ai relativi indicatori.
7. Ad inizio anno, in coerenza con la predisposizione del PEG/PDO, il Dirigente formalizza i risultati attesi sulla performance individuale e sulla performance organizzativa.
8. I risultati attesi possono fare riferimento, ad esempio, alla realizzazione di determinati maggiori volumi di produzione, alla semplificazione di procedure per il rilascio di determinati atti, all'assicurazione di determinati migliori livelli di "qualità" dei servizi, al rispetto di determinate scadenze, all'erogazione di un nuovo servizio, per nuovi utenti o per nuovi bisogni, alla riduzione dei tempi di attesa per prestazioni o conclusione di procedimenti, all'impatto sull'utenza esterna ed interna, ecc.
9. I risultati attesi sono misurati con adeguati metodi quantitativi, che rappresentano il pieno o parziale conseguimento, con le relative misure di graduazione. A tal fine sono utilizzati, di norma, tre tipi di misurazione, con riferimento particolare all'efficienza, all'efficacia ed all'economicità di gestione delle attività e relativo impatto sull'utenza:

- **parametro**: consiste nella quantificazione di uno o più elementi definiti in via preventiva. In sostanza corrisponde ad un numero assoluto che dimensiona l'elemento di riferimento. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio e con indagine sull'utenza interna ed esterna per quegli elementi che riguardano gli aspetti qualitativi e l'impatto. E' un fattore di valutazione elementare, meno rilevante per le finalità previste dal sistema, utilizzabile più propriamente per la quantificazione degli obiettivi stabiliti nei progetti o nei piani di lavoro.

- **indicatore**: consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri. Permette di valutare l'efficienza (rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate), l'efficacia (rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati) e l'economicità (derivante dal rapporto tra costi e produzione, dalle economie di gestione e dai proventi). E' un fattore di valutazione significativo per il periodo temporale cui si riferisce. Ha la prerogativa di misurare sia le attività ordinarie sia quelle progettuali ad evitare che il successo conseguito su un'attività, con progetti specifici, non comporti risultati negativi per le altre.

- **scostamento**: consiste nel valore derivante dal confronto dei valori di un parametro o di un indicatore in periodi temporali successivi. E' un fattore di valutazione significativo che permette di valutare l'andamento dei risultati, in periodi temporali successivi, sotto il profilo dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità se applicato agli indicatori oppure solo degli aspetti quantitativi se applicato ai parametri.

#### 10. Fattori per la valutazione della performance individuale:

La valutazione è incentrata sull'apprezzamento dell'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro della posizione organizzativa, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate. A tal fine si considera l'impegno effettivamente profuso nel realizzare le attività alle quali il dipendente è preposto, ponderato in base ai fattori esemplificati di seguito, per i quali è prevista una griglia di graduazione del punteggio che facilita la valutazione, come riportata:

##### a. quantità di lavoro realizzato (graduazione da 0 a 5)

- realizza prevalentemente quantità minime rispetto alle assegnate (ad esempio inferiore al 50%)
- realizza quantità solitamente molto inferiori alle assegnate (ad esempio inferiore al 80%)
- realizza quantità solitamente inferiori alle assegnate (ad esempio inferiore al 100%)
- realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (ad esempio pari al 100%)

##### b. complessità ed innovatività del lavoro svolto (graduazione da 0 a 15)

- realizza prevalentemente attività ad interim
- realizza attività solitamente ripetitive
- realizza attività prevalentemente innovative
- realizza attività esclusivamente innovative.

##### c. rispetto dei tempi di procedura (graduazione da 0 a 10)

- impiega prevalentemente tempi molto più lunghi di quelli previsti o preventivati
- impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti o preventivati
- impiega spesso i tempi previsti o preventivati
- impiega i tempi più brevi di quelli previsti o preventivati.

**d. qualità dei risultati** (graduazione da 0 a 15)

- realizza prevalentemente una precisione molto scarsa rispetto all'attesa
- realizza una precisione sufficiente rispetto all'attesa
- realizza una precisione buona rispetto all'attesa
- realizza la precisione attesa e la supera.

**e. gestione delle priorità** (graduazione da 0 a 5)

- realizza le attività senza seguire le priorità necessarie
- realizza abitualmente le attività gestendo le priorità necessarie.

La valutazione è fatta tenendo conto del contesto operativo in cui è svolta la prestazione, in particolare del carico di lavoro, in modo che ci sia un equo e adeguato impegno di tutti i collaboratori, al fine anche di consentire a tutti i dipendenti pari opportunità di conseguire risultati professionalmente validi.

**11. Fattori per la valutazione della performance organizzativa:**

Per la valutazione della performance organizzativa sono utilizzati i fattori di seguito elencati, che rappresentano modelli comportamentali di riferimento, per i quali è riportata una sintetica descrizione.

Per ciascun fattore è riportata l'indicazione di possibili contesti di riferimento, in relazione alle situazioni organizzative, che possono facilitare ulteriormente la graduazione della valutazione. Se vengono utilizzati, occorre tener conto che possono essere adattati alle esigenze e caratteristiche delle attività svolte.

Si precisa, con riguardo all'applicazione dei fattori, che, nel caso in cui la valutazione comporti un giudizio inferiore a "sufficiente" nella scala di graduazione, non è attribuito alcun punteggio con riguardo al fattore di valutazione di riferimento.

Si evidenzia inoltre che la descrizione di ciascun fattore è riportata come esempio e può essere modificata o integrata purché rimanga la coerenza con l'impostazione del sistema e con la logica del contratto e finalità della valutazione:

**a. assunzione di responsabilità** (graduazione da 0 a 8)

(capacità di prendere le responsabilità per il lavoro personalmente, e per i collaboratori relativamente alle modalità gestionali adottate e disposizioni impartite, ...)

**b. valorizzazione del personale** (graduazione da 0 a 6)

(capacità di gestire il personale assegnato con logiche orientate allo sviluppo professionale ed al confronto, favorire la formazione, valutare la prestazione coerentemente i risultati e l'impegno, ...)

**c. risoluzione dei problemi** (graduazione da 0 a 8)

(capacità di affrontare e risolvere le problematiche del lavoro, di qualsiasi fonte, con atteggiamento corretto, privilegiando il confronto informale, ...)

**d. orientamento al risultato** (graduazione da 0 a 8)

(capacità di organizzare il lavoro ed i comportamenti in funzione del risultato, per una gestione efficiente ed efficace, evitando inutili appesantimenti di tipo burocratico e con orientamento all'utenza).

**e. apprendimento ed aggiornamento** (graduazione da 0 a 6)

(capacità di ricerca o studio per l'aggiornamento personale necessario rispetto al ruolo e alle conoscenze necessarie)

**f. iniziativa** (graduazione da 0 a 8)

(capacità di formulare proposte tese al miglioramento del servizio in generale, quindi su soluzioni tecniche, su nuovi obiettivi, ecc., ...)

**g. comunicazione e chiarezza** (graduazione da 0 a 6)

(capacità di comunicare in modo puntuale e chiaro, affinché ci sia una corretta circolazione delle informazioni che riguardano il lavoro, ...)

La valutazione della prestazione è formalizzata su apposita scheda, come da schema di cui all'Allegato C.

**ART. 13**  
**CONTENZIOSO SULLA VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

1. Se la valutazione non è condivisa dal responsabile di posizione organizzativa, quest'ultimo può chiederne la modifica a chi lo ha valutato, formalizzando le proprie ragioni ed i motivi, con riferimento ai fatti ed ai criteri valutativi, entro 10 giorni da quando la scheda viene illustrata e sottoscritta per presa visione.
2. Chi valuta assume la decisione in merito all'istanza e formalizza la valutazione definitiva entro 10 giorni dal ricevimento dell'istanza del dipendente.
3. La procedura di valutazione si conclude con la sottoscrizione della scheda per presa visione, da parte del responsabile di posizione organizzativa ovvero con la decisione definitiva di chi valuta, sulla richiesta motivata del responsabile della posizione organizzativa di modifica della valutazione.
4. Se persiste l'insoddisfazione da parte del responsabile di posizione organizzativa sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi può ricorrere ad un Collegio Paritetico, istituito e disciplinato dall'Organo Politico competente con apposito atto, per risolvere preliminarmente la controversia. Qualora il dipendente ritiene non soddisfatte le ragioni sulla base della decisione definitiva del predetto Collegio, può attivare la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni ed integrazioni.

**ART. 14**  
**CERTIFICAZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE**

1. Conclusa la procedura di valutazione della prestazione, il Nucleo interno di valutazione accerta la regolarità del processo valutativo e ne certifica la rispondenza ai criteri stabiliti.
2. Gli elementi principali di cui tenere conto per la certificazione del processo valutativo sono:
  - a. il confronto di inizio anno;
  - b. la verifica in corso d'anno sui risultati e sui comportamenti organizzativi;
  - c. la formalizzazione delle aree di miglioramento e di eccellenza della prestazione;
  - d. l'illustrazione della valutazione;
  - e. il rispetto dei tempi di procedura della valutazione;
  - f. il rispetto dei tempi per la decisione definitiva sull'eventuale richiesta di modifica della valutazione;
  - g. la coerenza della valutazione nei periodi temporali successivi.
3. Oltre quelli citati, il Nucleo interno di valutazione può considerare altri elementi che ritenga utili per la certificazione, purché non attengano al merito del giudizio espresso da chi valuta.
4. L'esito negativo della certificazione comporta, per chi valuta:
  - a. la formalizzazione della motivazione circa la valutazione resa nei confronti di ciascun dipendente, da cui si evince la correttezza dei motivi che consentono di ritenere realistica la valutazione, espressa;
  - b. l'adozione di provvedimenti sanzionatori che possano avere riflessi sul trattamento accessorio di chi ha fatto la valutazione, da graduarsi in relazione alla gravità ed all'eventuale ripetizione nel tempo delle mancanze;
  - c. il risarcimento, a carico del dirigente, degli eventuali danni economici subiti dal dipendente.

**ART. 15**  
**IL SISTEMA PREMIANTE**

1. Si propone il collegamento della valutazione dei risultati e della prestazione agli istituti contrattuali della retribuzione di risultato. Il metodo proposto tende a semplificare gli atti amministrativi e le criticità di un diverso processo applicativo, prevedendo la gestione centralizzata dei provvedimenti a cura del Servizio gestione risorse umane. Questa soluzione non inficia l'autonomia di chi valuta, in quanto l'accesso al trattamento economico e la determinazione della retribuzione di risultato, sono conseguenza diretta della valutazione espressa dai dirigenti competenti.

**ART. 16**  
**LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO**

1. La retribuzione di risultato è calcolata applicando la percentuale conseguita con la valutazione dei risultati e della prestazione sulla retribuzione di posizione corrisposta al responsabile di posizione organizzativa nell'anno di riferimento.
2. La percentuale è graduata, in relazione alla valutazione dei risultati conseguiti e della prestazione realizzata, come riportato nel seguente prospetto.

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio attribuito</b>	<b>Quota teorica unitaria di trattamento accessorio collegato alla performance</b>
A	191-200	100%
B	181-190	95%
C	171-180	90%
D	161-170	85%
E	151-160	80%
F	141-150	75%
G	131-140	70%
H	121-130	65%
I	111-120	60%
L	101-110	55%
M	0-100	0%

**ART. 17**  
**REVOCA DELL'INCARICO DI RESPONSABILE**

1. A seguito di valutazione negativa, con riferimento ai risultati ed alla prestazione distintamente considerati, con attribuzione di un punteggio corrispondente all'ultima fascia di merito (0-100), il Dirigente revoca l'incarico attribuito, con atto formale e motivato.
2. Compete agli stessi soggetti, come del resto già previsto per l'iniziale attribuzione dell'incarico, valutare se permangono le condizioni per l'attribuzione di un nuovo incarico ad altro dipendente ovvero se, stante le mancanze riscontrate, sia più opportuno modificare o sopprimere la posizione organizzativa.
3. La revoca dell'incarico, sempre con atto formale e motivato, può avvenire anche a seguito di modifica o soppressione della posizione organizzativa.
4. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e di risultato. Permangono in capo al dipendente le funzioni della categoria e profilo professionale di appartenenza.

**Scheda per la graduazione della posizione organizzativa**

*Direzione di unità organizzativa di particolare complessità, caratterizzata da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa (art. 8, comma 2, lettera a) del CCNL 31 marzo 1999)*

<b>Punteggio per ciascun fattore</b>					
<b>Linee di attività</b>	<b>f.1</b>	<b>f.2</b>	<b>f.3</b>	<b>f.4</b>	<b>f.5</b>
<b>Totale punti</b>					

Data .....

Firma del Nucleo interno di valutazione .....

**Scheda per l'accertamento dei requisiti professionali posseduti**

Posizione organizzativa: .....  
 (costituita con provvedimento n. .... / .....)

Valutazione dei requisiti professionali del dipendente .....  
 categoria .....

Requisiti	Descrizione possesso
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Data .....

IL DIRIGENTE

---

**Scheda per la valutazione della prestazione**

Periodo valutato .....

Dipendente .....

Posizione economica ..... Data di attribuzione .....

Conferenza inizio anno    si    no    Verifica durante l'anno    si    no

<b>FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</b>			
<b>VALUTAZIONE DEI RISULTATI</b>		<b>(MAX 100 PUNTI)</b>	
<b>N.</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Punteggio Assegnabile</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
1		da 0 - a 100	
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>		<b>(MAX 50 PUNTI)</b>	
<b>N.</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Punteggio Assegnabile</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
1	Qualità di lavoro realizzato	da 0 - a 5	
2	Complessità ed innovatività del lavoro svolto	da 0 - a 15	
3	Rispetto dei tempi di procedura	da 0 - a 10	
4	Qualità dei risultati	da 0 - a 15	
5	Gestione delle priorità	da 0 - a 5	
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>		<b>(MAX 50 PUNTI)</b>	
<b>N.</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Punteggio Assegnabile</b>	<b>Punteggio assegnato</b>
1	Assunzione di responsabilità	da 0 - a 8	
2	Valorizzazione del personale	da 0 - a 6	
3	Risoluzione dei problemi	da 0 - a 8	
4	Orientamento al risultato	da 0 - a 8	
5	Apprendimento ed aggiornamento	da 0 - a 6	
6	Iniziativa	da 0 - a 8	
7	Comunicazione e chiarezza	da 0 - a 6	
<b>TOTALE VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE</b>		<b>(MAX 200 PUNTI)</b>	
<b>PUNTEGGIO SINTETICO INDIVIDUALE</b>			

**Are di miglioramento e/o di eccellenza della prestazione**


**Osservazioni del dipendente**


Firma del dipendente per presa visione \_\_\_\_\_

Firma del Dirigente \_\_\_\_\_

Data valutazione \_\_\_\_\_

## **CAPO III ALTE PROFESSIONALITA'**

### **ART. 18 DEFINIZIONE DI ALTA PROFESSIONALITÀ**

1. Il presente regolamento disciplina i criteri per l'individuazione, il conferimento, la valutazione e la revoca degli incarichi di alta professionalità, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 10 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del 22.01.2004.
2. L'**alta professionalità** è un incarico a termine con il quale si intende valorizzare specialisti portatori di competenze elevate e/o innovative oppure si intende riconoscere e motivare l'assunzione di particolari responsabilità nel campo della ricerca, dell'analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'Ente.
3. Ai fini del presente regolamento si considerano figure di alta professionalità:
  - a. **"specialisti"**: gli specialisti portatori di competenze elevate e innovative, acquisite, anche nell'ente, attraverso la maturazione di esperienze di lavoro in enti pubblici e in enti e aziende private, nel mondo della ricerca o universitario rilevabili dal curriculum professionale e con preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, master, dottorati di ricerca, ed altri titoli equivalenti) anche, per alcune delle suddette alte professionalità, con abilitazioni o iscrizioni ad albi;
  - b. **"ricercatori"**: gli specialisti con particolari responsabilità nel campo della ricerca, della analisi e della valutazione propositiva di problematiche complesse di rilevante interesse per il conseguimento del programma di governo dell'ente.

### **ART. 19 INDIVIDUAZIONE DELL'AREA DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ**

1. La determinazione dell'ammontare complessivo delle risorse destinate al finanziamento delle alte professionalità è demandata alla contrattazione decentrata come da CCNL vigente.
2. In fase di predisposizione del Piano Esecutivo di Gestione, ciascun dirigente, sulla base della complessità e strategicità dei progetti in esso indicati, propone al Direttore Generale o, se non nominato, al Segretario Generale, la istituzione delle aree di alta professionalità che ritiene utili per il completo raggiungimento degli obiettivi in esso previsti e la durata, allegando la proposta di graduazione delle stesse in base ai parametri indicati all' art. 10 del Regolamento.
3. Il Direttore Generale o, se non nominato, il Segretario Generale, ricevute le proposte organizzative dei Dirigenti, alle quali può motivatamente aggiungerne altre, sentito il Comitato di Direzione, prepara dettagliata e motivata relazione per l'Organo Politico competente.
4. Con la delibera di approvazione del PEG, l'Organo Politico competente, sulla base della relazione acquisita ai sensi dei commi precedenti, individua le aree di alta professionalità e il relativo valore.

### **ART. 20 REQUISITI RICHIESTI PER L'INCARICO DI POSIZIONE ALTA PROFESSIONALITÀ**

1. L'incarico di alta professionalità è conferito al personale dipendente a tempo indeterminato di categoria D in possesso del seguente requisito:
  - preparazione culturale correlata a titoli accademici (lauree specialistiche, master, dottorati ricerca ed altri titoli equivalenti) o ad abilitazioni o iscrizioni ad albi professionali.

**ART. 21**  
**FUNZIONI DELLA POSIZIONE ALTA PROFESSIONALITÀ**

1. L'incarico di Alta professionalità comporta le seguenti funzioni, cumulative e/o alternative che dovranno essere specificatamente richiamate nell'atto del conferimento:
  - a. la diretta e piena responsabilità delle attività, dei pareri, delle ricerche volte al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
  - b. la responsabilità dei procedimenti complessi, attribuiti dal Dirigente;
  - c. l'adozione in prima persona, con connessa responsabilità di firma, di ogni provvedimento espressamente delegato dal Dirigente, conformemente alle vigenti disposizioni di legge;
  - d. la gestione delle risorse umane eventualmente assegnate.

**ART. 22**  
**CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI ALTA PROFESSIONALITÀ**

1. I Dirigenti interessati conferiscono con proprio atto di gestione gli incarichi di alta professionalità al personale di categoria D del proprio servizio, in possesso dei requisiti di cui all'art. 20 del presente regolamento.
2. Gli incarichi che vengono assegnati di norma minimo per un anno, hanno la durata massima di tre anni e sono rinnovabili. Gli atti di gestione devono essere resi pubblici.

**ART. 23**  
**CONTENUTO DEL PROVVEDIMENTO DI INCARICO**

1. Il provvedimento di incarico deve contenere, tra l'altro, gli indirizzi generali per il suo espletamento, con particolare riferimento:
  - a. al PEG o altri strumenti programmatici;
  - b. alle competenze in materia di impegni di spesa, di liquidazione e pagamenti riconducibili all'incarico conferito;
  - c. alle competenze relative alla gestione del personale assegnato a supporto dell'incaricato dell'alta professionalità.

**ART. 24**  
**ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

1. Dopo l'approvazione del PEG, il Dirigente assegna gli obiettivi e comunica i corrispondenti indicatori di risultato necessari per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi.
2. Questi ultimi sono correlati all'attività ordinaria, ai progetti innovativi e ai progetti strategici contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione dell'anno di riferimento.
3. Nelle more e fino all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione restano attribuiti gli obiettivi dell'attività ordinaria.

**ART. 25**  
**VALUTAZIONE DEI RISULTATI**

1. Entro trenta giorni dal termine dell'anno il titolare dell'alta professionalità redige una relazione dettagliata sull'attività svolta e sui risultati raggiunti con riferimento agli indicatori individuati.

2. Il Dirigente responsabile integra la suddetta relazione con un giudizio di merito sull'attività svolta dal titolare dell'alta professionalità, completandola con la compilazione della scheda di valutazione finale dei risultati raggiunti (utilizzando la stessa prevista per i titolari di posizioni organizzative); la relazione così composta è inviata al Nucleo interno di valutazione per la certificazione dei risultati e dal Nucleo interno di valutazione al settore personale per gli adempimenti connessi alla corresponsione dell'indennità di risultato.
3. La titolarità della valutazione spetta ai dirigenti del servizio interessato.
4. La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato di cui all'art. 10 comma 4 del ccnl 22.01.2004. Il dirigente, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale a cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

#### **ART. 26 REVOCA DELL'INCARICO DI ALTA PROFESSIONALITÀ**

1. Durante il periodo di incarico, il Dirigente responsabile, a seguito di specifico accertamento di inadempienze o risultati negativi da parte del dipendente con funzioni di alta professionalità, può revocare l'incarico affidato con provvedimento motivato e previa assicurazione del principio del contraddittorio di cui al precedente articolo.
2. L'incarico di alta professionalità può essere altresì revocato dal Dirigente responsabile anticipatamente rispetto alla sua scadenza per motivate ragioni di natura gestionale ed organizzativa.

#### **ART. 27 CRITERI PER LA GRADUAZIONE DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ E RELATIVO TRATTAMENTO ECONOMICO**

1. La graduazione delle alte professionalità e del relativo trattamento economico viene effettuata dal Nucleo interno di valutazione sentito il dirigente interessato secondo i seguenti elementi, ad ognuno dei quali corrisponde il punteggio massimo a fianco indicato:

##### **Complessità organizzativa**

**Max punti 20**

- complessità delle relazioni interne
- grado di responsabilità verso l'esterno
- complessità dell'area di alta professionalità

##### **Competenze**

**Max punti 30**

- Variabilità del sistema normativo di riferimento
- Complessità e strategicità dei progetti PEG assegnati

##### **Professionalità**

**Max punti 50**

- Competenza manageriale richiesta
- Grado di specializzazione richiesto
- Flessibilità e capacità di adattamento necessarie per coprire il ruolo

## **CAPO IV SPECIFICHE RESPONSABILITA'**

### **ART. 28 FINALITÀ**

1. In applicazione della disposizione di cui all'art. 17, comma 2, lett. f), sostituito dall'art. 7, comma 1, del CCNL dei dipendenti degli enti locali del 9/5/2006, il presente Regolamento disciplina la graduazione e le modalità di erogazione del compenso spettante ai dipendenti provinciali per lo svolgimento di compiti che comportino specifiche responsabilità.

### **ART. 29 DESTINATARI**

1. Destinatari del compenso di cui al precedente art. 28 possono essere tutti i dipendenti provinciali appartenenti alle categorie giuridiche B, C e D con esclusione del personale incaricato di posizione organizzativa secondo la disciplina di cui agli artt. 8 e 11 del CCNL 01.04.1999 e successive modificazioni e integrazioni, che si trovino nelle condizioni previste dal presente Regolamento.
2. In particolare, i dipendenti ai quali possono essere erogati i compensi per specifiche responsabilità sono coloro che, nell'ambito dei rispettivi settori/aree di appartenenza, in rapporto ai posti disponibili, risultano aver conseguito il maggior punteggio alla luce degli effettivi incarichi svolti o da svolgere e sulla base dei criteri di individuazione di cui al successivo art. 30.

### **ART. 30 INDIVIDUAZIONE DEI DESTINATARI**

1. Il compenso è determinato in valori annui lordi che variano da un minimo di €. 1.000,00 sino a un massimo di €. 2.500,00 ed è collegato all'effettivo esercizio delle specifiche responsabilità descritte nella seguente tabella ed alla compilazione della scheda di attribuzione dei relativi punteggi da parte dei singoli dirigenti (art. 32).

<b>Descrizione della specifica responsabilità (effettivi incarichi svolti o da svolgere)</b>	<b>Compenso attribuibile</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilità per attività aggiuntive di supporto considerate strategiche per l'Ente (controlli interni, anti-corruzione, ecc.);</li><li>- Responsabilità di procedimenti amministrativi plurimi e complessi anche con assunzione di responsabilità per l'elaborazione di dati tecnici e/o contabili e/o legali propedeutici all'adozione dell'atto finale, anche rivenienti da conoscenze e competenze non richieste per la categoria di inquadramento e coordinamento di personale all'interno di un Servizio anche affidato ad una Posizione Organizzativa. (Assegnabile solo a dipendenti di cat. D con incarichi aggiuntivi).</li></ul>	<b>FASCIA A</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilità di procedimenti amministrativi plurimi e complessi anche con assunzione di responsabilità per l'elaborazione di dati tecnici e/o contabili e/o legali propedeutici all'adozione dell'atto finale, anche rivenienti da conoscenze e competenze non richieste per la categoria di inquadramento e coordinamento di personale all'interno di un Servizio anche affidato ad una Posizione Organizzativa. (Assegnabile solo a dipendenti di cat. D).</li></ul>	<b>FASCIA B</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinamento di gruppi o squadre di lavoro finalizzati al conseguimento di risultati unitari e specifici;</li><li>- Responsabilità di procedimenti amministrativi plurimi anche con</li></ul>	<b>FASCIA C</b>

assunzione di responsabilità per l'elaborazione di dati tecnici e/o contabili e/o legali propedeutici all'adozione dell'atto finale, anche rivenienti da conoscenze e competenze non richieste per la categoria di inquadramento; (Assegnabile solo a dipendenti di cat. C).	
- Coordinamento di gruppi o squadre di lavoro finalizzati al conseguimento di risultati unitari e specifici; - Responsabilità di procedimenti amministrativi plurimi e complessi, anche comportanti conoscenze e competenze non richieste per la categoria di inquadramento (Assegnabile solo a dipendenti di cat. B).	<b>FASCIA D</b>

- Il Direttore Generale o, se non nominato, il Segretario Generale, con proprio atto, dopo la ripartizione delle Risorse del fondo per il salario accessorio, per ciascun anno, sentite le proposte dei Dirigenti, sulla base del organigramma dell'Ente e degli obiettivi strategici dell'Amministrazione Provinciale, individua il numero degli incarichi conferibili nell'anno, secondo il tipo di fascia (A, B, C e D), ed assegna gli stessi a ciascuna direzione per il successivo atto formale di conferimento della specifica responsabilità.
- La differenziazione degli incarichi di responsabilità in quattro fasce (A, B, C e D) ha decorrenza dal 01.01.2014, restando invariata per l'anno 2013 la regolamentazione previgente.

### ART. 31 INFORMAZIONE

- Le fattispecie individuate dai dirigenti in applicazione dei criteri di cui al precedente art. 30 ed in stretta correlazione il vigente assetto organizzativo dell'Ente, saranno oggetto di preventiva informazione da esercitarsi nelle forme dovute.

### ART. 32 SCHEDE RELATIVE ALL'ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI E LA DETERMINAZIONE DEI RELATIVI COMPENSI DISTINTE PER LE QUATTRO FASCE (A, B, C E D)

#### SCHEDA FASCIA A

(assegnabile solo a dipendenti di cat. D con incarichi aggiuntivi)

punteggio massimo attribuibile: **punti 60**

**DIPENDENTE:** .....

<b>Grado di competenza specialistico/professionale con riferimento alle attività aggiuntive di supporto da svolgere</b>	12	grado elevato	
	9	grado medio	
	6	grado limitato	

<b>Grado di competenza specialistico/professionale rispetto alle funzioni da svolgere</b>	10	grado elevato	
	6	grado medio	
	3	grado limitato	

<b>Capacità relazionale:</b>			
<b>a. con i superiori</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>b. con i colleghi/collaboratori</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>c. con la cittadinanza</b>	6	elevata	

	4	media	
	2	limitata	
<b>Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>Capacità di gestione risorse strumentali</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>Capacità di svolgimento di funzioni comportanti il coordinamento di gruppi di lavoro</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>Capacità di svolgimento di procedimenti plurimi e diversificati</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>TOTALE</b>			

**SCHEDA FASCIA B**  
(assegnabile solo a dipendenti di cat. D)

punteggio massimo attribuibile: **punti 48**

**DIPENDENTE:** .....

<b>Grado di competenza specialistico/professionale rispetto alle funzioni da svolgere</b>	10	grado elevato	
	6	grado medio	
	3	grado limitato	
<b>Capacità relazionale:</b>			
<b>a. con i superiori</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>b. con i colleghi/collaboratori</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>c. con la cittadinanza</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>Capacità di gestione risorse strumentali</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	
<b>Capacità di svolgimento di funzioni comportanti il coordinamento di gruppi di lavoro</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

Capacità di svolgimento di procedimenti plurimi e diversificati	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>TOTALE</b>			
---------------	--	--	--

**SCHEDA FASCIA C**  
(assegnabile a dipendenti di cat. C)

punteggio massimo attribuibile: **punti 45**

**DIPENDENTE:** .....

Grado di competenza specialistico/professionale rispetto alle funzioni da svolgere	7	grado elevato	
	5	grado medio	
	2	grado limitato	

<b>Capacità relazionale:</b>			
a. con i superiori	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
b. con i colleghi/collaboratori	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
c. con la cittadinanza	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	

Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

Capacità di gestione risorse strumentali	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

Capacità di svolgimento di funzioni comportanti il coordinamento di gruppi di lavoro	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

Capacità di svolgimento di procedimenti plurimi e diversificati	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>TOTALE</b>			
---------------	--	--	--

**SCHEDA FASCIA D**  
(assegnabile a dipendenti di cat. B)

punteggio massimo attribuibile: **punti 42**

**DIPENDENTE:** .....

<b>Grado di competenza specialistico/professionale rispetto alle funzioni da svolgere</b>	4	grado elevato	
	2	grado medio	
	1	grado limitato	

<b>Capacità relazionale:</b>			
<b>a. con i superiori</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>b. con i colleghi/collaboratori</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	
<b>c. con la cittadinanza</b>	6	elevata	
	4	media	
	2	limitata	

<b>Efficienza nella gestione delle risorse umane affidate</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>Capacità di gestione risorse strumentali</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>Capacità di svolgimento di funzioni comportanti il coordinamento di gruppi di lavoro</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>Capacità di svolgimento di procedimenti plurimi e diversificati</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>Capacità di adattamento alle dinamiche interne ed esterne</b>	4	elevata	
	2	media	
	1	limitata	

<b>TOTALE</b>			
---------------	--	--	--

<b>Graduazione</b>	<b>Importo</b>
per punteggio compreso da 54 a 60	Fascia A
per punteggio compreso da 46 a 48	Fascia B
per punteggio compreso da 43 a 45	Fascia C
per punteggio compreso da 40 a 42	Fascia D

### **ART. 33 COLLEGIO PARITETICO**

1. In caso di insoddisfazione da parte del dipendente sulla valutazione del dirigente ai sensi dell'articolo precedente, questi può ricorrere ad un Collegio Paritetico, istituito e disciplinato dalla Giunta Provinciale con apposito atto, per risolvere preliminarmente la controversia. Qualora il dipendente ritiene non soddisfatte le ragioni sulla base della decisione definitiva del predetto Collegio, può attivare la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario

secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni ed integrazioni.

#### **ART. 34 DIVIETO DI CUMULO**

1. Ad ogni dipendente non può essere attribuita più di una indennità per specifiche responsabilità.
2. Nel caso in cui ricorrano diversi contemporanei presupposti, al dipendente è corrisposta l'indennità di valore economico più elevato.

#### **ART. 35 ECONOMIE**

1. I risparmi per la quota derivante dall'applicazione dell'art. 71, comma 5, del D.L. n. 112/2008, convertito nella Legge n. 133/2008 andranno portati in aumento alle somme finalizzate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi, mentre i risparmi derivanti dall'applicazione dell'art. 71, comma 1, del medesimo D.L. n. 112/2008 costituiranno economie di bilancio, fatte salve diverse disposizioni di legge in materia.

#### **ART. 36 DURATA E TEMPI DI EROGAZIONE**

1. I compensi spettanti per lo svolgimento di compiti che comportano specifiche responsabilità hanno cadenza annuale e decadono al 31 dicembre di ogni anno solare.
2. Sono rinnovabili ed aggiornabili in relazione a possibili variazioni contrattuali.

#### **ART. 37 MODALITÀ DI EROGAZIONE**

1. All'inizio di ciascun anno solare i dirigenti adottano provvedimenti organizzativi motivati che individuano per l'anno di riferimento i dipendenti cui conferire i compiti che comportino specifiche responsabilità e ne fissano la decorrenza.
2. Tali provvedimenti vengono trasmessi al competente Servizio Risorse Umane ed Organizzazione – Trattamento economico, che procederà alle corrispondenti liquidazioni secondo le decorrenze indicate nei provvedimenti dirigenziali medesimi dopo l'approvazione del fondo delle risorse decentrate e nel limite delle risorse disponibili.

#### **ART. 38 IMPORTO**

1. L'importo del compenso corrispondente a ciascuna fascia sarà stabilito annualmente sulla base delle risorse disponibili nel fondo delle risorse decentrate.

## **TITOLO II**

### **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

#### **CAPO I**

#### **DISPOSIZIONI GENERALI**

##### **ART. 39**

##### **LE FINALITA'**

1. Con il presente sistema di misurazione e valutazione della performance si intende:
  - a. avviare un processo costante di miglioramento qualitativo delle attività e dei servizi erogati dall'Ente, nel pieno rispetto della normativa vigente ed in particolare di quanto stabilito dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che dovrà essere rigorosamente applicato;
  - b. valorizzare le competenze tecniche, amministrative e gestionali delle risorse umane, promuovendo la cultura del lavoro per risultati, della trasparenza e della imparzialità amministrativa, anche a norma dell'art. 14, comma 5, del d.lgs. n. 150/2009;
  - c. migliorare il clima lavorativo, implementando la conoscenza dei processi lavorativi da parte delle risorse umane, la partecipazione responsabile agli stessi, tramite l'accrescimento delle professionalità, l'innalzamento dei livelli di motivazione e di immedesimazione.

#### **CAPO II**

#### **SEGRETARIO GENERALE E DIRETTORE GENERALE, SE NOMINATO**

##### **ART. 40**

##### **MODALITÀ DI CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AL SEGRETARIO GENERALE**

1. La retribuzione di risultato del Segretario Generale, anche nel caso di conferimento dell'ulteriore incarico di Direttore Generale, è determinata e corrisposta sulla base di una verifica dell'attività dallo stesso svolta da parte esclusivamente del Presidente.
2. La verifica attiene:
  - a. alle funzioni ed ai compiti che la legge rimette al Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, nonché individuate da particolari disposizioni di legge, dallo Statuto e dai Regolamenti dell'Ente, con particolare riferimento al positivo contributo fornito alla collaborazione attiva nel perseguimento degli obiettivi propri dell'Amministrazione;
  - b. al conseguimento degli obiettivi specificatamente allo stesso affidati.
3. La valutazione del Presidente opera sul parametro numerico complessivo pari a 100.
4. A ciascuna funzione essenziale svolta dal Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, corrisponde un sottopunteggio massimo. La somma dei sottopunteggi, nel massimo, corrisponde a 60.
5. Al conseguimento degli obiettivi assegnati dal Presidente al Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, è assegnabile il punteggio massimo di 40.

##### **ART. 41**

##### **FUNZIONI DA VALUTARE**

1. Le funzioni da valutare sono le seguenti:
  - a. la funzione di collaborazione nonché l'esercizio delle funzioni rogatorie;
  - b. la funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli Organi dell'Ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti;
  - c. la funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Provinciale e dell'Assemblea dei Sindaci;
  - d. la funzione di coordinamento dei Dirigenti;
  - e. la Presidenza delle delegazioni trattanti.

#### **ART. 42**

#### **LA FUNZIONE DI COLLABORAZIONE NONCHE' DELL'ESERCIZIO DI FUNZIONI ROGATORIE**

1. Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo, ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato.
2. Nell'ambito di questa categoria deve altresì essere valutato l'esercizio delle funzioni rogatorie. A quest'ultimo scopo la valutazione dovrà tenere conto del complesso quanti-qualitativo delle funzioni svolte dal Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato.
3. Il Punteggio massimo attribuibile è di punti 10 secondo i seguenti parametri di valutazione:

Parametri	Punteggio
Ottimo	10
Buono	8
Sufficiente	6
Quasi Sufficiente	5
Scarso	4

#### **ART. 43**

#### **LA FUNZIONE DI ASSISTENZA GIURIDICO AMMINISTRATIVA NEI CONFRONTI DEGLI ORGANI DELL'ENTE IN ORDINE ALLA CONFORMITÀ DELL'AZIONE GIURIDICO-AMMINISTRATIVA ALLE LEGGI, ALLO STATUTO, AI REGOLAMENTI**

1. La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli Organi dell'Ente, intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione.
2. Il Punteggio massimo attribuibile è di punti 10 secondo i seguenti parametri di valutazione:

Parametri	Punteggio
Ottimo	10
Buono	8
Sufficiente	6
Quasi Sufficiente	5
Scarso	4

#### **ART. 44**

#### **LA FUNZIONE DI PARTECIPAZIONE CON FUNZIONI CONSULTIVE, REFERENTI E DI ASSISTENZA ALLE RIUNIONI DEL CONSIGLIO PROVINCIALE E DELL'ASSEMBLEA DEI SINDACI**

1. Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti del Consiglio Provinciale e dell'Assemblea dei Sindaci intese quali capacità di

supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento di questa funzione anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli Organi dell'Ente.

2. Il Punteggio massimo attribuibile è di punti 10 secondo i seguenti parametri di valutazione:

<b>Parametri</b>	<b>Punteggio</b>
Ottimo	10
Buono	8
Sufficiente	6
Quasi Sufficiente	5
Scarso	4

#### **ART. 45 FUNZIONE DI COORDINAMENTO DEI DIRIGENTI**

1. La valutazione dovrà avvenire considerando che per coordinamento si intende l'attività svolta dal Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei Dirigenti, in coerenza con il programma dell'Amministrazione provinciale. Per coordinamento si intende, altresì, l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza, nonché il miglioramento costante della performance organizzativa dell'Ente.
2. Il punteggio massimo attribuibile è di punti 10 secondo i seguenti parametri di valutazione:

<b>Parametri</b>	<b>Punteggio</b>
Ottimo	10
Buono	8
Sufficiente	6
Quasi Sufficiente	5
Scarso	4

#### **ART. 46 PRESIDENZA DELLA DELEGAZIONE TRATTANTE**

1. La valutazione dovrà avvenire tenendo presente la quantità e la rilevanza degli adempimenti posti in capo all'organismo, la cui presidenza per regolamentazione interna all'Ente, compete al Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato.
2. Il punteggio massimo attribuibile è di punti 20 secondo i seguenti parametri di valutazione:

<b>Parametri</b>	<b>Punteggio</b>
Ottimo	20
Buono	16
Sufficiente	12
Quasi Sufficiente	10
Scarso	8

#### **ART. 47 QUADRO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE**

1. La valutazione del Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato, è espressa dal rapporto tra punteggio massimo potenzialmente ottenibile (pari a punti 100), e punteggio effettivamente ottenuto, quale risultante dalla sommatoria dei sottopunteggi attribuiti dal Presidente.

2. I giudizi *Ottimo*, *Buono*, *Sufficiente*, *Quasi Sufficiente* e *Scarso*, hanno valore puramente indicativo. Il Presidente quindi, nell'ambito di ciascuna funzione soggetta a valutazione, potrà attribuire qualunque valore purché compreso all'interno del punteggio minimo e massimo relativo alla stessa funzione.

#### **ART. 48 VALUTAZIONE FINALE**

1. La valutazione finale è effettuata dal Presidente della Provincia, mediante compilazione della scheda di cui all'art. 61, entro il giorno 15 del mese di febbraio dell'anno successivo a quello oggetto della valutazione, sulla base degli elementi acquisiti in corso dell'anno e secondo i parametri indicati nel presente Regolamento, previa relazione a consuntivo del Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato.
2. La scheda va compilata esclusivamente dal Presidente della Provincia in quanto solamente colui che quotidianamente si avvale, prevalentemente, della collaborazione del Segretario e Direttore, se nominato, può valutarne la professionalità e la qualificazione tecnica in relazione allo svolgimento delle proprie funzioni finalizzate alla crescita della realtà amministrativo gestionale e di quella di supporto alla funzione politico-amministrativa.
3. La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole funzioni svolte (punteggio massimo realizzabile pari a 100), ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

<b>Valutazione ottenuta</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>
da 96 a 100 punti	100%
da 91 a 95 punti	95%
da 86 a 90 punti	90%
da 81 a 85 punti	85%
da 76 a 80 punti	80%
da 71 a 75 punti	75%
da 66 a 70 punti	70%
da 61 a 65 punti	65%
da 56 a 60 punti	60%
da 51 a 55 punti	55%
fino a 50 punti	0%

4. La valutazione finale è trasmessa dal Presidente al Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, che può presentare le proprie contro deduzioni entro 10 giorni dalla notifica. Sulle controdeduzioni decide il Presidente in maniera definitiva.

## CAPO III DIRIGENTI

### ART. 49 IL SISTEMA

1. Il sistema di valutazione delle performance dirigenziali si articola, dal punto di vista metodologico, in tre aspetti distinti ma tra loro fortemente correlati:
  - a. il modello di valutazione;
  - b. il processo di valutazione;
  - c. gli strumenti a supporto della valutazione.

### ART. 50 IL MODELLO DI VALUTAZIONE

1. Il sistema di valutazione si pone quale obiettivo primario quello di orientare la prestazione dei Dirigenti verso il raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, in una logica di direzione per obiettivi come metodo di gestione che lega il controllo direzionale alla performance manageriale.
2. In particolare, il modello di direzione per obiettivi, deve essere collegato, in modo armonico e funzionale, al Piano Esecutivo di Gestione al fine di gestire, in un unico "sistema" integrato, gli obiettivi individuati per tutto l'Ente ed assegnati alle "strutture".
3. Nella definizione del modello sono tenute in debita considerazione le specificità delle Direzioni al fine di mantenere l'univocità del Sistema garantendone, comunque, una personalizzazione istituzionale in fase applicativa.
4. La direzione per obiettivi è uno stile di direzione che attiva un processo per la definizione, da parte dell'Amministrazione, degli obiettivi da raggiungere in un arco di tempo determinato, sulla base delle linee e dei piani programmatici assegnati a centri complessi di responsabilità che vengono individuati nelle singole Direzioni e Strutture Speciali.
5. Ciò implica una impostazione tecnico-aziendale, cioè un approccio, per quanto concerne la gestione e l'organizzazione, coerente con i principi dell'economia aziendale e delle discipline del management.
6. In tale contesto necessariamente è privilegiato il ruolo del controllo di gestione, per monitorare l'efficacia e l'efficienza della gestione attraverso l'utilizzo di adeguati strumenti e metodologie di misurazione e produzione di informazioni fondamentali a motivare i Dirigenti a responsabilizzarli e a supportarli nei loro processi decisionali.
7. Il sistema di valutazione in argomento è centrato, altresì, sull'individuo - inteso come insieme di caratteristiche psicologiche e comportamentali - che viene valutato sulla base dei **risultati** raggiunti a fronte degli obiettivi assegnati, dei **comportamenti** agiti e delle **conoscenze** tecnico-professionali sviluppate (di ruolo e gestionali).
8. In tale logica il sistema di valutazione, seppur con i necessari adattamenti e con modalità e regole differenziate, potrà essere applicato in maniera congruente a cascata al fine di consentire la valutazione anche dei Dirigenti contrattualizzati.
9. Deve, pertanto, essere un **sistema di valutazione integrato**, i cui **valori** possono sintetizzarsi nei seguenti:
  - a. Orientamento al risultato, per superare il modello dell'adempimento.
  - b. Sviluppo dell'*empowerment*, per diffondere autonomia e valorizzare le competenze.

- c. Integrazione e cooperazione interfunzionale, per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento di risultati complessi.
- d. Capacità innovativa, per sollecitare l'accelerazione al cambiamento.
- e. Orientamento al "cittadino-cliente" (interno o esterno), per promuovere una logica di servizio.

10. Per ogni Direzione e Struttura organizzativa speciale vengono individuate **tre aree di valutazione e relativa ponderazione**, come di seguito riportata:

- a. Area degli Obiettivi;
- b. Area delle Capacità;
- c. Area dei Controlli interni e della Prevenzione della corruzione.

Area di valutazione	Fattori di valutazione
<b>Area degli Obiettivi</b>	Obiettivo n° 1
	Obiettivo n° 2
	Obiettivo n° 3
	Obiettivo n° 4
	Obiettivo n° ...
<b>Area della Capacità</b>	Capacità di direzione organizzativa
	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane
	Capacità di reperire risorse finanziarie esterne
<b>Area dei Controlli interni e della Prevenzione della corruzione</b>	Risultanze dei controlli interni
	Attività di prevenzione della corruzione

11. La valutazione dell'*Area degli Obiettivi* e dell'*Area delle Capacità* è di esclusiva competenza del Nucleo interno di valutazione, mentre la valutazione dell'*Area dei Controlli interni e della Prevenzione della corruzione* è di esclusiva competenza del Segretario Generale.

#### **ART. 51 AREA DEGLI OBIETTIVI**

1. Le attività di gestione ordinaria non possono essere considerate come obiettivi.
2. Gli obiettivi, **negoziati** con gli organi politici di riferimento, al fine di rendere possibile una loro corretta assegnazione e successiva valutazione, devono essere:
  - **chiari** nella loro definizione;
  - **coerenti** con le strategie e gli obiettivi programmatici dell'Ente, espressi nel DPEF;
  - **integrati** con il programma operativo;
  - **collegati** ai sistemi di budget e di reporting esistenti;
  - **adattabili** a diverse ipotesi di scelta, in relazione alla flessibilità del budget;
  - **misurabili** nella loro quantificazione;
  - **significativi**;
  - **innovativi**;
  - non facilmente raggiungibili, **sfidanti** ma realistici;
  - **traducibili** in risparmi, nel loro raggiungimento.

#### **ART. 52 AREA DELLE CAPACITÀ**

1. Per quanto riguarda questa area, i macro-fattori di valutazione presi considerazione sono i seguenti:
  - a. **Capacità di direzione organizzativa**  
Si articola in:
    - capacità dimostrata di gestire il proprio tempo di lavoro, facendo fronte con flessibilità alle esigenze di servizio e temperando i diversi impegni, con particolare riguardo alla capacità di rispetto dei tempi programmati ovvero delle

scadenze concordate o determinate da norme interne, esterne o da direttive della Direzione Generale;

- capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi ed, altresì, promuovendo la qualità dei servizi, la modulazione del lavoro per processi ed obiettivi e la riduzione dell'assenteismo tra i propri collaboratori;
- capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e di procedimento ed i conseguenti processi formativi del personale in un'ottica di cambiamento;
- capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.

**b. Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane**

Si articola in:

- capacità dimostrata nel motivare, sviluppare, guidare e valutare i collaboratori (anche mediante una significativa differenziazione dei giudizi) e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, valutabile anche mediante una valutazione proveniente dagli *stakeholder* interni;
- capacità dimostrata nel fornire contributi alla comunicazione e all'integrazione tra i diversi uffici e servizi e all'adattamento al contesto di intervento anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

**c. Capacità di reperire risorse finanziarie esterne**

Si manifesta attraverso l'implementazione di progetti idonei ad intercettare risorse finanziarie esterne (fondi comunitari, fondazioni bancarie, sponsorizzazioni, etc.) estrinsecabile attraverso i seguenti indicatori: numero ed importo complessivo dei progetti candidati; numero ed importo complessivo dei progetti ammessi al finanziamento; complessità del partenariato; ruolo della Provincia; etc.

## **ART. 52-BIS**

### **AREA DEI CONTROLLI INTERNI E DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE**

1. Per quanto riguarda questa area, i macro-fattori di valutazione presi considerazione sono i seguenti:
  - b. Risultanze dei controlli interni**

Si articola in:

    - Valutazione sulla base delle risultanze del controllo successivo di regolarità amministrativa sui propri atti;
    - Valutazione sulla base delle risultanze del controllo di gestione;
    - Valutazione sulla base delle risultanze del controllo sulla qualità dei servizi erogati;
    - Valutazione del rispetto dei termini assegnati;
  - c. Attività di prevenzione della corruzione**

Si articola in:

    - Valutazione sull'osservanza delle disposizioni contenute nel piano di prevenzione della corruzione;
    - Valutazione sull'osservanza delle disposizioni contenute nel piano per la trasparenza e l'integrità.
2. Resta di esclusiva competenza del Segretario Generale, e/o se diverso dal Segretario Generale, del Responsabile della prevenzione della corruzione, la valutazione dei dirigenti secondo gli indicatori individuati nel presente sistema di valutazione, per tutto ciò che concerne gli esiti del controllo successivo di regolarità amministrativa e le eventuali omissioni o azioni contrarie o comunque aventi effetto e conseguenze nelle materie del vigente piano anticorruzione.

3. Pertanto il Segretario Generale predisporrà la scheda di valutazione, per ciascun dirigente, relativa all'*Area dei Controlli interni e della Prevenzione della corruzione* e la trasmetterà, entro il 15 febbraio, al Nucleo interno di valutazione, il quale completerà il processo valutativo.

### **ART. 53 PONDERAZIONE DEL SISTEMA**

1. I fattori di ponderazione da applicare alle tre aree di valutazione, al fine di individuare in che modo ciascuna di esse concorrerà alla valutazione complessiva del Dirigente o Responsabile di Struttura, vengono così di seguito definiti.
2. Tale ponderazione, che è espressa in termini percentuali su base totale 100, deve essere strutturata in modo da evidenziare gli obiettivi e gli aspetti manageriali che l'Ente ritiene prioritario perseguire e che considera cruciali per le funzioni assegnate.
3. La somma dei pesi di tutti gli Obiettivi non può essere superiore a 50.

<b>Obiettivi</b>	<b>Peso (a titolo di esempio)</b>
Obiettivo n. 1	5
Obiettivo n. 2	5
Obiettivo n. 3	5
Obiettivo n. 4	5
Obiettivo n. ...	.....
<b>Totale</b>	<b>50</b>

4. Il peso di ciascuna Capacità è fissato come segue:

<b>Capacità</b>	<b>Peso (dati fissi)</b>
Capacità di direzione organizzativa	12
Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane	12
Capacità di reperire risorse finanziarie esterne	6
<b>Totale</b>	<b>30</b>

5. Il peso di ciascun macro-fattore relativo ai controlli interni ed alla prevenzione della corruzione è fissato come segue:

<b>Controlli interni e prevenzione della corruzione</b>	<b>Peso (dati fissi)</b>
Risultanze dei controlli interni	10
Attività di prevenzione della corruzione	10
<b>Totale</b>	<b>20</b>

### **ART. 54 IL PROCESSO DI VALUTAZIONE**

1. Per applicare correttamente il modello di valutazione prima descritto, e' necessario definire quattro momenti fondamentali della sua attuazione, esplicabili nelle seguenti fasi:  
**Fase 1:** Definizione e assegnazione degli obiettivi;  
**Fase 2:** Monitoraggio in itinere dei risultati conseguiti;  
**Fase 3:** Valutazione finale dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati;  
**Fase 4:** Applicazione del sistema premiante.

### **ART. 55 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

1. Gli Organi di direzione politico-amministrativa, sulla base delle linee strategiche e dei programmi pluriennali e delle proposte formulate dai Dirigenti, definiscono, negoziano e assegnano annualmente gli obiettivi, con il supporto del Nucleo interno di valutazione.
2. In particolare vengono definiti, per ogni area di responsabilità, gli obiettivi individuando, per ognuno, l'indicatore di risultato e la relativa quantificazione.
3. Questa fase si conclude con l'approvazione nei termini previsti dal Regolamento vigente sull'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, degli strumenti che complessivamente definiscono il Piano della Performance della Provincia.
4. Entro il 30 settembre gli obiettivi vengono sottoposti ad una verifica / revisione che ne confermi la validità o porti ad una loro modifica/integrazione.
5. Tale revisione va effettuata nel caso in cui, per cause non dipendenti dalla volontà e dal comportamento del Dirigente, si verifichino eventi oggettivamente non governabili dal medesimo che determinino l'impossibilità di raggiungere uno o più obiettivi assegnati; il Dirigente interessato può proporre all'Organo politico di riferimento una revisione degli obiettivi stessi.
6. In tale ipotesi, ove l'Organo politico accolga la proposta, si avvia nuovamente la procedura prevista per l'assegnazione degli obiettivi, che deve concludersi entro 30 giorni dalla data di scadenza precedentemente stabilita. In mancanza di accoglimento della proposta suindicata entro il termine predetto, sono confermati gli obiettivi precedentemente assegnati.
7. Analoga procedura dovrà essere seguita nel caso in cui sia l'organo politico a modificare gli obiettivi o le loro priorità.

#### **ART. 56**

#### **MONITORAGGIO IN ITINERE DEI RISULTATI CONSEGUITI**

1. Con cadenza periodica, sulla base dei dati di reporting forniti dalle strutture competenti in materia di Controllo di Gestione e con il supporto del Nucleo interno di valutazione, viene effettuato dalle singole Direzioni il monitoraggio in itinere dei risultati raggiunti, rispetto a quanto indicato nel Piano della Performance.
2. Il monitoraggio intermedio della performance complessiva dell'Ente circa i risultati ottenuti, da effettuarsi con frequenza almeno semestrale (ove possibile), deve essere comunicato dapprima al Nucleo interno di valutazione, che potrà esprimere le proprie osservazioni, ed in seguito al Presidente della Provincia.

#### **ART. 57**

#### **VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI RAGGIUNTI**

1. Competente ad effettuare la valutazione della performance dei dirigenti è il Nucleo interno di valutazione, nominato e composto ai sensi del relativo Regolamento.
2. I Dirigenti il cui periodo di incarico nel corso dell'anno sia di durata inferiore all'anno percepiscono il trattamento economico accessorio in dodicesimi rispetto al periodo effettivo di attività, sulla base dell'applicazione del Sistema di Valutazione e sempre in misura correlata con la performance conseguita.
3. All'inizio dell'anno successivo e, comunque, non oltre il 15 febbraio i Dirigenti presentano al Presidente del Nucleo interno di valutazione una relazione sull'attività svolta nell'anno precedente e la documentazione idonea a valutare gli scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti.

4. Il Nucleo interno di valutazione sulla base della relazione presentata, con l'ausilio dei dati di reporting esistenti e con il supporto del Controllo interno di gestione, ove costituito, esprime una valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché sulle capacità espresse dal singolo Dirigente nel rispetto dei parametri e criteri fissati dal presente Sistema di valutazione.
5. Questa fase si conclude con un colloquio nell'ambito del quale viene illustrato l'esito della valutazione e viene sottoscritta la scheda di valutazione dal Nucleo interno di valutazione e dal Dirigente interessato, per presa visione.
6. Il Dirigente, firmata la scheda per presa visione, entro i 7 giorni successivi, può presentare osservazioni e richieste motivate di riesame della valutazione, anche fornendo elementi integrativi.
7. Il Nucleo interno di valutazione, conclusi i colloqui che di norma sono individuali, entro i 7 giorni successivi all'ultimo dei colloqui, esamina le osservazioni pervenute da parte dei dirigenti e motivatamente decide nel merito delle stesse, anche riesaminando la propria precedente valutazione.
8. Il presidente del Nucleo interno di valutazione, concluso il contraddittorio e l'eventuale fase di riesame, come sopra descritta, illustra infine all'organo di Direzione politica i risultati della valutazione della performance dei dirigenti relativi all'anno di riferimento.
9. L'Organo di Governo della Provincia, quindi prende atto ed approva le risultanze della valutazione della performance entro i 15 giorni successivi.

#### **ART. 58**

#### **PROCEDURA DI GARANZIA IN CASO DI VALUTAZIONE NEGATIVA**

1. Nel caso in cui la valutazione si concluda con un giudizio negativo (inferiore a 50/100 del punteggio massimo attribuibile), la stessa, prima della formalizzazione delle decisioni, viene contestata, per iscritto, dal presidente del Nucleo interno di valutazione al Dirigente interessato e trasmessa al Presidente della Provincia. Quest'ultimo, acquisita la documentazione, sente il dirigente interessato, che può in tale sede controdedurre ed il segretario Generale che esprime un parere motivato sulla corretta applicazione del sistema di valutazione.
2. Espletata la procedura di garanzia, qualora il Presidente della Provincia, con i pareri come sopra dati e con il supporto del Nucleo interno di valutazione confermi la valutazione negativa, dopo che l'Organo di Governo della Provincia avrà preso atto ed approvato l'esito finale della valutazione, assume, con separati provvedimenti le eventuali misure da adottare, in proporzione al grado riscontrato di non adeguatezza rispetto all'incarico affidato al dirigente, nel rispetto delle vigenti norme, anche di natura contrattuale.

#### **ART. 59**

#### **APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE**

1. La valutazione dell'*Area degli Obiettivi*, dell'*Area delle Capacità* e dell'*Area dei Controlli interni e della Prevenzione della corruzione* è utile ai fini della corresponsione del trattamento accessorio collegato alla performance rappresentato dalla retribuzione di risultato.
2. A tal fine la quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance, definita in sede di contrattazione decentrata, è suddivisa per il numero dei Servizi dell'Ente, in modo tale da ottenere la quota teorica unitaria di trattamento accessorio collegato alla performance.

#### **ART. 60**

## IL TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO

1. Il Nucleo interno di valutazione, sulla base dei punteggi attribuiti ai valutati secondo il presente Sistema di valutazione, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dirigente.
2. Nella predetta graduatoria il personale dirigente valutato è distribuito in differenti livelli di performance in modo tale che al personale collocato in ciascuna fascia di merito corrisponda l'attribuzione di una percentuale della quota teorica unitaria di trattamento accessorio collegato alla performance, come risultante dal seguente prospetto:

Fascia	Punteggio attribuito	Quota teorica unitaria di trattamento accessorio collegato alla performance
A	96-100	100%
B	91-95	95%
C	86-90	90%
D	81-85	85%
E	76-80	80%
F	71-75	75%
G	66-70	70%
H	61-65	65%
I	56-60	60%
L	51-55	55%
M	0-50	0%

3. I residui della quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance, che si verificano a seguito dell'attribuzione risultante dalla predetta graduatoria divengono economie da utilizzare nell'anno successivo con la medesima destinazione.

### ART. 61

#### GLI STRUMENTI A SUPPORTO DELLA VALUTAZIONE

1. Al fine di supportare adeguatamente l'applicazione del sistema di valutazione delle prestazioni, sono stati messi a punto i seguenti strumenti:
  - la scheda di valutazione dell'Area degli Obiettivi (allegato 1);
  - la scheda di valutazione dell'Area delle Capacità (allegato 2);
  - la scheda di valutazione dell'Area delle Controlli interni e della Prevenzione della corruzione (allegato 3);
  - la scheda di valutazione del Segretario Generale e Direttore Generale, se nominato, (allegato 4).

AREA DEGLI OBIETTIVI

SCHEDA OBIETTIVO ANNO \_\_\_\_\_

ANAGRAFICA	Programma n°				Progetto n°				Titolo progetto:														
	Centro di resp. n°				PEG n°				Responsabile:														
	OBIETTIVO n°		Oggetto sintetico:								Peso %												
			Tipologia obiettivo:																				
Descrizione obiettivo																							
RISORSE UMANE	Dipendenti previsti				categoria		% assegnazione		Dipendenti effettivi				categoria	% assegnazione									
	1									5													
	2									6													
	3									7													
	4									8													
RISORSE FINANZIARIE	Tit.	Funz.	Serv.	Inter.	Cap.	Assegnate				Importo		Tit.	Funz.	Serv.	Inter.	Cap.	spese		Motivi dello scollamento				
PREVISIONI ANNO _____	Fase	Raggiungimento dell'obiettivo				Rispetto dei tempi programmati						G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
	1											<input type="checkbox"/>											
	2											<input type="checkbox"/>											
	3											<input type="checkbox"/>											
PERFORMANCE	Descrizione indicatori					Tipo indicatori		Valori attesi			Valori realizzati			Scostamenti									
	1																						
	2																						
	3																						

## NOTE ESPLICATIVE ALL'ALLEGATO 1

Gli OBIETTIVI devono essere:

A) RILEVANTI E PERTINENTI RISPETTO A	→	Bisogni della collettività Missione istituzionale Priorità politiche Strategie dell'amministrazione
B) SPECIFICI E MISURABILI	→	Concreti Chiari
C) TALI DA DETERMINARE UN SIGNIFICATIVO MIGLIORAMENTO DI	→	Qualità dei servizi Qualità degli interventi
D) RIFERIBILI AD UN ARCO DI TEMPO DETERMINATO	→	Generalmente un anno
E) COMMISURATI AI VALORI DI RIFERIMENTO DERIVANTI DA	→	Standard definiti a livello nazionale Standard definiti a livello internazionale Comparazione con amministrazioni analoghe
F) CONFRONTABILI	→	Con le tendenze della produttività dell'amministrazione Con riferimento almeno al triennio/anno
G) CORRELATI A	→	Quantità delle risorse disponibili Qualità delle risorse disponibili

### **Test della fattibilità informativa dell'Indicatore**

#### Lista degli indicatori da valutare:

- *Responsabile dell'alimentazione dati*
- *Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'amministrazione*
- *Periodicità di rilevazione*
- *Tempestività del dato*
- *Supporto informatico*

## AREA DELLE CAPACITA'

PESO % ATTRIBUITO AL MACRO-FATTORE	MACRO-FATTORI DI VALUTAZIONE	FATTORI DI VALUTAZIONE
12	CAPACITÀ DI DIREZIONE ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione del proprio tempo</li> <li>• Flessibilità</li> <li>• Rispetto dei tempi e delle scadenze</li> <li>• Rispetto non formalistico delle regole</li> <li>• Modulazione del lavoro per processi e progetti</li> <li>• Riduzione dell'assenteismo dei collaboratori e capacità di coinvolgimento</li> <li>• Gestione delle innovazioni e del cambiamento</li> <li>• Orientamento al controllo di gestione</li> </ul>
12	CAPACITÀ DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leadership, motivazione e responsabilizzazione</li> <li>• Significativa differenziazione dei giudizi</li> <li>• Gestione del clima organizzativo</li> <li>• Comunicazione integrativa</li> </ul>
6	CAPACITÀ DI REPERIRE RISORSE FINANZIARIE ESTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero ed importo progetti candidati</li> <li>• Numero ed importo progetti ammessi al finanz.</li> <li>• Complessità del parternariato</li> <li>• Ruolo della Provincia</li> </ul>

I Dirigenti dei Servizi n. 1, 2 e 3, in quanto Servizi trasversali per l'Ente, dovranno essere valutati esclusivamente con riferimento ai macro-fattori CAPACITÀ DI DIREZIONE ORGANIZZATIVA e CAPACITÀ DI GESTIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE. Il peso di ciascuna delle due predette capacità è fissato in 15 punti in modo tale che il totale dei pesi sia pari a 30 punti.

## AREA DEI CONTROLLI INTERNI E DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

**PESO % ATTRIBUITO  
AL MACRO-FATTORE**

**MACRO-FATTORI DI  
VALUTAZIONE**

**FATTORI DI VALUTAZIONE**

10

RISULTANZE DEI CONTROLLI  
INTERNI

- Risultanze sui propri atti sottoposti al controllo successivo di regolarità amministrativa
- Risultanze del controllo di gestione;
- Risultanze del controllo sulla qualità dei servizi erogati;
- Rispetto dei termini assegnati
- Numero e rilevanza dei Reclami pervenuti riguardanti il proprio servizio.

10

ATTIVITA' DI PREVENZIONE  
DELLA CORRUZIONE

- Osservanza delle disposizioni contenute nel piano di prevenzione della corruzione
- Osservanza delle disposizioni contenute nel piano per la trasparenza e l'integrità.
- Numero e rilevanza degli Esposti pervenuti riguardanti il proprio servizio.

**La presente scheda è compilata, per ciascun Dirigente, dal Segretario Generale e successivamente è trasmessa al Nucleo interno di valutazione che ne prende atto al fine dell'attribuzione del punteggio finale.**



**PROVINCIA DI BRINDISI**

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E  
DEL DIRETTORE GENERALE, SE NOMINATO**

ANNO \_\_\_\_\_

DOTT. \_\_\_\_\_

**A) FUNZIONE DI COLLABORAZIONE NONCHÉ DELL'ESERCIZIO DI FUNZIONI ROGATORIE**

Parametri	Punteggio previsto	Punteggio attribuito
Ottimo	10	
Buono	8	
Sufficiente	6	
Quasi Sufficiente	5	
Scarso	4	

**B) FUNZIONE DI ASSISTENZA GIURIDICO-AMMINISTRATIVA NEI CONFRONTI DEGLI ORGANI DELL'ENTE IN ORDINE ALLA CONFORMITÀ DELL'AZIONE GIURIDICO-AMMINISTRATIVA ALLE LEGGI, ALLO STATUTO, AI REGOLAMENTI**

Parametri	Punteggio previsto	Punteggio attribuito
Ottimo	10	
Buono	8	
Sufficiente	6	
Quasi Sufficiente	5	
Scarso	4	

**C) FUNZIONE DI PARTECIPAZIONE CON FUNZIONI CONSULTIVE, REFERENTI E DI ASSISTENZA ALLE RIUNIONI DEGLI ORGANI DI INDIRIZZO E DI DIREZIONE DELL'ENTE**

Parametri	Punteggio previsto	Punteggio attribuito
Ottimo	10	
Buono	8	
Sufficiente	6	
Quasi Sufficiente	5	
Scarso	4	

**D) FUNZIONE DI COORDINAMENTO DEI DIRIGENTI**

Parametri	Punteggio previsto	Punteggio attribuito
Ottimo	10	
Buono	8	
Sufficiente	6	
Quasi Sufficiente	5	
Scarso	4	

**E) PRESIDENZA DELLA DELEGAZIONE TRATTANTE**

Parametri	Punteggio previsto	Punteggio attribuito
Ottimo	20	
Buono	16	
Sufficiente	12	
Quasi Sufficiente	10	
Scarso	8	

**F) CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DAL PRESIDENTE**

Punteggio massimo previsto: 40 Punteggio attribuito: \_\_\_\_\_

**TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO: \_\_\_\_\_**

BRINDISI, \_\_\_\_\_

**IL PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_

## **CAPO IV DIPENDENTI**

### **ART. 62 OGGETTO**

1. Il Capo IV del presente Sistema mira a definire la metodologia ed il processo di valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dipendenti della Provincia di Brindisi, ai sensi e per gli effetti dell'art. 7 comma 2 lett. c) e dell'art. 9 comma 2 del D.Lgs. 150/2009.

### **ART. 63 LE RESPONSABILITA' DELLA VALUTAZIONE**

1. La valutazione delle prestazioni lavorative, intendendo con questo i risultati individuali e i comportamenti organizzativi di ogni singolo Dipendente, compete al Dirigente.
2. Questi può essere coadiuvato nel processo valutativo, dai titolari di posizioni organizzative che, nell'ambito del servizio, operano a stretto contatto con il Dirigente e coordinano il lavoro degli altri dipendenti.
3. Il Dipendente che nel corso del periodo oggetto di valutazione ha prestato servizio in diversi settori/servizi è valutato dal Dirigente dell'ultimo settore/servizio d'assegnazione, il quale dovrà acquisire gli elementi di conoscenza per i periodi precedenti, al fine di formulare un giudizio unico complessivo.
4. I dirigenti hanno l'onere della preventiva informazione a tutto il personale assegnato sui criteri e i fattori di valutazione adottati, sugli obiettivi assegnati e da conseguire nell'anno di riferimento, coerentemente con la programmazione complessiva dell'Amministrazione provinciale.
5. La valutazione riguarda tanto i dipendenti con contratto di lavoro a tempo indeterminato, quanto i dipendenti con contratto di lavoro a tempo determinato, purché abbiano effettuato almeno il 70% delle giornate di lavoro previste per anno. Ai fini della valutazione delle giornate di presenza effettiva in servizio si rinvia a quanto previsto dall'art. 69.

### **ART. 64 GLI OBIETTIVI**

1. La valutazione del merito consiste in un processo sistematico che si svolge nei confronti delle unità operative a qualsiasi livello e/o funzione le medesime appartengano e che risponde primariamente a due ordini di esigenze:
  - a. il diritto del singolo individuo:
    - al riconoscimento della propria individualità;
    - all'apprezzamento dei risultati raggiunti;
    - alla valutazione delle qualità potenziali;
    - allo sviluppo ed al miglioramento della prestazione professionale;
  - b. l'esigenza della Provincia, datore di lavoro, alla conoscenza:
    - dell'attività di ogni singola unità di personale;
    - del suo valore attuale e potenziale;
    - della sua volontà e capacità di miglioramento.
2. L'obiettivo che ci si prefigge, con questo sistema premiante, consiste nel fornire ai valutatori (i Dirigenti) gli strumenti per una valutazione oggettiva delle prestazioni rese dal personale in un periodo di tempo determinato e delle attitudini e capacità manifestate nello stesso periodo,

attraverso i quali poter corrispondere il fondo di produttività (salario accessorio) per il medesimo anno.

## **ART. 65 IL PROCESSO**

1. La valutazione si realizza per fasi successive, secondo la metodologia descritta dal Capo IV del presente Sistema.
2. Il Responsabile delle fasi è il Dirigente, in quanto preposto alla gestione dei rapporti di lavoro con la capacità e i poteri del privato datore di lavoro.
3. La prima fase è quella dell'informazione dei dipendenti. La valutazione inizia con l'informazione ai dipendenti circa:
  - a. gli obiettivi da conseguire nell'anno di riferimento, i risultati attesi dal gruppo di lavoro e dai singoli lavoratori, i tempi programmati;
  - b. le finalità, i criteri, le modalità i tempi di valutazione della prestazione lavorativa;
  - c. i comportamenti organizzativi attesi e i fattori utilizzati per la valutazione della prestazione lavorativa;
  - d. il richiamo ai doveri d'ufficio quali il rispetto dell'orario di lavoro, l'assolvimento delle competenze della posizione, la collaborazione con i colleghi, il rispetto delle prerogative dell'utenza.
4. La fase dell'informazione si realizza attraverso una riunione del team di lavoro del quale si redige apposito rapporto ad uso interno. La riunione è convocata dal Dirigente entro 15 giorni dalla approvazione del Piano della Performance relativo all'anno di riferimento della valutazione.
5. La seconda fase è quella della verifica dell'andamento delle attività del singolo lavoratore e del gruppo di lavoro, con particolare riferimento:
  - a. ai risultati medio tempore conseguiti, per l'impegno del gruppo e per l'impegno individuale;
  - b. ai comportamenti organizzativi.
6. Per la seconda fase il Dirigente si avvale di strumenti quali incontri individuali o riunioni del gruppo di lavoro attraverso cui, se necessario, provvede ad adottare o suggerire le azioni correttive per i comportamenti organizzativi negativi o a riprogrammare le azioni necessarie per il conseguimento dei risultati attesi.
7. La terza fase è quella in cui il Dirigente procede alla valutazione individuale della prestazione lavorativa in base ai fattori predefiniti dal titolo I del presente Sistema ed illustra la valutazione medesima a ciascun Dipendente, in appositi incontri individuali, decidendo nel merito di eventuali contestazioni.
8. Immediatamente dopo il Dirigente documenta al Nucleo interno di valutazione i risultati conseguiti, in relazione all'impegno del gruppo di lavoro, ai comportamenti organizzativi ed all'impegno individuale di ciascuno, trasmettendo le schede di valutazione.

## **ART. 66 I FATTORI**

1. I fattori di valutazione sono determinati in base alle seguenti norme: artt. 5 e 6 del CCNL 31.03.1999, artt. 17 e 18 del CCNL 01.04.1999, CCNL 22.01.2004, D.Lgs. 150/2009.
2. Oggetto di valutazione sono:
  - a. i risultati;
  - b. le prestazioni lavorative;

c. la presenza.

3. Il fattore presenza è valutato sulla base dei dati forniti dall'ufficio personale.

## ART. 67 I RISULTATI

1. Per risultati s'intendono i prodotti, i servizi, gli obiettivi conseguiti a seguito d'attività ricorrenti o attività progettuali realizzate dagli uffici, in coerenza con le previsioni del Piano della Performance predisposto ad inizio di ciascun anno. I risultati attesi devono essere misurabili attraverso metodi quantitativi capaci di rappresentare il pieno e parziale conseguimento, nonché attraverso metodi qualitativi ove sia utile tenere in considerazione il gradimento di terzi per i risultati conseguiti. Nella valutazione dei risultati è rilevante principalmente l'impegno di gruppo misurabile attraverso i seguenti fattori:

Parametro	Consiste nella quantificazione di uno o più elementi preventivamente definiti ed espressi in valore/numero assoluto che dimensiona l'elemento da valutare. L'accertamento è fatto sui dati dell'ufficio ovvero su indagine presso l'utenza, interna o esterna.
Indicatore	Consiste nel valore derivante dal rapporto tra due parametri al fine di valutare l'efficienza, cioè il rapporto tra prodotti realizzati e risorse impiegate, l'efficacia, cioè il rapporto tra obiettivi realizzati e obiettivi programmati, e l'economicità, cioè il rapporto tra costi e produzione

## ART. 68 LE PRESTAZIONI LAVORATIVE

1. Per **prestazione lavorativa** s'intende l'apporto individuale, nell'ambito del gruppo di lavoro, riscontrato nella realizzazione delle attività assegnate, cioè l'impegno individuale profuso nel realizzare le attività per le quali il Dipendente è preposto e nel concorrere al conseguimento degli obiettivi programmati. Ai fini della valutazione emergono due elementi fondamentali:

- a. **I risultati per l'impegno individuale** valutabili attraverso i seguenti fattori:
  - Quantità di lavoro realizzato;
  - Rispetto dei tempi di procedura;
  - Precisione dei risultati;
  - Gestione delle priorità.
- b. **I comportamenti organizzativi** valutabili attraverso i seguenti fattori:
  - **Applicazione delle conoscenze:** è la capacità di applicare le conoscenze necessarie per i compiti assegnati, acquisite attraverso attività di formazione, anche autonoma, esperienze di lavoro, etc.
  - **Relazioni con i colleghi e con gli utenti:** è la capacità di tenere rapporti, di comunicare ed interloquire in maniera chiara con colleghi ed utenti, con atteggiamento di cortesia e di disponibilità; è la capacità di rispondere con semplicità e tempestività alle richieste dell'utenza senza eccessivi formalismi e con trasparenza ed imparzialità.
  - **Autonomia operativa:** è la capacità di orientare il comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate; adempiere le proprie mansioni con autonomia e senso di responsabilità, sulla base delle indicazioni di massima e delle direttive ed indirizzi ricevuti, limitando al minimo il supporto dei superiori gerarchici e dei colleghi; è la capacità di organizzare le attività assegnate, dandosi le priorità necessarie, programmando il lavoro, coordinando i collaboratori e coadiuvando i colleghi; è la disponibilità a svolgere adeguatamente, in caso di necessità, attività normalmente non richieste dalla posizione ricoperta, è la capacità di realizzare progetti ed attività innovative, organizzare, programmare e coordinare il personale assegnato.

- **Coinvolgimento nei processi:** è la capacità di concorrere nelle decisioni, di attuare gli indirizzi e di realizzare adeguatamente le attività e i progetti; è la capacità di lavorare in gruppo.
- **Adattamento ai cambiamenti organizzativi:** è la capacità di gestire le attività alla presenza di diversa organizzazione che può riguardare le competenze, le risorse, la struttura operativa, il ruolo ricoperto, etc.
- **Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità:** è la capacità d'interpretare il proprio ruolo in modo flessibile e funzionale alle esigenze dell'organizzazione; è la disponibilità a lavorare per obiettivi e, quindi, oltre il vincolo dell'orario di lavoro, della sede, su richiesta e in caso di necessità, è la capacità di gestire anche le situazioni impreviste.
- **Iniziativa personale e promozione di innovazioni o miglioramenti:** è la capacità di affrontare le situazioni in modo positivo, con spirito d'iniziativa, anche in assenza di direttive ed informazioni dettagliate, proponendo soluzioni migliorative; è la capacità di affrontare le situazioni di lavoro, anche impreviste, con spirito critico ma orientato al miglioramento concreto delle attività dei procedimenti e dei processi produttivi. È la capacità concreta di conseguire risultati efficaci ed in minor tempo possibile.
- **Motivazione:** è la capacità di assicurare la costante presenza e l'assiduità della prestazione lavorativa. È l'interesse e l'attaccamento al lavoro, senso d'appartenenza, critica costruttiva e volontà di crescita delle competenze e conoscenze personali, al di là dei ruoli e delle mansioni.

2. I fattori di valutazione delle prestazioni lavorative sono graduati secondo la scheda di cui all'Allegato D.

## ART. 69 LA PRESENZA

1. Ai fini della valutazione della presenza si considerano i giorni di presenza effettiva in servizio nell'anno oggetto di valutazione rispetto ai giorni di presenza massima nello stesso anno. Si considerano utili a determinare la presenza effettiva:
  - i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale;
  - le assenze per malattia dovute ad infortunio sul lavoro o a causa di servizio, oppure a ricovero ospedaliero o a day hospital, nonché le assenze relative a patologie gravi che richiedano terapie salvavita;
  - i permessi sindacali (escluso i distacchi);
  - le assenze per donazione del sangue;
  - le assenze per ferie contrattualmente previste.
2. Non si considerano presenza, ai fini della valutazione, tutte le altre forme di assenza.
3. La valutazione avviene nel modo che segue:

Giudizio sintetico	Graduazione della presenza in servizio
Sufficiente	Giorni di presenza effettiva pari o superiore al 70% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno
Discreto	Giorni di presenza effettiva pari o superiore al 80% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno
Buono	Giorni di presenza effettiva pari o superiore al 90% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno
Ottimo	Giorni di presenza effettiva pari o superiore al 95% dei giorni di presenza massima nell'ultimo anno

## ART. 70 IL RIESAME DELLA VALUTAZIONE

1. Se la valutazione espressa dal Dirigente non è condivisa dal Dipendente, quest'ultimo può chiedere il riesame allo stesso Dirigente che lo ha valutato, formalizzando, con separata nota, le proprie motivazioni entro 10 giorni dalla data in cui la scheda è stata consegnata e sottoscritta per presa visione dal Dipendente.
2. Il Dirigente valuta le motivazioni e conclude il procedimento di riesame entro i sette giorni successivi a quello in cui ha ricevuto la richiesta dal Dipendente, assumendo la decisione finale in merito alla valutazione definitiva.
3. Se persiste l'insoddisfazione da parte del Dipendente sulla decisione definitiva di chi valuta, rispetto alla richiesta di modifica della valutazione, questi può ricorrere ad un Collegio Paritetico, istituito e disciplinato dall'Organo di Governo della Provincia con apposito atto, per risolvere preliminarmente la controversia. Qualora il dipendente ritiene non soddisfatte le ragioni sulla base della decisione definitiva del predetto Collegio, può attivare la formale procedura di contenzioso innanzi al giudice ordinario secondo le modalità di cui agli articoli 65 e 66 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni ed integrazioni.

## **ART. 71 LA CERTIFICAZIONE DEL PROCESSO**

1. La procedura di valutazione si conclude:
  - con la firma di presa visione della scheda da parte del Dipendente, nel caso in cui lo stesso non chieda il riesame;
  - con la valutazione definitiva assunta dal Dirigente a seguito di richiesta di riesame.
2. Conclusa la procedura, il Dirigente trasmette tutti gli atti al Nucleo interno di valutazione il quale accerta la regolarità del processo valutativo e certifica che lo stesso è rispondente ai criteri stabiliti dal presente regolamento.
3. In particolare, il Nucleo interno di valutazione terrà conto ai fini della certificazione:
  - dell'avvenuta riunione del team di lavoro per l'informazione preventiva;
  - dell'avvenuta verifica in corso d'anno circa i risultati e i comportamenti organizzativi;
  - della partecipazione dei dipendenti al processo;
  - del rispetto dei termini della procedura di valutazione;
  - dell'avvenuta consultazione delle posizioni organizzative nel processo valutativo se necessario.
4. Il Nucleo interno di valutazione può valutare anche altri aspetti, attinenti al processo, ai fini della certificazione, escluso ogni elemento che entri nel merito del giudizio espresso dal Dirigente.
5. La certificazione del processo di valutazione è un procedimento che si conclude entro i 60 giorni successivi al momento in cui gli atti sono trasmessi all'organo della certificazione. L'esito negativo della certificazione comporta per il Dirigente interessato:
  - l'adozione di provvedimenti sanzionatori che hanno riflessi sul trattamento accessorio del Dirigente che ha effettuato la valutazione, da graduarsi in relazione alla gravità della irregolarità riscontrata ed alla eventuale reiterazione nel tempo di tali mancanze;
  - il risarcimento, a carico del Dirigente, degli eventuali danni economici subiti dal Dipendente.

## **ART. 72 IL SISTEMA PREMIANTE**

1. La valutazione dei *Risultati*, delle *Prestazioni lavorative* e della *Presenza* è utile ai fini della corresponsione del trattamento accessorio collegato alla performance rappresentato dall'incentivo per la produttività ed il miglioramento dei servizi.

2. A tal fine la quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance, definita in sede di contrattazione decentrata, è suddivisa per il numero dei dipendenti aventi diritto, ponderato con specifici coefficienti convenzionali per categoria (cat. A = 1; cat. B = 1,3; cat. C = 1,5; cat. D = 1,8), in modo tale da ottenere la quota teorica unitaria, ponderata per categoria, di trattamento accessorio collegato alla performance.

### **ART. 73 LA VALUTAZIONE**

1. L'accertamento e certificazione dei *Risultati per l'impegno di gruppo* è effettuata dal Nucleo interno di valutazione in funzione del grado di realizzazione degli obiettivi del Piano della Performance. A tal fine, i Dirigenti dei servizi entro il 15 febbraio di ogni anno documentano al Nucleo interno di valutazione i risultati conseguiti in riferimento agli obiettivi del Piano della Performance.
2. Nella scheda di valutazione, di cui all'Allegato F, il Dirigente provvede ad attribuire il punteggio per i *Risultati per l'impegno di gruppo* accertati e certificati dal Nucleo interno di valutazione. Il predetto punteggio (da 0 a 50 punti) è assegnato a ciascun dipendente in funzione della sua quota di partecipazione alla realizzazione degli obiettivi del Piano della Performance, il cui peso complessivo è rapportato a 50.
3. La valutazione delle *Prestazioni lavorative* è effettuata dal Dirigente attribuendo nella Scheda di valutazione un punteggio per ciascuno dei fattori relativi ai *Risultati per l'impegno individuale* ed ai *Comportamenti organizzativi*, tenuto conto della Scheda di graduazione dei fattori e della Tabella dei punteggi di cui agli Allegati D ed E.
4. La valutazione della *Presenza* è effettuata dal Dirigente, sulla base dei dati forniti dall'Ufficio Personale, attribuendo nella Scheda di valutazione il punteggio secondo quanto indicato nell'art. 69 co. 3 e nella Tabella dei punteggi di cui all'Allegato E.

### **ART. 74 APPLICAZIONE DEL SISTEMA PREMIANTE**

1. L'Ufficio Personale, sulla base dei punteggi attribuiti ai valutati secondo il presente Sistema di valutazione, compila una graduatoria delle valutazioni individuali del personale dipendente.
3. Nella predetta graduatoria il personale valutato è distribuito in differenti livelli di performance in modo tale che al personale collocato in ciascuna fascia di merito corrisponda l'attribuzione di una percentuale della quota teorica unitaria, ponderata per categoria, di trattamento accessorio collegato alla performance, come risultante dal seguente prospetto:

Fascia	Punteggio attribuito	Quota teorica unitaria ponderata per categoria di trattamento accessorio collegato alla performance
A	96-100	100%
B	91-95	95%
C	86-90	90%
D	81-85	85%
E	76-80	80%
F	71-75	75%
G	66-70	70%
H	61-65	65%
I	56-60	60%
L	51-55	55%
M	0-50	0%

2. I residui della quota totale delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance che si verificano a seguito dell'attribuzione risultante dalla predetta graduatoria divengono economie da utilizzare nell'anno successivo con la medesima destinazione.

Scheda di graduazione dei fattori per la valutazione delle prestazioni lavorative

RISULTATI PER L'IMPEGNO INDIVIDUALE

Fattori di valutazione dei risultati per l'impegno individuale	
<b>1.1 Quantità di lavoro realizzato</b>	<b>Punteggio</b>
a. Realizza quantità minime rispetto a quelle assegnate (inferiori al 50%)	a. 0
b. Realizza quantità sufficienti rispetto a quelle assegnate (inferiori all'80%)	b. 1
c. Realizza quantità inferiori a quelle assegnate (inferiori al 100%)	c. 2
d. Realizza abitualmente quantità pari a quelle assegnate (pari al 100%)	d. 3
<b>1.2 Rispetto dei tempi di procedura</b>	<b>Punteggio</b>
a. Impiega tempi solitamente molto più lunghi di quelli previsti	a. 0
b. Impiega occasionalmente tempi più lunghi di quelli previsti	b. 1
c. Impiega spesso i tempi previsti	c. 2
d. Rispetta sempre i tempi previsti	d. 3
<b>1.3 Precisione dei risultati</b>	<b>Punteggio</b>
a. Mostra una scarsa precisione	a. 0
b. Mostra una sufficiente precisione	b. 1
c. Mostra una buona precisione	c. 2
d. Mostra un'ottima precisione	d. 3
<b>1.4 Gestione delle priorità</b>	<b>Punteggio</b>
a. Realizza le attività senza seguire le priorità necessarie	a. 0
b. Realizza le attività gestendo bene le priorità necessarie	b. 1

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Fattori di valutazione dei comportamenti organizzativi		
Fattore	Giudizio sintetico	Descrizione
<b>2. Applicazione delle conoscenze acquisite</b> attraverso interventi formativi preordinati allo scopo o attraverso autonoma attività formativa con riferimento a: - normativa; - procedure interne; - tecniche e strumenti di lavoro.	a. Insufficiente b. Sufficiente c. Buono d. Ottimo	a. Applica le conoscenze e le abilità necessarie con risultati scarsi b. Dimostra interesse al perfezionamento delle conoscenze e migliora i risultati del lavoro c. E' costantemente orientato a perfezionare le conoscenze ed abilità e migliora i risultati del lavoro in modo significativo d. Perfeziona bene le conoscenze e si distingue per i risultati che consegue anche per il continuo tendere al perfezionamento
<b>3. Relazioni con i colleghi e con gli utenti</b> con riferimento a: - cortesia ed attenzione; - condivisione delle informazioni in modo chiaro e preciso; - tempestività nelle risposte; - uso di linguaggi semplici e comprensibili; - gestione corretta dei conflitti; - capacità di impostare relazioni basate sulla fiducia e sul confronto chiaro e franco; - capacità di osservare il necessario riserbo sulle	a. Insufficiente b. Sufficiente c. Buono d. Ottimo	a. Le relazioni, con i colleghi e con l'utenza, sono improntati ad eccessivo formalismo, con atteggiamenti non sempre di cortesia e disponibilità sostanziale b. Dimostra di saper intrattenere adeguate relazioni con colleghi e utenti, comunicando con chiarezza e orientando l'atteggiamento alla risoluzione dei problemi c. E' costantemente orientato a mantenere relazioni ottimali con colleghi e utenti, andando oltre le formalità e le procedure con un chiaro orientamento alla creazione di un buon clima di lavoro e della soddisfazione del cliente d. Oltre ad avere ottime capacità di relazioni interne ed esterne, si distingue per i significativi atteggiamenti costruttivi e volti a migliorare costantemente e sostanzialmente i rapporti sul piano della chiarezza comunicativa,

<p>questioni pertinenti l'attività espletata;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di creare le condizioni per assicurare buone relazioni nel gruppo di lavoro.</li> </ul>		<p>dell'accoglienza, dell'attenzione alla risoluzione dei problemi, alla costruzione di un clima di lavoro positivo</p>
<p><b>4. Autonomia operativa</b> con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- esecuzione corretta delle mansioni sulla base di indicazioni e indirizzi di massima;</li> <li>- risoluzione dei problemi autonoma, senza ricorso a colleghi o superiori;</li> <li>- affidabilità e precisione nell'esecuzione degli incarichi affidati;</li> <li>- competenza nell'affrontare le novità;</li> <li>- gestione corretta delle priorità, rispettando date ed impegni progettuali;</li> <li>- gestione ottimale delle risorse umane.</li> </ul>	<p>a. Insufficiente b. Sufficiente c. Buono d. Ottimo</p>	<p>a. Esegue le competenze con limitata autonomia, necessitando di supporto ed indirizzo sia dei superiori che dei colleghi b. Dimostra di saper gestire con sufficiente autonomia buona parte delle attività conseguendo discreti risultati c. E' pienamente capace di gestire in autonomia le attività migliorando i risultati in modo significativo d. Oltre a saper gestire con piena autonomia l'attività, si distingue per i risultati che consegue e che tende a perfezionare e migliorare in modo sostanziale</p>
<p><b>5. Coinvolgimento nei processi</b> con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di analisi dei problemi di sintesi e orientamento alla soluzione operativa;</li> <li>- attitudine a lavorare con altri della medesima organizzazione riconoscendosi nello scopo comune;</li> <li>- disponibilità all'innovazione ed all'introduzione di nuove procedure e/o processi produttivi.</li> </ul>	<p>a. Insufficiente b. Sufficiente c. Buono d. Ottimo</p>	<p>a. Dimostra limitato interesse al lavoro di gruppo, se non quando indispensabile, esegue le funzioni in modo insoddisfacente conseguendo scarsi risultati b. Dimostra interesse al lavoro ed assume comportamenti positivi e di partecipazione attiva, conseguendo discreti risultati c. E' costantemente orientato ad integrarsi nei processi lavorativi, interagendo in maniera costruttiva con i colleghi e migliorando significativamente i risultati d. Oltre a quanto previsto nel punto c. si distingue per i risultati che consegue e che tende a migliorare in maniera sostanziale</p>
<p><b>6. Adattamento ai cambiamenti organizzativi</b> con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cambiamenti che riguardano le risorse umane assegnate all'ufficio;</li> <li>- modifiche delle competenze;</li> <li>- nuove discipline e strumenti di lavoro;</li> <li>- nuova utenza interna ed esterna.</li> </ul>	<p>a. Insufficiente b. Sufficiente c. Buono d. Ottimo</p>	<p>a. Si adatta ai cambiamenti organizzativi con indifferenza, non è partecipe delle esigenze rinnovate del nuovo assetto organizzativo b. Dimostra interesse al cambiamento, partecipa attivamente alle esigenze del servizio c. È costantemente orientato al miglioramento sotto il profilo organizzativo, ad essere partecipe delle esigenze di miglioramento del servizio, ad adattarsi ai cambiamenti, migliorando i risultati in modo significativo d. Oltre ad essere portato al cambiamento, assume questo come dato per migliorare costantemente e sostanzialmente la propria attività ed i risultati conseguiti</p>
<p><b>7. Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità</b> con riferimento a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacità di farsi carico di lavoro aggiuntivo rispetto a quello ordinariamente assegnato;</li> <li>- disponibilità a sostituire</li> </ul>	<p>a. Insufficiente b. Sufficiente c. Buono d. Ottimo</p>	<p>a. E' indifferente e non ha disponibilità a svolgere se non le mansioni ordinariamente assegnate b. Dimostra interesse alla flessibilità, conseguendo discreti risultati c. E' costantemente orientato al miglioramento del servizio, con buona capacità di adattamento al contesto operativo, agli imprevisti ed alle novità d. Oltre a possedere le capacità di cui al punto c.</p>

<p>colleghi assenti;  - disponibilità a prolungare il lavoro a fine orario, se richiesto e se necessario;  - disponibilità a prestare servizio oltre i giorni lavorativi in caso di necessità ed urgenza;  - disponibilità a spostarsi da una sede operativa ad un'altra, se necessario;  - disponibilità alla mobilità intersettoriale.</p>		<p>si distingue per i risultati che consegue che tende a migliorare visibilmente ed in maniera sostanziale</p>
<p><b>8. Iniziativa personale</b> con riferimento a:  - ricerca individuale delle soluzioni ai problemi;  - concorso nella individuazione degli obiettivi;  - capacità di confronto con altre realtà per acquisire informazioni migliorative;  - capacità di evitare appesantimenti burocratici e formalismi inutili;  - capacità di collaborare nell'individuazione di strategie, scelte e programmi nuovi.</p>	<p>a. Insufficiente  b. Sufficiente  c. Buono  d. Ottimo</p>	<p>a. Esegue le indicazioni con scarso spirito d'iniziativa, in modo ordinario e secondo abitudine  b. Dimostra di saper prendere iniziative utili al conseguimento dell'obiettivo  c. E' costantemente orientato ad assumere, suggerire iniziative utili a migliorare i risultati conseguiti  d. Oltre a possedere le capacità di cui al precedente punto c. si distingue per i risultati conseguiti con spirito d'iniziativa concreto e capace di perfezionare in maniera sostanziale i risultati stessi</p>
<p><b>9. Motivazione</b> con riferimento a:  - presenza costante in servizio, con prestazione lavorativa assidua;  - mantenimento costante della professionalità con azioni autonome di aggiornamento;  - orientamento alla critica costruttiva;  - rapidità nell'esecuzione delle mansioni con risultati precisi e corretti;  - adattamento alle esigenze di funzionalità dell'organizzazione;  - condivisione delle informazioni con il gruppo dei colleghi o con i collaboratori;  - promozione di comportamenti positivi con l'esempio personale;  - attitudine a lavorare in gruppo per un fine comune.</p>	<p>a. Insufficiente  b. Sufficiente  c. Buono  d. Ottimo</p>	<p>a. Impegno ordinario, con limitato attaccamento al lavoro e spirito critico non costruttivo  b. Mostra impegno ed interesse al lavoro, è di stimolo per colleghi e collaboratori  c. Mostra impegno individuale, buon attaccamento al lavoro e spirito critico costruttivo  d. Oltre a possedere le capacità di cui al punto c., mostra elevato senso di appartenenza all'organizzazione e lavora costantemente per migliorarne l'immagine sostanziale, attraverso un sostanziale orientamento al conseguimento dei risultati</p>

Tabella dei punteggi per la graduazione dei fattori di valutazione

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	FATTORI	GRADUAZIONE	CATEGORIE			
			A	B	C	D
RISULTATI	<b>0</b> Risultati per l'impegno di gruppo	<b>Punteggio massimo</b> (in relazione al raggiungimento degli obiettivi del Piano della performance)	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
	<b>1</b> Risultati per l'impegno individuale	<b>Punteggio massimo</b> (in dettaglio nell'allegato A)	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
PRESTAZIONE LAVORATIVA	<b>2</b> Applicazioni delle conoscenze	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>3</b> Relazioni con i colleghi e con gli utenti	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>4</b> Autonomia operativa	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>5</b> Coinvolgimento nei processi	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>6</b> Adattamento ai cambiamenti organizzativi	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>7</b> Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>8</b> Iniziativa personale e promozione innovazioni e miglioramenti	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
	<b>9</b> Motivazione	<b>Insufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Sufficiente</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
		<b>Buono</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
PRESENZA	<b>10</b> Presenza in servizio	<b>Sufficiente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
		<b>Discreto</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
		<b>Buono</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
		<b>Ottimo</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>TOTALE PUNTEGGIO (Fattori da 0 a 10)</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**SCHEDA DI VALUTAZIONE ANNO**

Dipendente			
Categoria		Posizione economica	
Riunione di inizio anno		Verifica durante l'anno	

FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE		GRADUAZIONE DELLA PRESTAZIONE				
<b>RISULTATI</b>						
Risultati per l'impegno di gruppo		Da 0 a 50				Punti
<b>0</b>	<b>Parametro / Indicatore</b>					
<b>PRESTAZIONE LAVORATIVA</b>						
Risultati per l'impegno individuale		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>Punti</b>
<b>1.1</b>	Quantità di lavoro realizzato					
<b>1.2</b>	Rispetto dei tempi di procedura					
<b>1.3</b>	Precisione dei risultati					
<b>1.4</b>	Gestione delle priorità					
<b>Comportamenti organizzativi</b>		<b>Insufficiente</b>	<b>Sufficiente</b>	<b>Buono</b>	<b>Ottimo</b>	<b>Punti</b>
<b>2</b>	Applicazione delle conoscenze					
<b>3</b>	Relazioni con i colleghi e con gli utenti					
<b>4</b>	Autonomia operativa					
<b>5</b>	Coinvolgimento nei processi					
<b>6</b>	Adattamento ai cambiamenti organizzativi					
<b>7</b>	Partecipazione effettiva alle esigenze di flessibilità					
<b>8</b>	Iniziativa personale					
<b>9</b>	Motivazione					
<b>PRESENZA</b>						
<b>Presenza in servizio</b>		<b>Sufficiente</b>	<b>Discreto</b>	<b>Buono</b>	<b>Ottimo</b>	<b>Punti</b>
<b>10</b>	Giorni di presenza effettiva					
<b>PUNTEGGIO SINTETICO INDIVIDUALE (Fattori da 0 a 10)</b>						

**Aree di miglioramento e/o di eccellenza della prestazione**

(Indicare gli aspetti della prestazione nei quali il dipendente può migliorare nonché le eventuali punte di eccellenza dallo stesso raggiunte)


**Osservazioni del dipendente**


Data valutazione \_\_\_\_\_

Firma dirigente \_\_\_\_\_

Firma (eventuale) titolare di p.o. che coadiuva \_\_\_\_\_

Firma dipendente per presa visione \_\_\_\_\_