



PROVINCIA DI SONDRIO

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA PROVINCIALE

N. 176

Oggetto: METODOLOGIA DI VALUTAZIONE - "SISTEMA INTEGRATO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE E DEI DIPENDENTI" -

L'anno 2011 (duemilaundici), addì 12 (dodici) del mese di Settembre, alle ore 11:30, nella sala delle adunanze.

Previa l'osservanza di tutte le formalità previste dal presente Statuto e dal Regolamento, con avviso della presidenza, sono stati oggi convocati in sede deliberante i componenti della Giunta Provinciale.

All'appello risultano:

MASSIMO SERTORI	Presidente	Presente
PIERPAOLO CORRADINI	Vice Presidente	Presente
ALBERTO BOLETTA	Assessore	Presente
FILIPPO COMPAGNONI	Assessore	Presente
SEVERINO DE STEFANI	Assessore	Presente
ALBERTO PASINA	Assessore	Presente
GIULIANO PRADELLA	Assessore	Presente
SILVANA SNIDER	Assessore	Presente
COSTANTINO TORNADU'	Assessore	Presente

Partecipa il vice Segretario Generale Dott. PIERAMOS CINQUINI, il quale sovrintende alla redazione della presente Deliberazione.

Essendo legale il numero degli intervenuti, il Sig. MASSIMO SERTORI – Presidente – assume la presidenza e dichiara aperta la seduta per la trattazione dell'oggetto sopra indicato.

LA GIUNTA PROVINCIALE

Vista la seguente proposta di deliberazione presentata dall'Assessore Costantino Tornadù e predisposta dall'ufficio competente:

L'ASSESSORE

PREMESSO che:

- *l'articolo 30 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, prevede che l'Organismo Indipendente di Valutazione definisca i sistemi di valutazione della performance;*
- *in data 25 luglio 2011 l'Organismo Indipendente di Valutazione, composto dal dottor Danilo Grimaldi, ha definito una nuova metodologia di valutazione, con relative schede, sia per i dipendenti, sia per le posizioni organizzative che per i dirigenti "Sistema integrato di valutazione della performance organizzativa dell'ente e del personale";*

ESAMINATA la nuova metodologia di valutazione adottata dall'O.I.V. allegata, quale parte integrante e sostanziale del presente atto;

VISTO l'articolo 7 del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, che recita: "le amministrazioni pubbliche valutano la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance";

RITENUTO opportuno adottare la nuova metodologia di valutazione per il personale dirigente, non dirigente e per i titolari di posizione organizzativa della Provincia di Sondrio, in sostituzione della metodologia permanente di valutazione del personale approvata con deliberazione della giunta provinciale n. 257 del 28 ottobre 2009;

ACQUISITI sulla presente proposta, i pareri favorevoli, previsti dall'articolo 49 del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267;

PROPONE

1. *di adottare la nuova metodologia di valutazione, con relative schede, sia per i dipendenti, sia per le posizioni organizzative che per i dirigenti, allegata al presente atto quale parte integrante e sostanziale;*
2. *di trasmettere il presente atto alle organizzazioni sindacali e alla RSU della Provincia di Sondrio;*
3. *di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, ai sensi dell'articolo 134, comma 4, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267.*

VISTO il combinato-disposto degli artt. 42 e 48 del Decreto Legislativo 18.08.2000 n. 267 "Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti Locali";

RITENUTA la proposta conforme agli indirizzi di questa amministrazione provinciale;

VISTI i pareri favorevoli resi dai Dirigenti Responsabili, ai sensi dell'art. 49 – comma 1 – del Decreto Legislativo 18.08.200 n. 267, sulla proposta di deliberazione, in ordine alla regolarità tecnica e contabile, inseriti nell'atto;

CON voti unanimi resi nelle forme di legge;

DELIBERA

1. di approvare e fare propria la su estesa proposta di deliberazione, che qui si intende integralmente riportata;
2. di demandare l'esecuzione del presente provvedimento, al responsabile del settore di competenza.

Successivamente,

CON voti unanimi, espressi nelle forme di legge;

DELIBERA

di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile, ai sensi dell'articolo 134, comma 4, del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267.

Del che si è redatto il presente verbale, che, letto ed approvato, viene così sottoscritto.

IL PRESIDENTE
F.to MASSIMO SERTORI

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
F.to PIERAMOS CINQUINI

Si certifica che copia della presente deliberazione è stata pubblicata all'albo pretorio online dell'amministrazione provinciale di Sondrio in data13/09/2011..... per rimanervi affissa per quindici giorni consecutivi.

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
F.to PIERAMOS CINQUINI

Sondrio, li13/09/2011.

Divenuta esecutiva per decorrenza dei termini;

Immediatamente eseguibile.

IL FUNZIONARIO
F.to PASINI EMANUELE



PROVINCIA DI SONDRIO

***SISTEMA INTEGRATO di
VALUTAZIONE della PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA***

DELL'ENTE E DEL PERSONALE

Sommario

CAPO I	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.....	2
ART. 1	- MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE.....	2
ART. 2	- VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI.....	2
ART. 3	- PESATURA DEGLI OBIETTIVI.....	3
ART. 4	- PESATURA DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	4
ART. 5	- COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	4
ART. 6	- MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO PROVINCIALE E DA PARTE DEI DIRIGENTI.....	4
ART. 7	- MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE.....	4
ART. 8	- COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	5
ART. 9	- OSSERVATORI PRIVILEGIATI.....	8
ART. 10	- AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.....	8
ART. 11	- VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE.....	8
ART. 12	- ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE.....	9
CAPO II	VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE.....	11
ART. 13	- ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.....	11
ART. 14	- ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE.....	11
ART. 15	- STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV.....	11
CAPO III	METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 16	- VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 17	- COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 18	- VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 19	- ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	12
ART. 20	- VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI.....	13
ART. 21	- ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE.....	14
CAPO IV	NORME FINALI.....	16
ART. 22	- REVISIONE DELLA METODOLOGIA.....	16
ART. 23	- NORMA TRANSITORIA.....	16

CAPO I METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ART. 1 - MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE E FREQUENZA DELLA VALUTAZIONE

Il Piano delle Performance costituisce oggetto di misurazione e di valutazione e si compone degli elementi di seguito indicati:

- le caratteristiche generali del territorio;
- lo stato patrimoniale dell'Ente;
- l'organizzazione in cifre;
- gli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo.

La misurazione delle performance e la valutazione del personale dirigente e delle posizioni organizzative ha frequenza semestrale e viene effettuata entro il mese successivo alla scadenza di ciascun semestre.

Ove sia ritenuto necessario in ragione della rilevanza o della complessità degli obiettivi o del sistema di misurazione, l'Organismo indipendente di valutazione (d'ora in poi OIV) può motivatamente disporre ulteriori momenti di verifica ad intervalli inferiori al semestre.

La valutazione individuale fa riferimento a due ambiti: la valutazione degli obiettivi assegnati e la valutazione dei comportamenti organizzativi agiti durante il periodo considerato.

L'incidenza della valutazione degli obiettivi è pari al 50% della valutazione complessiva.

ART. 2 - VALIDAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo valutativo, da parte dell'OIV, ha inizio con la validazione degli obiettivi e degli indicatori proposti per la misurazione della performance collegata a ciascun obiettivo. La validazione ha lo scopo di determinare l'ammissibilità, ai fini della valutazione, degli obiettivi proposti in ragione dei seguenti criteri:

- **adeguata specificità e misurabilità** in termini concreti e chiari. In particolare gli obiettivi devono essere formulati a partire dalla rilevazione puntuale dei prodotti o delle utilità riferite al cliente finale, fruitore, beneficiario del processo produttivo o di erogazione e contemplare un apparato di indicatori idoneo a rilevare gli effetti delle azioni eseguite rispetto alla qualità dei prodotti o delle prestazioni. Per ogni indicatore devono essere individuate le fonti da cui sono ricavati i dati o, in mancanza, le metodologie di stima;
- **riferimento ad un arco temporale determinato** corrispondente alla durata dello strumento di programmazione in cui sono inseriti (Piani di livello strategico, Processi, PEG/PRO, PdO);
- **commisurazione**, ove possibile, **ai valori di riferimento derivanti da standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- **confrontabilità con le tendenze della produttività** dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente. La produttività potrà essere dimostrata attraverso indicatori che permettano di determinare le quantità prodotte o le utilità generate da unità di produzione (individui, gruppi, dipartimenti, etc.);

- **correlazione alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**, in particolare gli obiettivi devono essere correlati alle risorse che si stimano saranno disponibili, con assunzione di responsabilità rispetto al loro conseguimento.

ART. 3 - PESATURA DEGLI OBIETTIVI

Gli obiettivi validati sono successivamente sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un peso in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall'amministrazione**;
- pertinenza e coerenza con la **missione istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività** ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall'unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell'Ente e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l'incentivazione collegata è normata dalla legge.
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell'Ente, utili per la valutazione della performance di Ente, organizzativa ed individuale.
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l'attività istituzionale dell'Ente, volta al miglioramento dell'efficienza e all'incremento della soddisfazione dell'utenza, utili per la valutazione della performance, organizzativa ed individuale.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi sono:

- **Strategicità**: importanza politica
- **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità
- **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder
- **Economicità**: efficienza economica

Per ogni fattore è prevista la classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore "Complessità" che prevede una scala di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

ART. 4 - PESATURA DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene attraverso l'analisi e la valutazione di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti e descritti in un'apposita scheda, attraverso una scala di giudizio numerica.

L'OIV attribuisce un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun dirigente rispetto alla propria specifica funzione manageriale.

Il segretario e i dirigenti, attribuiscono un peso a ciascun fattore (item) dei comportamenti organizzativi in relazione ai comportamenti attesi da ciascun titolare di posizione organizzativa incardinato nel Settore di competenza rispetto alle proprie funzioni.

Il peso assegnato a ciascun fattore (item) di comportamenti organizzativi assume una funzione di moltiplicatore rispetto alle valutazioni espresse.

ART. 5 - COMUNICAZIONE DEGLI ESITI DELLA VALIDAZIONE, DELLA PESATURA DI OBIETTIVI E DI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

L'OIV comunica formalmente ai dirigenti l'esito dell'ammissione e della ponderazione degli obiettivi entro un mese dalla data di approvazione dello strumento di pianificazione del quale costituiscono il contenuto.

È compito dei dirigenti effettuare tempestivamente analoga comunicazione ai titolari di posizione organizzativa e al personale coinvolto.

Gli obiettivi validati e ponderati vengono pubblicati sul sito web istituzionale e costituiscono una parte del Piano delle Performance.

L'OIV comunica altresì, negli stessi termini previsti per gli obiettivi, la ponderazione dei diversi fattori (item) dei comportamenti organizzativi in riferimento a ciascun dirigente e titolare di posizione organizzativa.

ART. 6 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DEL SEGRETARIO PROVINCIALE E DA PARTE DEI DIRIGENTI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il Segretario provinciale e i dirigenti presentano all'OIV i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'OIV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

Le valutazioni intermedie si esprimono con un giudizio non numerico. L'OIV indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando anche, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

ART. 7 - MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DELLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI DA PARTE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 le posizioni organizzative presentano ai dirigenti di riferimento i report sullo stato di conseguimento degli obiettivi validati, utilizzando gli indicatori ammessi.

In sede di misurazione e valutazione intermedia, può essere motivatamente richiesta la variazione degli indicatori, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

A richiesta dell'OIV deve essere prodotta la documentazione relativa ai dati utilizzati per la determinazione dei valori degli indicatori.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite dagli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

ART. 8 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è sviluppata con riferimento ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;
- integrazione con gli amministratori su obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione risorse economiche con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi;
- capacità di orientare e controllare l'efficienza e l'economicità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;

- presidio delle attività: comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- capacità di limitare il contenzioso;
- capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire programmi e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- delega e capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e risoluzione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- attivazione di azioni formative e di crescita professionale per lo sviluppo del personale,
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e degli strumenti di gestione contrattuali;
- controllo e contrasto dell'assenteismo;
- capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata anche tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare il territorio, i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

La valutazione dei comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative si sviluppa in relazione ai seguenti fattori (item):

Relazione e integrazione con riferimento a:

- comunicazione e capacità relazionale con i colleghi;
- capacità di visione interfunzionale al fine di potenziare i processi di programmazione, realizzazione e rendicontazione;
- partecipazione alla vita organizzativa;

- integrazione con i dirigenti sugli obiettivi assegnati;
- capacità di lavorare in gruppo;
- capacità negoziale e gestione dei conflitti.

Innovatività con riferimento a:

- iniziativa e propositività;
- capacità di risolvere i problemi;
- autonomia;
- capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche;
- capacità di contribuire alla trasformazione del sistema;
- capacità di definire regole e modalità operative nuove;
- introduzione di strumenti gestionali innovativi.

Gestione delle risorse economiche con riferimento a:

- gestione delle entrate: efficienza e costo sociale;
- gestione delle risorse economiche e strumentali affidate;
- rispetto dei vincoli finanziari;
- capacità di standardizzare le procedure, finalizzandole al recupero dell'efficienza;
- sensibilità alla razionalizzazione dei processi.

Orientamento alla qualità dei servizi con riferimento a:

- rispetto dei termini dei procedimenti;
- capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi controllandone l'andamento;
- presidio delle attività: capacità di programmare e definire adeguati standard rispetto ai servizi erogati;
- comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi;
- gestione efficace del tempo di lavoro rispetto agli obiettivi e supervisione della gestione del tempo di lavoro dei propri collaboratori;
- precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure presidiate.

Gestione risorse umane con riferimento a:

- capacità di informare, comunicare e coinvolgere il personale sugli obiettivi dell'unità organizzativa;
- capacità di assegnare responsabilità e obiettivi secondo le competenze e la maturità professionale del personale;
- capacità di definire piani e flussi di lavoro controllandone l'andamento;
- capacità di favorire l'autonomia e la responsabilizzazione dei collaboratori;
- prevenzione e mediazione di eventuali conflitti fra i collaboratori;
- concorso efficace all'applicazione corretta delle metodologie di valutazione;
- efficiente ed efficace utilizzo degli istituti e gli strumenti di gestione contrattuali;

- controllo e contrasto dell'assenteismo.

Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi con riferimento a:

- capacità di analizzare i fenomeni, lo scenario di riferimento e il contesto in cui la posizione opera rispetto alle funzioni assegnate;
- capacità di ripartire le risorse in funzione dei compiti assegnati al personale;
- orientamento ai bisogni dell'utenza e all'interazione con i soggetti del territorio o che influenzano i fenomeni interessanti la comunità;
- livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta;
- sensibilità nell'attivazione di azioni e sistemi di benchmarking.

ART. 9 - OSSERVATORI PRIVILEGIATI

Nella valutazione dei comportamenti organizzativi l'OIV può avvalersi di osservatori privilegiati che interagiscono con il dirigente e con i titolari di posizione organizzativa. A titolo esemplificativo se ne elencano alcuni: Segretario generale, colleghi dirigenti, Presidente e Assessori, collaboratori diretti o componenti dell'organo di revisione contabile.

L'OIV cura annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché la rilevazione della valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale.

La raccolta di informazioni non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo all'OIV.

ART. 10 - AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Ai fini dello sviluppo del processo valutativo, i valutatori (OIV e dirigenti) hanno facoltà di utilizzare lo strumento dell'autovalutazione anche al fine di evidenziare le aree di eccellenza o di debolezza così come percepite dal valutato.

L'autovalutazione non è una fase procedimentale a rilevanza pubblica, ma tesa semplicemente a migliorare il processo valutativo, e non ne vincola il contenuto che è sempre in capo ai valutatori.

ART. 11 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEI DIRIGENTI E DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA. SCHEDE DI VALUTAZIONE

La valutazione finale è ripartita tra valutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi, secondo quanto previsto dagli artt. 3 e 4.

La valutazione dei risultati si ottiene sommando i coefficienti o i parametri di raggiungimento degli obiettivi validati ponderati con i rispettivi pesi.

I parametri sensibili utilizzati per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, di norma costo e qualità, sono evidenziati nel Piano delle performance. Ai fini della valutazione, è assunto il valore medio dei valori realizzati; la valutazione finale è completata dalla valutazione delle variabili nel loro complesso. Una valutazione inferiore al 70% determina il mancato raggiungimento dell'obiettivo.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è articolata nei fattori (item) di valutazione di cui all'art. 8 ed è elaborata mediante la scheda allegata sub. a). La valutazione dei comportamenti oltre a concorrere alla determinazione dei premi è un riferimento fondamentale per la gestione delle risorse e per l'elaborazione dei piani di formazione dell'Ente.

Il documento contenente la proposta di valutazione finale del Segretario generale e dei dirigenti è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere all'OIV il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà all'OIV adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione costituito dal componente dell'OIV, da un rappresentante dell'amministrazione individuato dal Presidente della Provincia e da un rappresentante delle organizzazioni sindacali scelto dall'interessato. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il dirigente ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Il documento contenente la valutazione finale delle posizioni organizzative è consegnato in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al dirigente il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al dirigente adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione costituito dal componente dell'OIV, da un rappresentante dell'amministrazione individuato dal Segretario Generale e da un rappresentante della RSU scelto dall'interessato. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e la posizione organizzativa ovvero con la constatazione del mancato accordo.

Le valutazioni delle posizioni organizzative, appositamente riassunte a cura di ciascun dirigente in apposito documento sono trasmesse all'OIV entro 3 giorni dalla scadenza del termine per proporre il riesame o la conciliazione, ovvero, ove siano attivate dette procedure, entro 3 giorni dalla loro conclusione.

ART. 12 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE

Il sistema prevede cinque fasce di merito. Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti (Posizioni Organizzative e personale dei livelli) e, qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote le fasce superiori.

CAPO II VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

ART. 13 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELL'ENTE SULLA BASE DEI REPORT RELATIVI AGLI OBIETTIVI.

La valutazione dell'Ente è effettuata mediante indicatori di sintesi elaborati sulla base dei risultati certificati in sede di rendicontazione del Piano delle performance.

Gli indicatori di sintesi dovranno essere elaborati e aggregati a livello di servizio, tenendo conto dei contenuti del sistema di pesatura degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento.

ART. 14 - ELABORAZIONE DELLA VALUTAZIONE SULLE STRATEGIE DELL'ENTE

Ove l'Amministrazione approvi Piani o Programmi di contenuto strategico, caratterizzati dall'individuazione di politiche e degli effetti attesi, l'OIV provvede ad elaborare la valutazione circa la coerenza delle strategie di attuazione esplicitate nella Relazione previsionale e programmatica. In particolare, i piani di rilievo strategico dovranno individuare, per ciascuna politica, gli *stakeholder*, gli effetti attesi, le forme di partecipazione e gli indicatori da utilizzare per la misurazione dell'efficacia delle strategie (*outcome*).

ART. 15 - STRUTTURE OPERATIVE A SUPPORTO DELL'OIV

L'OIV si avvale delle strutture di controllo e monitoraggio presenti nell'Ente, nonché dei competenti uffici del settore Affari Generali e Risorse Finanziarie.

CAPO III METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

ART. 16 - VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione del personale dei livelli è articolata in due parti, una prima parte riferita alla valutazione del comportamento del dipendente nel concorso al raggiungimento agli obiettivi nei quali è coinvolto e una seconda parte riferita ai comportamenti organizzativi e alle competenze espresse; ogni parte nel suo insieme determina il 50% del risultato (peso).

La valutazione è elaborata mediante l'analisi di determinati fattori (item) ritenuti rilevanti - descritti all'articolo 19 - e riprodotti in una apposita scheda (sub. b). I fattori (item) concorrono a definire le singole "parti" di valutazione. La valutazione del personale è svolta anche con riferimento alla categoria e al profilo professionale.

Il dirigente, in ragione delle caratteristiche degli obiettivi, della natura e della complessità delle prestazioni, della considerazione dell'ambiente in cui esse sono rese, individua quali fattori comportamentali sono attesi e correlati al profilo professionale e determina il peso di ciascun fattore per ogni singolo collaboratore.

In ogni caso, la somma del punteggio della "parte" della scheda di valutazione relativa ai comportamenti organizzativi è pari al 50% del peso complessivo.

ART. 17 - COMUNICAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL PERSONALE DEI LIVELLI

Il dirigente comunica formalmente al personale gli obiettivi e la correlativa ponderazione entro un mese dalla data di approvazione del Piano delle Performance.

Il dirigente è altresì tenuto a convocare appositi incontri informativi finalizzati a chiarire eventuali incertezze, nonché a predisporre le misure operative di dettaglio utili al perseguimento degli obiettivi e alla predisposizione degli strumenti necessari alla rilevazione dei dati occorrenti per l'elaborazione degli indicatori.

ART. 18 - VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PERSONALE DEI LIVELLI

Alle frequenze di cui al precedente articolo 1 il dirigente, sulla base delle informazioni emergenti dai sistemi di controllo attivi nell'Ente e dai dati comunque raccolti anche sulla scorta delle misure e degli strumenti di cui al precedente art. 5, comma 2, elabora le valutazioni individuali intermedie.

In sede di misurazione e valutazione intermedia può essere concordata la variazione degli indicatori e/o del valore di performance atteso, delle fonti dei dati e/o delle metodologie di stima.

La valutazione intermedia si esprime con un giudizio non numerico. Il dirigente indica gli elementi di criticità rilevati anche sulla base di informazioni acquisite attraverso gli altri strumenti di controllo attivati nell'Ente.

Gli esiti delle valutazioni intermedie sono comunicati in forma scritta, organizzando, se opportuno, colloqui di gruppo o individuali.

ART. 19 - ARTICOLAZIONE E RILEVANZA DEGLI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DEI LIVELLI

I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AGLI OBIETTIVI ASSEGNATI SONO:

- a) **Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione**
- b) **Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti**
- c) **Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro**

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **"Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance"** valutato anche in ragione della corrispondenza delle condizioni di contesto previste con quelle di fatto determinatesi nel corso della gestione.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

I FATTORI (ITEM) PREVISTI PER IL CAMPO RIFERITO AI COMPORAMENTI PROFESSIONALI SONO:

- **Relazione e integrazione**
- **Innovatività**
- **Gestione delle risorse economiche**
- **Orientamento alla qualità dei servizi**
- **Rapporti con l'unità operativa di appartenenza**
- **Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi**

I diversi item assumo significati e pesi differenti, specifici per ciascun profilo professionale, come descritto nelle schede in allegato (sub. b).

Il 50% del peso complessivamente disponibile è assegnato al campo di valutazione **"Comportamenti professionali"**.

La valutazione è espressa mediante 7 giudizi alternativi tra loro che costituiscono il moltiplicatore del peso del singolo fattore (item).

ART. 20 - VALUTAZIONE FINALE DELLE PERFORMANCE INDIVIDUALI DEL PERSONALE DEI LIVELLI

La valutazione finale del singolo dipendente è consegnata in occasione di un colloquio appositamente convocato. Nel corso del colloquio il valutato potrà richiedere al proprio Valutatore il riesame di tutta o parte della valutazione; in tal caso entro tre giorni il richiedente fornirà al valutatore adeguata documentazione a supporto. In alternativa al riesame di cui sopra, entro tre giorni dal colloquio, può essere richiesto attraverso atto scritto e motivato l'intervento di un organo di conciliazione costituito dal componente dell'OIV, da un rappresentante dell'amministrazione, individuato dal Segretario Generale, e da un rappresentante della RSU scelto dall'interessato. La procedura di revisione, ovvero, ove attivata, la procedura di conciliazione devono essere definite entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un

verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di conciliazione e il valutato ovvero con la constatazione del mancato accordo.

L'insieme delle valutazioni è collocato in una graduatoria in cinque fasce di merito.

Per ogni fascia è previsto un valore minimo di ingresso collegato alla scala di valutazione.

La fascia E corrisponde a valutazioni inferiori alla dimensione dell'adeguatezza pari al **70%**.

Il collocamento in tale fascia produce gli effetti previsti dalla legge e dal contratto per i casi di mancato raggiungimento degli obiettivi di performance.

La fascia D rappresenta la dimensione della prestazione adeguata: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **70%** e fino a **79,99%**.

La fascia C è associata a valutazioni comprese tra **80%** e **89,99%**.

La fascia B è associata a valutazioni comprese tra **90%** e **94,99%**.

La fascia A rappresenta la fascia di merito alta: l'ingresso in tale fascia è associato a valutazioni maggiori o uguali al **95%**.

Il personale collocato in fascia A è ammesso a concorrere all'attribuzione degli incentivi eventualmente collegati alla dimensione dell'eccellenza.

L'OIV raccoglie in un'unica graduatoria la distribuzione delle valutazioni effettuate dai Dirigenti; qualora la curva di distribuzione presenti anomalie sia a livello generale che di settore, si riserva di effettuare i necessari approfondimenti, tali da verificare la corretta ed equa applicazione dei criteri e della metodologia di valutazione, con particolare riferimento:

- al raggiungimento di particolari ed elevati standard prestazionali, nel caso in cui le valutazioni si concentrino nelle fasce elevate;
- al mancato (totale o parziale) raggiungimento degli standard programmati, nel caso in cui risultino vuote le fasce superiori.

ART. 21 - ELABORAZIONE DELLA GRADUATORIA FINALE

La graduatoria finale di Ente è elaborata tenendo conto esclusivamente dei punteggi assegnati al personale rientrante nelle fasce da A ad E.

Ove lo scarto quadratico medio delle valutazioni, calcolato sui valori medi di settore, sia inferiore al valore di 10 punti, le valutazioni del personale assegnato ai settori i quali registrano valori medi inferiori alla media aritmetica sono riviste con il dirigente per la formulazione definitiva, fermo restando a 100% il valore massimo della valutazione individuale.

Nota

Lo scarto quadratico medio σ (sigma) di una distribuzione è la media quadratica degli scarti dei singoli dati dalla loro media aritmetica M .

Indicati con x_1, x_2, \dots, x_n i dati, con M la media aritmetica e con σ lo scarto quadratico medio si ha:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - M)^2 + (x_2 - M)^2 + \dots + (x_n - M)^2}{n}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - M)^2}{n}}$$

Lo scarto quadratico medio è un numero sempre positivo ed è nullo solo se tutti i valori sono uguali tra loro.

ESEMPIO

Per calcolare lo scarto quadratico medio dei seguenti valori:

66	115	125	95	103	78	62
----	-----	-----	----	-----	----	----

Calcoliamo la media aritmetica semplice dei dati.

$$M = \frac{66+115+125+95+103+78+62}{7} = 92$$

Calcoliamo lo scarto quadratico medio

$$\begin{aligned} \sigma &= \sqrt{\frac{(66-92)^2 + (115-92)^2 + (125-92)^2 + (95-92)^2 + (103-92)^2 + (78-92)^2 + (62-92)^2}{7}} = \\ &= \sqrt{\frac{676+529+1089+9+121+196+900}{7}} = \sqrt{\frac{3520}{7}} = \sqrt{502,8571} \approx 22,42 \end{aligned}$$

CAPO IV NORME FINALI

ART. 22 - REVISIONE DELLA METODOLOGIA

Entro sei mesi dalla prima applicazione della metodologia l'OIV, sulla base delle risultanze del sistema, avvia ove necessario il processo di revisione orientato alla correzione delle criticità rilevate.

ART. 23 - NORMA TRANSITORIA

La refertazione interna sull'andamento delle performance dovrà avvenire con le seguenti tempistiche: non prima di 3 mesi dall'avvio del sistema di valutazione e non oltre i 3 mesi dalla conclusione del periodo di valutazione.

SEGRETARIO GENERALE
eventuali funzioni gestite

ANNO	2011
------	------

Valutazione del risultato ottenuto

GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)		PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
		Grado di raggiungimento							
COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)		PESO	1	2	3	4	5	6	7
Gestione flessibile del tempo lavoro in relazione alle esigenze dell'Ente	<i>Consigli, Giunte, Commissioni, Assemblee, orari al pubblico, missioni</i>								
Disponibilità a ricevere richieste di assistenza giuridico amministrativa da parte di Amministratori e apicali	<i>Regolamenti, interpretazione norme, predisposizione atti e appalti, aggiornamento giuridico a favore del personale dell'Ente</i>								
Tempestività di risposta a richieste da parte di Amministratori e apicali	<i>Tempi di risposta</i>								
Capacità di risolvere i problemi posti nell'ambito del ruolo ex art. 97 D.Lgs. 267/00	<i>competenza a risolvere i problemi</i>								
Capacità di attribuire e sovrintendere i ruoli e i compiti ai dirigenti e collaboratori	<i>Programmazione, valorizzazione, monitoraggio e controllo</i>								
Capacità di motivare le risorse umane	<i>gestione dei conflitti, valorizzazione, capacità di essere esempio, capacità di ascolto</i>								
Totale comportamenti organiz.		0	0	0	0	0	0	0	0

SEGRETARIO GENERALE	
eventuali funzioni gestite	

ANNO	2011
------	-------------

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	#DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE COMPORTAMENTI	#DIV/0!		

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Altro.....

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA/SETTORE
DIRIGENTE

ANNO	2011
------	------

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
	Grado di raggiungimento	0,00%						
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione								
Innovatività								
Gestione risorse economiche								
Orientamento alla qualità dei servizi								
Gestione Risorse umane								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi								
Totale comportamenti organiz.	0	0	0	0	0	0	0	0

0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO: #DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	#DIV/0!	

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

AREA/SETTORE
DIRIGENTE

ANNO	2011
------	------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni

Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti

Osservazioni del valutato

Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento

Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Altro.....

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2011
------	------

VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

GESTIONE DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI DA PIANO DELLE PERFORMANCE (50%)	PERCENTUALE DI RAGGIUNGIMENTO COMPLESSIVA							
	Grado di raggiungimento	0,00%						
COMPORAMENTI PROFESSIONALI E MANAGERIALI (50%)	PESO	1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione								
Innovatività								
Gestione risorse economiche								
Orientamento alla qualità dei servizi								
Gestione risorse umane								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi								
Totale comportamenti organiz.	0	0	0	0	0	0	0	0

0

ESITO VALUTAZIONE OBIETTIVI	0,00%	ESITO COMPLESSIVO:	#DIV/0!
ESITO VALUTAZIONE COMPORAMENTI	#DIV/0!		

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

SETTORE
POSIZIONE ORGANIZZATIVA

ANNO	2011
------	------

Osservazioni del valutatore sulle prestazioni
<p>Il valutatore deve compilare questo campo se la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti si attesta tra 1 e 4, integrando con specifiche osservazioni sui risultati non raggiunti</p>

Osservazioni del valutato																													
<p>Il valutato indichi le eventuali variabili che hanno impedito il raggiungimento del risultato o che hanno influito sul comportamento</p>																													
<table border="1"> <tr><td>Complessità delle procedure interne:</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Ostacoli normativi</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Difficoltà logistiche</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Errata allocazione risorse umane</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Scarsa motivazione del personale</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Flussi comunicativi critici</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Instabilità organizzativa</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>	Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>	Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>	Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>	Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>	Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>	Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>	<table border="1"> <tr><td>Insufficienza risorse tecnologiche</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Insufficienza risorse materiali</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Mancanza di specifiche risorse umane</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Inadeguata formazione del personale</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Inadeguata programmazione</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Presenza di criticità nei processi</td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td> </td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </table>	Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>	Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>	Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>	Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>	Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>	Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Complessità delle procedure interne:	<input type="checkbox"/>																												
Ostacoli normativi	<input type="checkbox"/>																												
Difficoltà logistiche	<input type="checkbox"/>																												
Errata allocazione risorse umane	<input type="checkbox"/>																												
Scarsa motivazione del personale	<input type="checkbox"/>																												
Flussi comunicativi critici	<input type="checkbox"/>																												
Instabilità organizzativa	<input type="checkbox"/>																												
Insufficienza risorse tecnologiche	<input type="checkbox"/>																												
Insufficienza risorse materiali	<input type="checkbox"/>																												
Mancanza di specifiche risorse umane	<input type="checkbox"/>																												
Inadeguata formazione del personale	<input type="checkbox"/>																												
Inadeguata programmazione	<input type="checkbox"/>																												
Presenza di criticità nei processi	<input type="checkbox"/>																												
	<input type="checkbox"/>																												
<p>Altro.....</p>																													

Firma compilatore:

Firma interessato:

Data compilazione

SETTORE		ANNO 2011
SERVIZIO		
DIPENDENTE		
Categoria	D	

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli								
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)								
Totale	0	<i>punteggio A)</i>				0		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team. Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.								
Innovatività iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di cogliere le opportunità delle innovazioni tecnologiche; - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; - concorso all'introduzione di strumenti gestionali innovativi. Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati alla realizzazione del compito.								
Gestione risorse economiche e/o strumentali - gestione attenta ed efficiente delle risorse economiche e strumentali affidate; - capacità di standardizzare le procedure (amministrative o operative), finalizzandole al recupero dell'efficienza; - sensibilità alla razionalizzazione dei processi. Denota l'attenzione al corretto utilizzo e programmazione delle risorse economiche assegnate (controllo delle entrate e presidi delle spese) e degli strumenti in dotazione.								
Orientamento alla qualità dei servizi rispetto dei termini dei procedimenti; - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali.								
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; - concorso nella definizione dei piani e flussi di lavoro all'interno dell'unità di appartenenza e disponibilità alla temporanea variazione degli stessi in ragione di eventi non programmati che li influenzano. Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro, nonché la disponibilità a svolgere la prestazione in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali, adattando il tempo di lavoro agli obiettivi gestionali concordati secondo le esigenze dell'ente.								

PROVINCIA DI SONDRIO

<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi - capacità di interpretare i fenomeni, il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</p> <p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, ricercando la soluzione dei problemi posti attraverso le conoscenze e le capacità proprie, promuovendo implicitamente l'immagine dell'Ente.</p>								
<p><i>Totale comportamenti professionali</i></p>	0	<i>punteggio B)</i>			0			
		TOTALE			0,00%			
		<i>comportamento</i>			<i>migliorabile</i>			

Osservazioni del valutatore sui risultati:
<p>NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate</p>

SETTORE		ANNO 2011	
SERVIZIO			
DIPENDENTE			
Categoria	C		
Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
<i>descrizione (processo performante/obiettivo strategico)</i>	<i>tipologia</i>		

<i>Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione <small>Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione</small>								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti <small>Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento e utilizzando le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli.</small>								
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro <small>Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)</small>								
<i>Totale</i>	0	<i>punteggio A)</i>				0		

<i>Comportamenti professionali</i>	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione <small>comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team. Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi</small>								
Innovatività <small>iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia; - capacità di contribuire alla trasformazione del sistema; - capacità di individuare e proporre regole e modalità operative nuove; Indica la capacità di predisporre o proporre soluzioni operative funzionali all'attività lavorativa, di svolgere in autonomia il lavoro assegnato e di ricercare gli strumenti adeguati per la realizzazione dello stesso.</small>								
Gestione risorse economiche e/o strumentali <small>- gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate; Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.</small>								
Orientamento alla qualità dei servizi <small>- capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - comprensione e rimozione delle cause degli scostamenti dagli standard di servizio rispettando i criteri quali-quantitativi; - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale, predisponendo o proponendo soluzioni operative funzionali all'attività, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato, orientato alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali.</small>								
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza <small>- valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; - disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno o all'esterno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro, nonché la disponibilità ad assumersi funzioni e attività che esulano dal profilo (ma riconducibili alla propria categoria o a quella inferiore e/o superiore).</small>								

PROVINCIA DI SONDRIO

<p>Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi - capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta.</p> <p>Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato, nonché di identificarsi e sviluppare il senso di appartenenza all'Ente, amnifestandolo quotidianamente nei rapporti quotidiani.</p>								
<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>0</i>	<i>punteggio B)</i>		<i>0</i>				
		TOTALE		0,00%				
		<i>comportamento</i>		<i>migliorabile</i>				

Osservazioni del valutatore sui risultati:
<p>NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate</p>

SETTORE		ANNO 2011
SERVIZIO		
DIPENDENTE		
Categoria	B	

Obiettivi assegnati		% partecipazione	% risultato raggiunto
descrizione (processo performante/obiettivo strategico)	tipologia		

Apporto qualitativo e concorso al raggiungimento degli obiettivi di performance	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Orientamento al miglioramento professionale e dell'organizzazione Motivazione a raggiungere nuovi traguardi professionali, assumendo obiettivi il cui raggiungimento accresca le competenze proprie e dell'organizzazione								
Flessibilità nell'affrontare e risolvere i problemi insiti negli obiettivi assunti Disponibilità a farsi carico dell'incertezza, adattando in modo coerente e funzionale il comportamento le proprie capacità intellettuali ed emotive in modo da superare gli ostacoli.								
Costanza dell'impegno nel tempo e nelle prassi di lavoro Identificazione con gli obiettivi assunti che si manifesta con una perseveranza di impegno qualitativo (prassi di lavoro) e quantitativo (tempo di lavoro)								
<i>Totale</i>	0	<i>punteggio A)</i>				0		

Comportamenti professionali	Peso attribuito al comportamento	Comportamento atteso						
		1	2	3	4	5	6	7
Relazione e integrazione comunicazione e capacità relazionale con i colleghi; - partecipazione alla vita organizzativa; - capacità di lavorare in team. Denota la capacità di coinvolgersi nel gruppo di lavoro condividendo metodi e strumenti e operando concretamente per il raggiungimento degli obiettivi.								
Innovatività iniziativa e propositività; - capacità di risolvere i problemi; - autonomia Denota la capacità di svolgere la prestazione e interpretare il ruolo in modo autonomo ed efficace, svolgendo con affidabilità e attenzione il lavoro assegnato.								
Gestione risorse economiche e/o strumentali - gestione attenta ed efficiente delle risorse strumentali affidate; Denota l'attenzione alla propria immagine e agli strumenti/attrezzature assegnati.								
Orientamento alla qualità dei servizi - capacità di organizzare e gestire il tempo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi di produzione; - rispetto dei termini dei procedimenti - precisione nell'applicazione delle regole che disciplinano le attività e le procedure. Denota la capacità di ricercare la qualità nella prestazione individuale finalizzata alla qualità dei servizi collegati agli obiettivi istituzionali.								
Rapporti con l'unità operativa di appartenenza - valutazione della regolare presenza in servizio nel tempo di lavoro in termini cognitivi, relazionali e fisici; - disponibilità alla temporanea variazione dei piani e flussi di lavoro all'interno o all'esterno dell'unità di appartenenza in ragione di eventi non programmati che li influenzano. Indica la continuità e rintracciabilità nel luogo e nel tempo di lavoro; denota la disponibilità ad adattare il proprio lavoro agli obiettivi gestionali concordati e ad accogliere ulteriori esigenze dell'ente, nonché a svolgere prestazioni professionali in condizioni di emergenza e in tempi e modalità diversi da quelli abituali.								
Capacità di interpretazione dei bisogni e programmazione dei servizi - capacità di interpretare il contesto di riferimento e l'ambiente in cui è esplicata la prestazione lavorativa ed orientare coerentemente il proprio comportamento; - livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta. Denota la capacità di relazionarsi con i fruitori comprendendone i bisogni e assumendo un comportamento adeguato.								

PROVINCIA DI SONDRIO

<i>Totale comportamenti professionali</i>	<i>0</i>	<i>punteggio B)</i>	<i>0</i>		
		TOTALE	0,00%		
		<i>comportamento</i>	<i>migliorabile</i>		

Osservazioni del valutatore sui risultati:

NB: da compilare a cura del valutatore se la valutazione sugli obiettivi performanti e sui comportamenti ordinari è inferiore a 5, integrando con specifiche osservazioni sulle prestazioni non adeguate