



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

**aggiornato a seguito del parere espresso dal NIV in data 02/12/2021, ai sensi dell'art. 7, c.1 del D.Lgs.vo n. 150/09 e ssmm, a decorrere dal ciclo della performance 2022**

**(approvato con delibera del Presidente n. 219 del 13/12/2021)**

# Indice generale

## PARTE 1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....Pag.5

SEZIONE 1.A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....Pag.5

SEZIONE 1.B - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE.....Pag.9

## Parte 2.....Pag.10

SEZIONE A. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI.....Pag.10

SEZIONE B. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
.....Pag.19

SEZIONE C. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL COMPARTO.....Pag.23

## Allegato 1.....Pag.29

Dizionario dei Comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative e comparto.....Pag.29

## Allegato 2.....Pag.35

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE (I COLLOQUI CON IL PERSONALE DEL COMPARTO).....Pag.35

## Allegato 3.....Pag.37

RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL PERSONALE DEL COMPARTO.....Pag.37

## Modelli schede di valutazione.....Pag.38

## Allegato 4.....Pag.52

MODELLO SCHEDA DI MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' IN SMART WORKING.....Pag.52

## Gli ambiti del SMVP

Dirigente	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		Performance organizzativa di Settore (peso 50)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso - 10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 35)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (15)	Grado di copertura del ruolo (20)	

Coordinate d'area	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		Performance d'area (peso 10)	Performance organizzativa di Settore (peso 40)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso - 10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa d'area: obiettivi di PEG (peso 10)	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 30)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (10)	Grado di copertura del ruolo (20)	

Coordinate d'ente	Performance organizzativa (peso 55)				Performance individuale (45)	
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di Ente: obiettivi di PEG (peso 15)	Obiettivi di PEG dei Servizi del Coordinatore (peso 10)	Efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici (25)	Capacità di coordinamento dei dirigenti (20)

Incaricato di posizione organizzativa	Performance organizzativa (peso 40)			Performance individuale (peso 60)		
	di Ente (25)		di Settore (15)	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (peso 30)	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità - c.d.c. (peso 10)	Comportamenti organizzativi (peso 20)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 13)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 12)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (peso 15)			

Dipendente del comparto	Performance organizzativa di Ente		Contributo assicurato alla performance del Settore	Performance individuale		
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente	Stato di salute dell'amministrazione	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	Indicatori di performance riferiti all'ambito di propria appartenenza - c.d.c.	Comportamenti organizzativi
Cat. "D"	10	10	10	30	10	30
Cat. "C"	5	5	10	//	20	60
Cat. "B"	5	5	5	//	15	70

## Valutazione dei lavoratori in modalità di lavoro agile

Il presente SMVP è applicato a tutti i lavoratori a prescindere dal fatto che le prestazioni siano rese in presenza, in luogo diverso o in modalità mista, in quanto è basato su un modello di valutazione per obiettivi e comportamenti e monitora le performance in tutte le dimensioni previste dalla normativa specifica (organizzativa di ente, di settore, individuale), attraverso idonei indicatori riferiti ai medesimi ambiti.

Si rimanda alla apposita regolamentazione interna ed ai piani specifici per tutto ciò non qui disciplinato in tema di lavoro agile.

### **Strumenti di monitoraggio del lavoro agile**

Il monitoraggio del lavoro agile è condotto rispetto ai seguenti fattori fondamentali:

- la qualità del lavoro realizzato
- il compiuto svolgimento degli obiettivi assegnati.

Oltre alle schede di valutazione, strumento di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali, come ausilio per il Responsabile di servizio, finalizzati all'assegnazione e rendicontazione delle attività svolte in smart working, è allegato al presente sistema (allegato 4) un modello di scheda utilizzabile - qualora non siano introdotte modalità differenti da parte dei singoli Responsabili - sia per l'assegnazione periodica di compiti ai propri collaboratori sia, soprattutto, di monitoraggio delle attività svolte. Tale documento non si limita a fornire una indicazione quantitativa delle prestazioni eseguite, ma richiede valutazioni dal punto di vista qualitativo e del rispetto dei tempi in funzione anche delle priorità del servizio, esaminando i risultati per identificare quegli eventuali processi che necessitano di innovazioni o interventi adeguativi. Ciò per creare un ciclo continuo e generalizzato di apprendimento e miglioramento, nonché un continuo canale di feedback. Il monitoraggio dello smart working, cioè, non è l'ordinario controllo dell'attività del lavoratore, bensì l'opportunità di un'analisi rispetto al fatto che le prestazioni risultino adeguate alle necessità dell'organizzazione ed allineate con gli obiettivi strategici.

# PARTE 1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

## COMUNE A TUTTO IL PERSONALE

Per *performance organizzativa* si intende l'insieme dei risultati, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target, che attengono all'attuazione di politiche e programmi e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, allo sviluppo delle relazioni con gli utenti e i destinatari dei servizi, all'efficienza nell'impiego delle risorse, alla qualità delle prestazioni e dei servizi, al raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità. E' afferente a tutti i soggetti che compongono l'amministrazione.

Una finalità del sistema premiante è quella di orientare i lavoratori verso obiettivi dell'ente, di aumentare il loro senso di appartenenza e di condivisione dei valori dell'amministrazione, di coinvolgerli nei risultati e di valorizzare il merito individuale secondo criteri di selettività e logiche meritocratiche. Il meccanismo premiante è collegato alla performance organizzativa oltre che a quella individuale e mira ad evidenziare il contributo assicurato dai dipendenti rispetto ai risultati della struttura di appartenenza.

### SEZIONE 1.A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente	Stato di salute dell'amministrazione
DIRIGENTE COORDINATORE D'AREA COORDINATORE D'ENTE	15	15
POSIZIONE ORGANIZZATIVA	13	12
DIPENDENTE DEL COMPARTO DI CATEGORIA "D"	10	10
DIPENDENTE DEL COMPARTO DI CATEGORIE "C" E "B"	5	5

Gli ambiti della performance organizzativa di Ente, che di seguito sono descritti, riguardano tutto il personale dell'Ente sia dirigenziale che non dirigenziale, con pesi differenziati.

#### GRADO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E DELLA STRATEGIA DI ENTE

Rappresenta la capacità di attuazione delle politiche, dei programmi e degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici, vista la loro natura, hanno, in linea di massima, un orizzonte temporale ultrannuale, eventualmente aggiornabili annualmente dal Presidente. Essi rappresentano il punto di congiunzione fra linee strategiche, programmi e attività operativa ed esecutiva dell'Ente, e pertanto i loro contenuti debbono essere esaustivi e coerenti con il DUP.

I Dirigenti collaborano con il Presidente, per il tramite del Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore nel delineare gli ambiti di strategicità, all'interno delle rispettive competenze; la qualità dell'esercizio di tale funzione incide sulla valutazione della performance.

A ciascun obiettivo strategico il Presidente, con proprio atto, assegna un peso tenendo conto della loro rilevanza nell'anno di riferimento.

Il collegamento degli obiettivi di Peg agli obiettivi operativi di Dup, da cui discendono, permette di verificare il grado di attuazione dei programmi. Per garantire la massima trasparenza e interleggibilità dei documenti programmatici, la modalità di redazione del DUP deve essere orientata ai risultati.

Il risultato della misurazione annuale è dato dalla sommatoria delle medie del grado di raggiungimento (ponderate al peso di ciascun obiettivo strategico) di:

- obiettivi di PEG la cui attuazione è strettamente connessa agli obiettivi strategici
- idonei ed appositi indicatori di risultato, qualora individuati.

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO AI DIRIGENTI AI COORDINATORI D'AREA AL COORDINATORE DI ENTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO AGLI INCARICATI DI PO	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DI CATEGORIA "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DELLE CATEGORIE "C" E "B"
> 90%	punti 15	punti 13	punti 10	punti 5
≤ 90% e > 79%	punti 13	punti 11	punti 8	punti 4
≤79% e > 69%	punti 10	punti 9	punti 6	punti 3
≤ 69% e > 59%	punti 8	punti 6	punti 4	punti 2
≤59% e ≥ 50%	punti 3	punti 3	punti 2	punti 1
< 50%	punti 0	punti 0	punti 0	punti 0

## STATO DI SALUTE DELLA AMMINISTRAZIONE

Rappresenta il grado di solidità dell'ente, le condizioni necessarie per consentire l'attuazione delle strategie e la capacità di perseguire alcuni standard qualitativi e quantitativi definitivi in base ad alcune dimensioni atte a rilevare, attraverso un sistema multidimensionale di input/output/outcome:

- l'efficienza, ovvero la capacità di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nei processi interni e nell'erogazione dei servizi e quindi la capacità di minimizzare tempo e/o risorse impiegate;
- l'efficacia, ovvero l'adeguatezza dell'output rispetto alle necessità e alle aspettative degli utenti interni ed esterni rispetto alle varie dimensioni considerabili di accessibilità, disponibilità, comunicazione, affidabilità, tempestività, correttezza dell'output erogato ecc.;
- lo stato delle risorse dell'amministrazione;
- l'impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

Il Presidente coadiuvato dal NIV e dal Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore individua gli indicatori di riferimento per il periodo considerato, selezionando quelli ritenuti più appropriati in funzione della rappresentazione dello stato di salute cui si intende tendere. A ciascun indicatore è attribuito un peso; la misurazione avviene attraverso la definizione di target che tengano conto dei trend storici degli stessi.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla somma del grado di raggiungimento - ponderato a peso - di ciascun indicatore rispetto ai target fissati.

## Batteria di indicatori relativi alla S.S.A.

### Indicatori relativi allo stato delle risorse

Ambito	Indicatori
<b>Risorse finanziarie</b>	Concorso alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica – rispetto dei vincoli di pareggio di bilancio e degli equilibri di bilancio
	Capacità di utilizzo del FPV di parte capitale
	Capacità di utilizzo del FPV di parte corrente
	Capacità di smaltimento dei debiti commerciali correnti e in c/capitale sorti nell'esercizio
	Indice di utilizzo dell'avanzo assegnato in c/capitale per forniture, servizi ed incarichi
	Indice di utilizzo dell'avanzo assegnato in c/capitale destinato alla realizzazione delle opere
	Riduzione dei costi per ore straordinarie (lavoratori agili)
<b>Risorse umane, benessere e opportunità</b>	Risultati da indagini di benessere organizzativo
	Indice formazione: numero dipendenti formati su numero medio dipendenti dell'anno (esclusa la formazione obbligatoria)
	Tasso di assenza per malattia
	Variazioni delle giornate di assenza (lavoratori agili)
	Percentuale di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione su tematiche connesse al lavoro agile
<b>Modernizzazione digitale</b>	Consumo carta in % (indicatore del Pds n. 0478_2) n. risme consegnate ai settori nell'anno in corso/n. risme consegnate ai settori nell'anno precedente
	Utilizzo della PEC - N. invii tramite PEC / N. Raccomandate inviate+PEC inviate (in %) (indicatore del Pds n. 0114_1)
	Smart working con sistema VPN
	% applicativi utilizzabili in smart working
	% di banche dati consultabili in smart working

### Indicatori di efficienza

Ambito	Indicatori
Efficienza economico-finanziaria	Indice di tempestività dei pagamenti
	Capacità di rispettare il crono-programma di avanzamento e finanziario delle opere pubbliche sulla base della programmazione della spesa
Efficienza nei tempi medi dei procedimenti amministrativi	Indicatori presi a campione dal Pds inerenti il miglioramento dei tempi procedurali (compresi procedimenti che coinvolgono lavoratori agili)
Efficienza lavorativa	Performance lavoratori agili (% di raggiungimento degli obiettivi assegnati)

### Indicatori di efficacia

Ambito	Indicatori
Soddisfazione delle aspettative degli utenti	Indagini di customer satisfaction: indice di positività (indice medio complessivo di tutte le indagini effettuate nell'anno)
	Customer satisfaction lavoro agile: livello di soddisfazione da parte di lavoratori agili, dirigenti/posizioni organizzative e utenti
Gestione dei reclami	Attivazione di politiche di gestione del reclamo

In funzione delle esigenze di miglior rappresentazione dello stato di salute dell'amministrazione possono essere individuati indicatori differenti o eventualmente presenti in altri piani di indicatori dell'Ente.

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO AI DIRIGENTI AI COORDINATORI D'AREA AL COORDINATORE DI ENTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO AGLI INCARICATI DI PO	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DI CATEGORIA "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DELLE CATEGORIE "C" E "B"
> 96%	Punti 15	Punti 12	Punti 10	Punti 5
≤ 96% e > 91%	Punti 13	Punti 10	Punti 8	Punti 4
≤ 91% e > 86%	Punti 10	Punti 8	Punti 6	Punti 3
≤ 86% e > 75%	Punti 8	Punti 6	Punti 4	Punti 2
≤ 75% e > 65%	Punti 5	Punti 4	Punti 2	Punti 1
≤ 65% e ≥ 50%	Punti 3	Punti 2	Punti 1	Punti 0,5
< 50%	Punti 0	Punti 0	Punti 0	Punti 0



## SEZIONE 1.B - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

### INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI AGLI STANDARD DI SETTORE

Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
	DIRIGENTE	COORDINATORE D'AREA	POSIZIONE ORGANIZZATIVA	DIPENDENTE CAT "D" E "C"	DIPENDENTE CATEGORIA "B"
	15	10	15	10	5

Il piano degli Standard (PdS) è articolato per centri di costo raggruppati per centri di responsabilità; è lo strumento che misura le varie dimensioni dell'amministrazione connesso altresì all'attività del controllo di gestione dell'Ente. Periodicamente, Il NIV e il Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore individuano gli indicatori da proporre al Presidente per la misurazione della performance individuale od organizzativa dei vari livelli della struttura. Il numero degli standard annualmente considerati ai fini della valutazione della performance è definito in linea di massima in tre per ciascun centro di costo.

Gli indicatori, per essere idonei alla misurazione degli effettivi risultati debbono essere delle seguenti tipologie: efficacia, efficienza, outcome e, già in fase di definizione, a preventivo, da parte di ciascun Cdr debbono essere dichiarati i target, le fonti - dati e le modalità univoche di calcolo. Ciascun indicatore di performance è infatti accompagnato da una scheda che contiene le caratteristiche dell'indicatore, le fonti dei dati e il metodo di rilevazione adottato per il monitoraggio del risultato raggiunto.

A ciascun indicatore di performance è associato un target definito dal NIV sulla base del trend storico dell'indicatore conosciuto o dichiarato dal dirigente. I target sono comunque soggetti a revisione periodica, che tiene conto anche dei risultati degli anni precedenti. Concorrono alla misurazione della performance indicatori inerenti anche la qualità dei servizi resi, se presenti.

Ai fini della valutazione verranno presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel Piano e riferiti al/ai centri di costo di riferimento del Settore / CdR. Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento dei singoli indicatori in relazione ai target associati.

In base alla percentuale raggiunta, alla "performance organizzativa di settore - indicatori di performance riferiti agli standard di Settore" sarà assegnato un punteggio secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGI ASSEGNATI				
	AI DIRIGENTI	AI COORDINATORI D'AREA	AGLI INCARICATI DI PO	AL PERSONALE DI CATEGORIA "D" E "C"	AL PERSONALE DI CATEGORIA "B"
> 96%	punti 15	Punti 10	punti 15	punti 10	punti 5
≤ 96% e > 91%	punti 13	punti 8	punti 13	punti 8	punti 4
≤ 91% e > 86%	punti 10	punti 6	punti 10	punti 6	punti 3
≤ 86% e > 75%	punti 8	punti 4	punti 8	punti 4	punti 2
≤ 75% e > 65%	punti 5	punti 2	punti 5	punti 2	punti 1
≤ 65% e ≥ 50%	punti 3	punti 1	punti 3	punti 1	Punti 0,5
< 50%	punti 0	punti 0	punti 0	punti 0	punti 0

## Parte 2

### SEZIONE A. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

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

<b>Dirigente</b>	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		Performance organizzativa di Settore (peso 50)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso -10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 35)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (15)	Grado di copertura del ruolo (20)	

<b>Coordinatore d'area</b>	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		<b>Performance d'area (peso 10)</b>	Performance organizzativa di Settore (peso 40)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso -10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	<b>Performance operativa d'area: obiettivi di PEG (peso 10)</b>	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 30)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (10)	Grado di copertura del ruolo (20)	

La parte del fondo destinata alla retribuzione di risultato viene ripartita in modo proporzionale alle retribuzioni di posizione riconosciute e verrà erogata in base al punteggio complessivamente raggiunto da ogni singolo dirigente sulla base dei suddetti parametri, secondo la tabella più sotto riportata. Il punteggio massimo raggiungibile è influenzato dalla pesatura iniziale degli obiettivi di PEG finalizzata alla determinazione del “grado medio di rilevanza degli obiettivi” sulla base del quale si determina la percentuale teorica di risultato legata alla performance operativa di settore. Si rimanda al paragrafo “Determinazione della percentuale teorica di risultato legata alla performance operativa di settore”.

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

La soglia minima di accesso al sistema premiale è costituita dal raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60 punti, al di sotto dei quali il rendimento è considerato negativo.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (peso 30)

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella parte 1, sezione 1 A.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

#### PERFORMANCE OPERATIVA DI SETTORE: OBIETTIVI DI PEG

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

Il PEG è lo strumento che declina in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita sezione del DUP e permette quindi di misurare l'avanzamento delle attività in esso programmate.

La performance operativa di Settore misura, quindi, la capacità di raggiungimento di ciascun centro di responsabilità di tutti gli obiettivi di diretta responsabilità attraverso la misurazione e la valutazione di idonei indicatori di risultato ad essi associati.

Gli indicatori, per essere idonei alla misurazione degli effettivi risultati debbono essere delle seguenti tipologie: efficacia, efficienza, outcome e, già in fase di definizione, a preventivo, da parte di ciascun Cdr debbono essere dichiarati i target, le fonti – dati e le modalità univoche di calcolo dei risultati raggiunti.

#### Definizione degli obiettivi

Gli obiettivi, proposti dai dirigenti in forma chiara e sintetica, debbono possedere le seguenti caratteristiche:

- coerenza rispetto al DUP ed al bilancio, significatività e rilevanza rispetto agli obiettivi strategici (con contenuti sfidanti, evitando cioè attività di puro adempimento o esercizio di obblighi normativi);
- chiarezza, esaustività di formulazione esplicativa di tutte le finalità che si prefiggono;
- misurabilità dei risultati attraverso la formulazione di indicatori come sopra descritto;
- corredati da crono-programmi sintetici relativi alle fasi di attività non subordinate da azioni altrui in quanto indipendenti dall'azione dell'Ente.

#### Progetti - obiettivi

Nel caso in cui il fondo risorse decentrate sia alimentato da risorse destinate, ai sensi dell'art. 67 commi 3, lett. i) e 5 lett. b) del CCNL 2016-2018, al conseguimento di "progetti obiettivo", il PEG ne contiene la definizione in quanto obiettivi finalizzati a misurare e valutare la performance organizzativa di Settore oltre che individuale; l'inserimento nel PEG (quale piano delle performance) è condizione necessaria per l'erogazione delle risorse ad essi associati. Tali progetti – obiettivi debbono:

- identificare i bisogni specifici cui mirano
- indicare i concreti risultati cui sono finalizzati, anche di mantenimento, nonché i miglioramenti attesi, i tempi e le modalità di realizzazione e di verifica dei risultati attraverso idonei strumenti di misurazione, quali, ad esempio, indicatori, standard, giudizi dell'utenza ecc.
- definire il gruppo di lavoro, i compiti e le responsabilità
- le modalità di ripartizione delle risorse premiali destinate al gruppo di lavoro (qualora i risultati vengano raggiunti).

Tali obiettivi rilevano ai fini della determinazione della percentuale di risultato legata alla performance operativa di settore e di misurazione finale prevista per tutti gli obiettivi di PEG.

### **Determinazione della percentuale teorica di risultato legata alla performance operativa di settore**

Come premesso, la qualità dell'esercizio della funzione programmatica (partendo dalla strategia fino alla declinazione operativa), svolta in collaborazione con il Direttore generale / Segretario generale / Coordinatore, incide sulla valutazione della performance; gli obiettivi di PEG, declinazione operativa della strategia, sono oggetto di pesatura iniziale al fine della determinazione del grado di rilevanza degli stessi, sulla base del quale calcolare la percentuale teorica di risultato riferita alla performance operativa di Settore.

I fattori su cui, congiuntamente, il Presidente, il Direttore generale / Segretario generale / Coordinatore e il NIV determinano il grado di rilevanza degli obiettivi di PEG sono, in linea di massima i seguenti:

1. **strategicità e coerenza** dell'obiettivo, anche per grado di strumentalità ed efficacia rispetto all'obiettivi strategici e alle linee di mandato;
2. **esaustività e chiarezza** degli elementi descrittivi dello stesso;
3. **complessità e grado potenziale di impatto sugli stakeholder**;
4. **innovatività e grado di miglioramento** che l'obiettivo persegue;
5. **misurabilità** attraverso l'identificazione di indicatori oggettivi e significativi in funzione delle finalità dichiarate negli obiettivi stessi.

Annualmente i fattori di pesatura possono essere variati.

A ciascuno dei sopra riportati fattori viene assegnato un punteggio su una scala da 1 a 10. La sommatoria determina il grado di rilevanza di ciascun obiettivo individuale.

La percentuale teorica di risultato della performance operativa di settore (colonna 2) è attribuita al singolo dirigente in misura corrispondente al grado medio di rilevanza degli obiettivi (media dei punteggi assegnati agli obiettivi di ciascun dirigente – colonna 1) sulla base della seguente griglia:

<b>Grado medio di rilevanza obiettivi (da 5 a 50)</b>	<b>% teorica di risultato connessa alla performance operativa</b>	<b>Peso teorico conseguibile connesso alla performance operativa DIRIGENTI</b>	<b>Peso teorico conseguibile connesso alla performance operativa COORDINATORI D'AREA</b>
> 40	100	35 punti	30 punti
≤ 40 e > 35	95	33,25 punti	28,5 punti
≤ 35 e > 30	85	29,75 punti	25,5 punti
≤ 30 e ≥ 25	70	24,5 punti	21 punti
< 25	50	17,5 punti	15 punti

In funzione della % teorica di risultato connessa alla performance operativa si determina, per fasce, il peso iniziale "teorico" conseguibile da ciascun dirigente in relazione a detta componente (colonna 3).

La misurazione finale della performance operativa di settore sarà determinata, sulla base di quanto di seguito esposto, partendo dal peso iniziale teorico.

## Misurazione della performance operativa di settore

Il risultato della performance operativa di settore è data dalla media del risultato della misurazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi di PEG valutata dal NIV in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, del conseguimento dei valori attesi degli indicatori di risultato e della qualità degli eventuali outcome prodotti. In funzione di detta percentuale sarà assegnato il punteggio alla performance operativa di settore, riproporzionando il peso teorico inizialmente attribuito, secondo le fasce riportate nella tabella che segue.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	% CUI RIPARAMETRARE IL PESO TEORICO INIZIALMENTE ATTRIBUITO
> 95%	100%
≤ 95% e > 90%	95%
≤90% e > 79%	85%
≤79% e > 69%	75%
≤ 69% e > 59%	65%
≤59% e ≥ 50%	50%
< 50%	0

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, si verificano passaggi di obiettivi già avviati ad altro centro di responsabilità, il NIV può procedere a ri-determinare il grado di rilevanza degli obiettivi, tenendo in considerazione i carichi precedenti e lo stato di avanzamento e il cronoprogramma degli obiettivi. All'atto del passaggio il dirigente che ha dato avvio all'obiettivo dovrà redigere apposito report inerente la parte di attività svolta ed evidenziare eventuali criticità.

## INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI AGLI STANDARD DI SETTORE

Si rimanda alla Parte 1, sezione 1B “Performance organizzativa di settore”.

Attraverso il piano della performance, il Presidente, coadiuvato dal Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore e dal NIV, può scegliere di limitare ad alcuni specifici indicatori la valutazione dei dirigenti, individuandoli fra quelli del PdS oppure affidando ad ogni centro di responsabilità alcuni indicatori dello SSA, al fine di finalizzare le performance a determinati ambiti ritenuti di particolare rilevanza per il periodo di riferimento.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### Grado di copertura del ruolo

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

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

#### a) Capacità di programmazione, definizione delle strategie e reporting (max 6 punti)

Saranno oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

- *la capacità di programmare, di pianificare l'attività, di identificare ed esplicitare le fasi e gli indicatori che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, rispettandone i criteri di rappresentazione*
- *la qualità nella individuazione e rappresentazione della strategia, della mission, delle finalità degli obiettivi*
- *la capacità di monitorare e rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione*
- *la chiarezza di rappresentazione dello stato di attuazione dei risultati.*

#### **b) Gestione del ruolo (max 9 punti)**

Saranno oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

- *la capacità di rispondere alle funzioni cui il dirigente è preposto attraverso*
  - *l'esercizio adeguato del ruolo decisionale e dell'autonomia gestionale adeguati,*
  - *la capacità critica di tempestiva individuazione dei punti di forza e di criticità di un programma, cogliendo sollecitamente i fattori che potrebbero condizionarne i risultati,*
  - *il grado e la capacità di essere propositivi e proattivi nell'affrontare le proprie funzioni, anticipando gli eventi critici, concentrandosi sulle soluzioni anziché sulle difficoltà,*
  - *l'apporto costruttivo all'analisi dei problemi;*
- *la disponibilità a coordinarsi e correlarsi in maniera costruttiva e la disponibilità alla collaborazione interna, intesa quale*
  - *attenzione alle esigenze dell'utenza e ai bisogni dell'organizzazione,*
  - *capacità di interagire con modalità improntate alla comunicazione assertiva del proprio punto di vista, al confronto e al coinvolgimento,*
  - *sensibilità di cogliere le esigenze degli organi di governo in termini di informazione e di correlazione istituzionale, pur nel rispetto delle reciproche autonomie,*
  - *disponibilità alla collaborazione interna intersettoriale ed infrasettoriale.*

#### **c) Capacità di gestire e valutare il personale assegnato (max 5 punti)**

Sarà oggetto di misurazione e valutazione dei risultati *la capacità di gestione dei percorsi valutativi del personale assegnato e la capacità di esprimere valutazioni differenziate, ovvero, a titolo esemplificativo:*

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

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

**PER I DIRIGENTI DI STAFF** saranno oggetto di valutazione:

- a) la capacità di programmazione e reporting (max 7 punti)
- b) capacità di rispondere alle funzioni cui il dirigente è preposto (max punti 6)
- c) disponibilità a coordinarsi e correlarsi in maniera costruttiva e alla collaborazione interna (max 7 punti)

### **PERFORMANCE D'AREA** **(solo per i Coordinatori d'area)**

Oltre a tutti gli elementi già analizzati precedentemente (con i rispettivi pesi desumibili dallo schema sovrastante), esclusivamente per i Coordinatori d'area, verrà presa in considerazione la performance operativa legata agli obiettivi contenuti nei PEG delle unità organizzative facenti parte dell'area.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento di detti obiettivi espresso dal NIV secondo quanto indicato alla sezione A "performance operativa di settore: obiettivi di PEG".

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

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

## COORDINATORE DI ENTE

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

Coordinatore d'ente	Performance organizzativa (peso 55)				Performance individuale (45)	
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di Ente: obiettivi di PEG (peso 15)	Obiettivi di PEG dei Servizi del Coordinatore (peso 10)	Efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici (25)	Capacità di coordinamento dei dirigenti (20)

Oltre agli elementi della performance organizzativa di Ente già analizzati precedentemente nella Parte 1 – Sezione 1.A , verranno presi in considerazione:

- la performance operativa di ente, quale sommatoria del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, valutata come la performance d'area di cui alla sezione A sulla base della scala di punteggi sotto riportata:

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

- il risultato degli obiettivi di Peg dei Servizi del Coordinatore che non costituiscono Settore, unitariamente calcolato secondo quanto espresso al paragrafo “Performance operativa di settore” della sezione A;

- quale performance individuale per valutare il grado di copertura del **ruolo di coordinamento di ente**, i seguenti aspetti chiave del comportamento atteso nell'espletamento di tale funzione:

1. efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici di medio-lungo e di breve periodo e nella conseguente predisposizione del PEG (max 25 punti);
2. capacità di coordinamento dei dirigenti e della correlata modalità di intervento per prevenire ovvero gestire conflitti intersettoriali (max 20 punti).



La valutazione della performance individuale è ad esclusivo ed insindacabile giudizio del Presidente.

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

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

## **Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione ( penalità massima -10 punti)**

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

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

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

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

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

## SEZIONE B. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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

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

Incaricato di posizione organizzativa	Performance organizzativa (peso 40)			Performance individuale (peso 60)		
	di Ente (25)		di Settore (15)			
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 13)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 12)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (peso 15)	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (peso 30)	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità - c.d.c. (peso 10)	Comportamenti organizzativi (peso 20)

La retribuzione di risultato verrà riconosciuta in base al punteggio acquisito secondo la tabella che segue.

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

La soglia minima di accesso al sistema premiale è costituita dal raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60 punti, al di sotto dei quali il rendimento è considerato negativo.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Anche alle Posizioni Organizzative è affidato un ruolo di primo piano nella realizzazione dei progetti con assunzione di responsabilità specifiche e posizioni di autonomia.

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella Parte 1:

- sezione 1 A con riferimento alla performance organizzativa di Ente;
- sezione 1 b con riferimento alla performance organizzativa di Settore. In relazione a quest'ultima, per la valutazione dell'elemento "indicatori di performance riferiti agli standard di Settore" per le Posizioni Organizzative di eventuali servizi o unità assegnati ad un centro di responsabilità che non costituisce Settore sarà presa in considerazione la media del grado di raggiungimento degli standard di performance contenuti nei Piani di tutti i c.d.c. di riferimento del suddetto centro di responsabilità.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### INDICE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI

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

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

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

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

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

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

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

### INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI ALL'AMBITO DI STRETTA RESPONSABILITÀ – C.D.C.

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

Ai fini della valutazione verranno quindi presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel c.d.c. di riferimento cui è assegnato il dipendente. Nel caso di più centri di costo di riferimento, si calcolerà la media del raggiungimento degli stessi. Per i dipendenti considerati, in base a quanto definito nell'atto di cui al primo capoverso, "trasversali di settore", si considererà la media dei risultati degli indicatori di tutti i centri di costo del Settore.

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

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento degli

indicatori del/i c.d.c. di riferimento in relazione ai target associati.

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 96%	10
≤ 96% e > 91%	8
≤ 91% e > 86%	6
≤ 86% e > 75%	4
≤ 75% e > 65%	2
≤ 65% e ≥ 50%	1
< 50%	0

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

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

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

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

<b>Inadeguato</b> = <i>dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore:</i> non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.	Punti 0
<b>Migliorabile</b> = <i>dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore:</i> minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.	Punti 2

<b>Discreto</b> = dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore; discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 3
<b>Adeguito</b> = dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 5
<b>Eccellente</b> =piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore: capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).	Punti 6

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

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

## SEZIONE C. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL COMPARTO

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

Dipendente del comparto	Performance organizzativa di Ente (peso 10)		Contributo assicurato alla performance del Settore	Performance individuale		
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente	Stato di salute dell'amministrazione	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	Indicatori di performance riferiti all'ambito di propria appartenenza - c.d.c.	Comportamenti organizzativi
Cat. "D"	10	10	10	30	10	30
Cat. "C"	5	5	10	//	20	60
Cat. "B"	5	5	5	//	15	70

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 100. L'importo dell'incentivo sarà correlato al punteggio conseguito, come riportato nella tabella che segue.

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

I criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa decentrata (art. 7 c. 2 lett. b) CCNL triennio 2016-2018).

Analogamente, l'applicazione della differenziazione del premio individuale di cui all'articolo 69 del CCNL è rimandata a quanto definito in sede di contrattazione decentrata.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella Parte 1, sezione 1.A con riferimento alla performance organizzativa di Ente.

## CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DI SETTORE

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella Parte 1, sezione 1.B con riferimento alla performance organizzativa di Settore. Per la valutazione dell'elemento "indicatori di performance riferiti agli standard di Settore" per il personale di eventuali servizi o unità assegnati ad un centro di responsabilità che non costituisce Settore sarà presa in considerazione la media del grado di raggiungimento degli standard di performance contenuti nei Piani di tutti i c.d.c. di riferimento del suddetto centro di responsabilità.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### INDICE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI

Tale ambito rileva solo in relazione al personale appartenente alla categoria D (peso 30).

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

- fasi degli obiettivi contenuti nel PEG
- altri obiettivi prescelti dal dirigente.

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

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

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

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

In attuazione del comma 2 lett. a) dell'art. 9 del D.Lgs.vo 150/09, per il personale appartenente alle categorie "C" e "B" le "attribuzioni individuali" dovranno essere ascritte ai singoli indicatori dei comportamenti organizzativi, attraverso appositi spazi presenti sulle schede di valutazione, per finalizzarli a determinati ambiti/ obiettivi/ finalità/ attività individualmente esplicitati.



## INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI ALL'AMBITO DI PROPRIA APPARTENENZA – C.D.C.

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

Ai fini della valutazione verranno quindi presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel c.d.c. di riferimento cui è assegnato il dipendente. Nel caso di più centri di costo di riferimento, si calcolerà la media del raggiungimento degli stessi. Per i dipendenti considerati, in base a quanto definito nell'atto di cui al primo capoverso, "trasversali di settore", si considererà la media dei risultati degli indicatori di tutti i centri di costo del Settore.

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

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

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "C"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "B"
> 96%	10	20	15
≤ 96% e > 91%	8	17	13
≤ 91% e > 86%	6	14	10
≤ 86% e > 75%	4	11	8
≤ 75% e > 65%	2	8	5
≤ 65% e ≥ 50%	1	4	3
< 50%	0	punti 0	punti 0

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

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

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

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

<p><b>Inadeguato</b>=<i>dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore:</i> non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.</p>	Punti 0
<p><b>Migliorabile</b>=<i>dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore:</i> minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.</p>	Punti 2
<p><b>Discreto</b>= <i>dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore;</i> discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.</p>	Punti 3
<p><b>Adeguato</b>= <i>dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore;</i> adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.</p>	Punti 5
<p><b>Eccellente</b>=<i>piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore:</i> capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).</p>	Punti 6

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

punti conseguiti	Categorie "D"	Categorie "C"	Categorie "B"
	punti attribuiti	punti attribuiti	punti attribuiti
24	30,00	60,00	70,00
23	28,75	57,50	67,08
22	27,50	55,00	64,17
21	26,25	52,50	61,25
20	25,00	50,00	58,33
19	23,75	47,50	55,42
18	22,50	45,00	52,50
17	21,25	42,50	49,58
16	20,00	40,00	46,67
15	18,75	37,50	43,75
14	17,50	35,00	40,83
13	16,25	32,50	37,92
12	15,00	30,00	35,00
11	13,75	27,50	32,08
10	12,50	25,00	29,17
9	11,25	22,50	26,25
8	10,00	20,00	23,33
7	8,75	17,50	20,42
6	7,50	15,00	17,50
5	6,25	12,50	14,58
4	5,00	10,00	11,67
< 4	0	0,00	0

## PROGETTI - OBIETTIVO

I “progetti – obiettivo” eventualmente inseriti nel PEG, al fine di garantire la ripartizione delle risorse premiali di cui all’art. 67 commi 3, lett. i) e 5 lett. b) del CCNL 2016-2018 destinate al gruppo di lavoro identificato, devono contenere tutti gli elementi necessari per l’attribuzione, ad ogni dipendente coinvolto, dei compiti e delle responsabilità, nonché identificare le modalità di ripartizione delle risorse premiali, in funzione del grado di realizzazione del progetto – obiettivo, che è misurato dal NIV sulla base degli indicatori di raggiungimento previsti nel PEG.

In funzione del grado di realizzazione sono definite le seguenti fasce percentuali di erogazione massima delle risorse premiali per ciascun progetto.

<b>GRADO DI REALIZZAZIONE VALUTATO DAL NIV</b>	<b>MISURA MASSIMA DELLE RISORSE PREMIALI DI PROGETTO EROGABILI</b>
> 90%	100%
≤ 90% e > 79%	85%
≤79% e > 69%	75%
≤ 69% e > 59%	65%
≤59% e ≥ 50%	50%
< 50%	0

Individuata, in base al grado di raggiungimento, la fascia corrispondente alla misura massima delle risorse premiali erogabili, l’apporto individuale dei dipendenti è valutato dal dirigente responsabile sulla base della scala di giudizi di cui alla tabella di seguito riportata, che stabilisce, per ciascuno di essi, la misura del compenso individuale da erogare al dipendente; **il giudizio è espresso sulla base degli elementi di giudizio contenuti nel progetto che devono riguardare, in linea di massima, il contributo personale al raggiungimento degli obiettivi, la disponibilità e la propensione rese in funzione alle esigenze manifestatesi, la costanza dell’azione individuale, la qualità e propositività della collaborazione posta in campo.**

<b>Giudizio espresso in relazione agli aspetti sopra declinati</b>	<b>Misura del compenso individuale spettante in funzione della fascia di realizzazione del progetto</b>
<i>Adeguato</i>	100% delle risorse premiali individuali corrispondenti al grado di realizzazione del progetto
<i>Discreto</i>	75% delle risorse premiali individuali corrispondenti al grado di realizzazione del progetto
<i>Migliorabile</i>	50% delle risorse premiali individuali corrispondenti al grado di realizzazione del progetto
<i>Inadeguato</i>	Nessun compenso spettante

Per quanto concerne il supporto al dirigente nella valutazione da parte della posizione organizzativa, la procedura di contestazione e quant’altro non espressamente qui previsto, valgono le regole generali.

# Allegato 1

## Dizionario dei Comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative e comparto

Gli indicatori sono, in linea di massima, elencati in ordine decrescente di complessità, al fine di agevolare la scelta e renderla adeguata alla complessità delle diverse categorie di dipendenti. Gli indicatori comportamentali, attraverso appositi spazi presenti sulle schede di valutazione, debbono essere finalizzati a determinate finalità / obiettivi specifici individualmente esplicitati.

### AREA COMPORTAMENTALE

#### Indicatore comportamentale

#### PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO

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

#### PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO

**NOTA: Gli indicatori di questa area possono essere assegnati con riferimento ad uno o più indicatori del Pds che monitorano le quantità o i tempi di esecuzione di processi/procedimenti al fine del monitoraggio dei livelli di produttività in smart working**

1. Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione

2. Efficacia dell'assistenza agli organi di governo
3. Supervisione dello svolgimento dei compiti assegnati ai propri collaboratori rispetto alla gestione dei tempi lavoro
4. Capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro
5. Propensione all'intraprendenza nella gestione dell'attività lavorativa al fine di influenzare pro attivamente fatti ed eventi
6. Capacità di standardizzare le procedure per incrementarne l'efficienza
7. Capacità di comprensione delle dinamiche interne, capacità di analisi e rimozione della cause di scostamento
8. Capacità di gestione efficace del tempo lavoro rispetto agli obiettivi ed ai tempi procedurali
9. Capacità di intervenire in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse
10. Propensione ad affrontare con energia l'attività lavorativa
11. Capacità di evitare errori ed imprecisioni nella conduzione quotidiana della propria attività
12. Propensione a mantenere concentrazione e buon livello di attenzione nella conduzione della propria attività, senza perdere mai di vista le finalità ed i risultati a cui tendere
13. Capacità di impiegare utilmente il tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i propri compiti e raggiungere i risultati
14. Capacità di gestire in maniera ottimale il proprio tempo lavoro nel caso di coesistenza di modalità operative differenti, come, a titolo esemplificativo, il lavoro agile

## INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

1. Capacità di pianificare regole e modalità operative innovative
2. Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando idee alternative, al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati
3. Propensione all'innovazione e alla successiva approfondita analisi di concrete possibilità di applicazione e sviluppo
4. Capacità di applicare norme e regole in modo costruttivo introducendo miglioramenti, semplificazione e innovazioni nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.
5. Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi prestati

6. Propensione ad accettare i cambiamenti, proponendosi anche direttamente di ampliare la propria sfera di attività abituale per far fronte a diverse esigenze organizzative
7. Impegno al miglioramento della qualità dei servizi
8. Capacità di acquisizione di un buon livello di autonomia nell'utilizzo diretto degli strumenti tecnologici lavorativi
9. Capacità di adeguare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto
10. Capacità di cogliere le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche
11. Capacità di essere propositivi
12. Orientamento all'utenza

## GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE

1. Capacità di supportare il dirigente nella gestione dei percorsi di valutazione dei collaboratori e nel formulare adeguate proposte di valutazione
2. Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti basati sulla reciproca assunzione di responsabilità
3. Capacità di produrre idee e concetti nuovi sulla base di intuizioni o trasposizioni analogiche delle esperienze e di ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati
4. Capacità collaborativa con gli altri responsabili di servizio, capacità di instaurare relazioni aperte al dialogo, al confronto, allo scambio professionale
5. Capacità di comunicazione e coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi
6. Capacità di favorire l'autonomia, stimolare e sostenere percorsi di crescita professionale del personale
7. Capacità di delimitare e monitorare i carichi di lavoro del personale
8. Saper cogliere e concretizzare azioni formative e di crescita professionale del personale, soprattutto in situazioni di limitatezza finanziaria
9. Capacità di mettere in atto azioni ed accorgimenti volti al controllo e alla contrapposizione all'assenteismo
10. Capacità di accogliere innovazioni organizzative per il miglior funzionamento della struttura (e/o di impartire all'interno della propria struttura)

11. Qualità delle relazioni interpersonali e capacità di gestione dei conflitti
12. Capacità di ricercare margini di trattativa in tutte le situazioni per arrivare ad un accordo tra le parti
13. Capacità di ascoltare le esigenze di altri Settori per attività od obiettivi comuni
14. Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti costruttivi intersettoriali e intrasettoriali
15. Propensione all'accettazione di situazioni nuove, anche incerte e disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale
16. Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti sia dal contesto di lavoro sia dall'esterno per garantire migliori risultati
17. Qualità delle relazioni con utenti esterni, tempestività e precisione nella soddisfazione dei bisogni espressi dall'utenza
18. Capacità relazionale positiva e comunicativa con i colleghi
19. Propensione a favorire la circolazione di informazioni qualificate e selezionate riferite alla propria attività o contesto lavorativo
20. Capacità di lavorare in gruppo
21. Comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati
22. Capacità di gestire e di far circolare l'informazione
23. Capacità di ascolto attivo e soddisfazione delle richieste degli utenti anche in lavoro agile
24. Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nella modalità di rapportarsi ai colleghi nel caso di coesistenza di modalità operative differenti (es. lavoro agile)
25. Propensione alla generosità professionale

## ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA

1. Capacità di prendere decisioni e di dare priorità tra diverse alternative sulla base di criteri di efficacia ed efficienza
2. Capacità di analizzare le conseguenze e le implicazioni rispetto ad azioni programmate e tempestività nell'attivazione di misure di adeguamento
3. Capacità di cogliere ed approfondire gli elementi chiave di un problema per la sua soluzione, di individuare soluzioni alternative e scegliere quelle più adeguate



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

#### EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'

1. Capacità di attivare canali ed opportunità di formazione, crescita ed adeguamento tecnico/professionale per sé e i propri collaboratori
2. Propensione all'adeguamento ed aggiornamento costante del livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta
3. Capacità di organizzare costantemente il proprio apprendimento sia individualmente sia di gruppo, nella prospettiva di una conoscenza condivisa

4. Capacità di concentrare ed indirizzare la propria e l'altrui attività in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi individuati, con un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi
5. Capacità di rispondere positivamente e di sostenere fattivamente i cambiamenti interni
6. Capacità di adattare il proprio io professionale al costante mutamento del contesto
7. Consapevolezza del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza
8. Capacità di gestire riunioni, incontri di lavoro
9. Propensione al costante miglioramento della propria competenza tecnica
10. Aggiornamento costante sull'evoluzione delle normative di riferimento, sugli aspetti tecnici e sulle sue ricadute nel contesto organizzativo
11. Propensione alla condivisione delle proprie conoscenze professionali
12. Capacità di adattare il proprio linguaggio agli interlocutori ed al contesto istituzionale
13. Continuità, affidabilità e costanza nell'impegno, capacità di completamento delle attività intraprese, propensione al continuo miglioramento delle prestazioni
14. Interesse alla partecipazione ad iniziative di aggiornamento e specializzazione, anche su iniziativa personale
15. Capacità di mantenere corretti e positivi comportamenti professionali sia interni sia esterni

## Allegato 2

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

In via preliminare il dirigente, non oltre 15 giorni dalla chiusura del ciclo della performance, illustra ai collaboratori in termini generali l'esito della attività dell'anno precedente, sia in riferimento agli obiettivi di PEG sia in riferimento al Piano degli standard.

Il dirigente, inoltre, presenta annualmente ai collaboratori i nuovi obiettivi e gli indicatori del Piano degli standard per l'anno in corso, entro un congruo termine dalla definizione degli stessi. Ciò potrà avvenire in una o più riunioni con la presenza di tutti i collaboratori ovvero secondo modalità diverse che tengano conto delle peculiarità dei singoli settori. Il dirigente può avvalersi, se lo ritiene, degli incaricati di posizione organizzativa.

Il processo di valutazione consta delle seguenti fasi.

FASE	DESCRIZIONE	TEMPI	OUTPUT
<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	Ha ad oggetto la corretta e trasparente comunicazione ai collaboratori dei contributi attesi e la contestuale assegnazione in modo puntuale degli obiettivi e indicatori comportamentali attesi per l'anno di riferimento, in relazione ai quali è possibile esplicitare, nell'apposito campo della scheda di valutazione, ulteriori elementi ritenuti utili per la comprensione dell'indicatore assegnato, ai fini di una maggior consapevolezza o dettaglio di quanto richiesto.	Entro un mese dall'approvazione/definizione degli strumenti programmatori	Compilazione e consegna obbligatoria della scheda individuale di valutazione per tutti i dipendenti.
<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>	Ha lo scopo di monitorare l'andamento degli obiettivi e/o comportamenti assegnati. E' facoltativo quando non è espressamente richiesto dal dipendente.	Entro il mese di settembre.	Annotazione della data del colloquio sulla scheda
<b>COLLOQUIO FINALE DI VALUTAZIONE</b>	In via esemplificativa, ha le seguenti principali finalità: <ul style="list-style-type: none"><li>• analizzare i risultati conseguiti, giungendo, se possibile, ad una comune visione;</li><li>• identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità/di pertinenza del valutato;</li><li>• fornire al valutato un feedback sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza che hanno caratterizzato la sua attività;</li><li>• verificare le attese professionali del valutato;</li><li>• definire le priorità del piano di lavoro dell'esercizio successivo.</li></ul>	Non oltre 30 giorni dalla chiusura del ciclo della performance dell'anno precedente	Consegna della scheda con l'esito della valutazione.

## **MODALITA' DI EFFETTUAZIONE DEI COLLOQUI**

I **colloqui iniziali** possono svolgersi singolarmente o per gruppi, a seconda che l'assegnazione di obiettivi / indicatori avvenga o meno in maniera fortemente differenziata. Tuttavia per il buon funzionamento del sistema, soprattutto per quanto attiene l'assegnazione di mirati indicatori comportamentali e al fine di perseguire il pieno assolvimento delle finalità degli stessi, è auspicabile che venga riservata la giusta attenzione a quelle situazioni cui corrispondono elementi di particolare complessità e/o assegnazione di target elevati e altamente sfidanti.

I **colloqui intermedi (facoltativi se non richiesti espressamente dal dipendente)**: sono consigliati incontri individuali nei casi in cui gli esiti della valutazione intermedia lo rendano preferibile in termini di riservatezza e in tutti i casi in cui si richieda al valutato particolari percorsi di miglioramento, di analisi, di accompagnamento verso differenti obiettivi professionali e comportamentali.

Laddove i colloqui non fossero condotti o non fossero condotti individualmente, è sempre facoltà dei dipendenti richiedere espressamente un ulteriore / ulteriori colloqui individuali.

I **colloqui finali di valutazione** sono sempre da condurre individualmente.

Per la trasmissione delle schede di valutazione e l'effettuazione dei colloqui possono essere utilizzati idonei mezzi tecnologici, purché siano salvaguardate la funzione centrale del confronto valutatore/valutato - quale momento irrinunciabile del processo - ed eventuali esigenze specifiche manifestate dai collaboratori

Si segnala, inoltre, la possibilità di svolgere contemporaneamente il colloquio individuale iniziale e il colloquio individuale finale di valutazione dell'anno precedente, qualora le tempistiche lo consentano.

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

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

## Allegato 3

### **RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

#### **Prima istanza**

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

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

Entro i successivi sette giorni di calendario dal ricevimento del ricorso dovrà tenersi il colloquio convocato dal dirigente con il dipendente per ridiscutere la valutazione assegnata.

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

#### **Seconda istanza**

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

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

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

Il ricorrente viene invitato all'audizione innanzi alla commissione con un preavviso minimo di 5 giorni; il colloquio dovrà essere fissato con sollecitudine così da garantire in tempi congrui la chiusura del processo di valutazione, al fine dell'erogazione della produttività. Se il ricorrente è impossibilitato a partecipare alla seduta per valido e giustificato motivo debitamente documentato, è tenuto ad inviare tempestivamente una comunicazione, contenente sia l'indicazione dei motivi che la richiesta di rinvio ad altra data. Complessivamente il presente iter di colloquio in seconda istanza si dovrà concludere entro 20 giorni di calendario dal ricevimento del ricorso in seconda istanza, salvo gravi motivi.

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

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

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

La Commissione è tenuta a deliberare entro 7 giorni dalla audizione o confermando la valutazione ovvero invitando il dirigente a rivedere il processo valutativo sulla base delle segnalazioni effettuate.

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

### **RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL DIRIGENTE**

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

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

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

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

## Modelli schede di valutazione

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max		punteggio assegnato
<b>Performance organizzativa di Ente</b>	grado attuazione dei programmi e della strategia		15	
	stato di salute dell'amministrazione		15	
<b>Performance organizzativa di Settore</b>	Obiettivi di PEG	peso massimo obiettivi	35	
		% teorica di risultato connessa alla performance operativa	100,00%	35
	indicatori di performance riferiti standard di Settore		15	
<b>Performance individuale</b>	capacità di programmazione, definizione delle strategie e reporting		6	
	gestione del ruolo		9	
	capacità di gestire e valutare il personale assegnato		5	
<b>TOTALE</b>			100	100
				0
<b>Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)</b>	il rispetto dei termini procedurali		-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato		-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)		-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016		-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013		-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia		-1	
<b>TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</b>			-10	0

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

0

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

0

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

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE COORDINATORE D'AREA

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance organizzativa di Ente</b>	grado attuazione dei programmi e della strategia	15	
	stato di salute dell'amministrazione	15	
<b>Performance d'area</b>	performance operativa d'area: obiettivi di PEG	10	
<b>Performance organizzativa di Settore</b>	Obiettivi di PEG	peso massimo obiettivi	30
		% teorica di risultato connessa alla performance operativa	100,00% <span style="color: blue;">30</span>
	indicatori di performance riferiti standard di Settore	10	
<b>Performance individuale</b>	capacità di programmazione, definizione delle strategie e reporting	6	
	gestione del ruolo	9	
	capacità di gestire e valutare il personale assegnato	5	
<b>TOTALE</b>		100	100
<b>Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)</b>	il rispetto dei termini procedurali	-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1	
	<b>TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</b>	<b>-10</b>	<b>0</b>

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO ASSEGNATO

0

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:



## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COORDINATORE DELL'ENTE

NOME \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance organizzativa</b>	grado di attuazione dei programmi e della strategia	15	
	stato di salute dell'amministrazione	15	
	Performance operativa di Ente: obiettivi di PEG	15	
	Obiettivi di PEG dei Servizi del Coordinatore	10	
<b>Performance Individuale (Valutazione del Presidente)</b>	Efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici di medio-lungo e di breve periodo e nella conseguente predisposizione del PEG	25	
	Capacità di coordinamento dei dirigenti e della correlata modalità di intervento per prevenire ovvero gestire i conflitti	20	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

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

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE INDENNITA' AGGIUNTIVA

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

Colloquio finale:  
(data e firma del Presidente)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE INCARICATO DI P.O.**

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	grado attuazione dei programmi e della strategia	13	
	stato di salute dell'amministrazione	12	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	15	
<b>Performance Individuale</b>	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	30	
	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	10	
	Comportamenti organizzativi	20	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

--

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

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

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – P.O.

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

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

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4) Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE				
		PUNTI				
		0	2	3	5	6
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLEENTE
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

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

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

## SCHEMA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA "D"

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	grado attuazione dei programmi e della strategia	10	
	stato di salute dell'amministrazione	10	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	10	
<b>Performance Individuale</b>	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	30	
	Indicatori di performance riferiti all'ambito di propria appartenenza- c.d.c. <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	10	
	Comportamenti organizzativi	30	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

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

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

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – PERSONALE DI CATEGORIA “D”

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

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

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4) Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
		(BARRARE)				
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

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

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

24 => 30,00	13 => 16,25
23 => 28,75	12 => 15,00
22 => 27,50	11 => 13,75
21 => 26,25	10 => 12,50
20 => 25,00	9 => 11,25
19 => 23,75	8 => 10,00
18 => 22,50	7 => 8,75
17 => 21,25	6 => 7,50
16 => 20,00	5 => 6,25
15 = 18,75	4 => 5
14 => 17,50	< 4 => 0

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

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

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	grado attuazione dei programmi e della strategia	5	
	stato di salute dell'amministrazione	5	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	10	
<b>Performance Individuale</b>	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	20	
	Comportamenti organizzativi	60	
<b>TOTALE</b>		100	0

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

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

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



COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORTAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4) Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
		(BARRARE)				
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					

punti conseguiti

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

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

24 => 60,00	13 => 32,50
23 => 57,50	12 => 30,00
22 => 55,00	11 => 27,50
21 => 52,50	10 => 25,00
20 => 50,00	9 => 22,50
19 => 47,50	8 => 20,00
18 => 45,00	7 => 17,50
17 => 42,50	6 => 15,00
16 => 40,00	5 => 12,50
15 = 37,50	4 => 10,00
14 => 35,00	< 4 => 0

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA "B"**

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	grado attuazione dei programmi e della strategia	5	
	stato di salute dell'amministrazione	5	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	5	
<b>Performance Individuale</b>	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	15	
	Comportamenti organizzativi	70	
<b>TOTALE</b>		100	0

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

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

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

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4)  Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
		(BARRARE)				
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					

punti conseguiti

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

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

24 => 70,00	13 => 37,92
23 => 67,08	12 => 35,00
22 => 64,17	11 => 32,08
21 => 61,25	10 => 29,17
20 => 58,33	9 => 26,25
19 => 55,42	8 => 23,33
18 => 52,50	7 => 20,42
17 => 49,58	6 => 17,50
16 => 46,67	5 => 14,58
15 => 43,75	4 => 11,67
14 => 40,83	< 4 => 0

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

## Allegato 4

### MODELLO SCHEDA DI MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' IN SMART WORKING

periodo: .....

<b>SETTORE</b>			
<b>SERVIZIO</b>			
<b>DIPENDENTE (Categoria e profilo)</b>			
RIFERIMENTO DOCUMENTI PROGRAMMATICI (OBIETTIVI OPERATIVI DI DUP, PEG, INDICATORI PDS, OBIETTIVO SCHEDA DI VALUTAZIONE ecc.)	AI	DATA	BREVE DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE/SVOLTE con particolare riferimento ai risultati  Avanzamento percentuale degli obiettivi

Eventuali scostamenti rispetto alla programmazione dell'attività:

Motivazione dello scostamento:

Criticità riscontrate:

#### MONITORAGGIO DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

Raggiungimento obiettivi / esecuzione delle attività	Rispetto dei tempi e delle priorità	Rilevazione di eventuali scostamenti / criticità	Necessità di adeguamento dei processi di lavoro



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

**aggiornato a seguito del parere espresso dal NIV in data 02/12/2021, ai sensi dell'art. 7, c.1 del D.Lgs.vo n. 150/09 e ssmm, a decorrere dal ciclo della performance 2022**

**(approvato con delibera del Presidente n. 219 del 13/12/2021)**

# Indice generale

## PARTE 1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....Pag.5

SEZIONE 1.A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE.....Pag.5

SEZIONE 1.B - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE.....Pag.9

## Parte 2.....Pag.10

SEZIONE A. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI.....Pag.10

SEZIONE B. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE  
.....Pag.19

SEZIONE C. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL COMPARTO.....Pag.23

## Allegato 1.....Pag.29

Dizionario dei Comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative e comparto.....Pag.29

## Allegato 2.....Pag.35

IL PROCESSO DI VALUTAZIONE (I COLLOQUI CON IL PERSONALE DEL COMPARTO).....Pag.35

## Allegato 3.....Pag.37

RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL PERSONALE DEL COMPARTO.....Pag.37

## Modelli schede di valutazione.....Pag.38

## Allegato 4.....Pag.52

MODELLO SCHEDA DI MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' IN SMART WORKING.....Pag.52

## Gli ambiti del SMVP

Dirigente	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		Performance organizzativa di Settore (peso 50)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso - 10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 35)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (15)	Grado di copertura del ruolo (20)	

Coordinatori d'area	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		Performance d'area (peso 10)	Performance organizzativa di Settore (peso 40)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso - 10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa d'area: obiettivi di PEG (peso 10)	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 30)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (10)	Grado di copertura del ruolo (20)	

Coordinatori d'ente	Performance organizzativa (peso 55)				Performance individuale (45)	
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di Ente: obiettivi di PEG (peso 15)	Obiettivi di PEG dei Servizi del Coordinatore (peso 10)	Efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici (25)	Capacità di coordinamento dei dirigenti (20)

Incaricati di posizione organizzativa	Performance organizzativa (peso 40)			Performance individuale (peso 60)		
	di Ente (25)		di Settore (15)	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (peso 30)	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità - c.d.c. (peso 10)	Comportamenti organizzativi (peso 20)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 13)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 12)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (peso 15)			

Dipendente del comparto	Performance organizzativa di Ente		Contributo assicurato alla performance del Settore	Performance individuale		
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente	Stato di salute dell'amministrazione	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	Indicatori di performance riferiti all'ambito di propria appartenenza - c.d.c.	Comportamenti organizzativi
Cat. "D"	10	10	10	30	10	30
Cat. "C"	5	5	10	//	20	60
Cat. "B"	5	5	5	//	15	70

## Valutazione dei lavoratori in modalità di lavoro agile

Il presente SMVP è applicato a tutti i lavoratori a prescindere dal fatto che le prestazioni siano rese in presenza, in luogo diverso o in modalità mista, in quanto è basato su un modello di valutazione per obiettivi e comportamenti e monitora le performance in tutte le dimensioni previste dalla normativa specifica (organizzativa di ente, di settore, individuale), attraverso idonei indicatori riferiti ai medesimi ambiti.

Si rimanda alla apposita regolamentazione interna ed ai piani specifici per tutto ciò non qui disciplinato in tema di lavoro agile.

### **Strumenti di monitoraggio del lavoro agile**

Il monitoraggio del lavoro agile è condotto rispetto ai seguenti fattori fondamentali:

- la qualità del lavoro realizzato
- il compiuto svolgimento degli obiettivi assegnati.

Oltre alle schede di valutazione, strumento di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali, come ausilio per il Responsabile di servizio, finalizzati all'assegnazione e rendicontazione delle attività svolte in smart working, è allegato al presente sistema (allegato 4) un modello di scheda utilizzabile - qualora non siano introdotte modalità differenti da parte dei singoli Responsabili - sia per l'assegnazione periodica di compiti ai propri collaboratori sia, soprattutto, di monitoraggio delle attività svolte. Tale documento non si limita a fornire una indicazione quantitativa delle prestazioni eseguite, ma richiede valutazioni dal punto di vista qualitativo e del rispetto dei tempi in funzione anche delle priorità del servizio, esaminando i risultati per identificare quegli eventuali processi che necessitano di innovazioni o interventi adeguativi. Ciò per creare un ciclo continuo e generalizzato di apprendimento e miglioramento, nonché un continuo canale di feedback. Il monitoraggio dello smart working, cioè, non è l'ordinario controllo dell'attività del lavoratore, bensì l'opportunità di un'analisi rispetto al fatto che le prestazioni risultino adeguate alle necessità dell'organizzazione ed allineate con gli obiettivi strategici.



# PARTE 1 - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

## COMUNE A TUTTO IL PERSONALE

Per *performance organizzativa* si intende l'insieme dei risultati, rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target, che attengono all'attuazione di politiche e programmi e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle aspettative della collettività, al miglioramento qualitativo dell'organizzazione, allo sviluppo delle relazioni con gli utenti e i destinatari dei servizi, all'efficienza nell'impiego delle risorse, alla qualità delle prestazioni e dei servizi, al raggiungimento di obiettivi di promozione delle pari opportunità. E' afferente a tutti i soggetti che compongono l'amministrazione.

Una finalità del sistema premiante è quella di orientare i lavoratori verso obiettivi dell'ente, di aumentare il loro senso di appartenenza e di condivisione dei valori dell'amministrazione, di coinvolgerli nei risultati e di valorizzare il merito individuale secondo criteri di selettività e logiche meritocratiche. Il meccanismo premiante è collegato alla performance organizzativa oltre che a quella individuale e mira ad evidenziare il contributo assicurato dai dipendenti rispetto ai risultati della struttura di appartenenza.

### SEZIONE 1.A - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente	Stato di salute dell'amministrazione
DIRIGENTE COORDINATORE D'AREA COORDINATORE D'ENTE	15	15
POSIZIONE ORGANIZZATIVA	13	12
DIPENDENTE DEL COMPARTO DI CATEGORIA "D"	10	10
DIPENDENTE DEL COMPARTO DI CATEGORIE "C" E "B"	5	5

Gli ambiti della performance organizzativa di Ente, che di seguito sono descritti, riguardano tutto il personale dell'Ente sia dirigenziale che non dirigenziale, con pesi differenziati.

#### GRADO DI ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E DELLA STRATEGIA DI ENTE

Rappresenta la capacità di attuazione delle politiche, dei programmi e degli obiettivi strategici.

Gli obiettivi strategici, vista la loro natura, hanno, in linea di massima, un orizzonte temporale ultrannuale, eventualmente aggiornabili annualmente dal Presidente. Essi rappresentano il punto di congiunzione fra linee strategiche, programmi e attività operativa ed esecutiva dell'Ente, e pertanto i loro contenuti debbono essere esaustivi e coerenti con il DUP.

I Dirigenti collaborano con il Presidente, per il tramite del Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore nel delineare gli ambiti di strategicità, all'interno delle rispettive competenze; la qualità dell'esercizio di tale funzione incide sulla valutazione della performance.

A ciascun obiettivo strategico il Presidente, con proprio atto, assegna un peso tenendo conto della loro rilevanza nell'anno di riferimento.

Il collegamento degli obiettivi di Peg agli obiettivi operativi di Dup, da cui discendono, permette di verificare il grado di attuazione dei programmi. Per garantire la massima trasparenza e interleggibilità dei documenti programmatici, la modalità di redazione del DUP deve essere orientata ai risultati.

Il risultato della misurazione annuale è dato dalla sommatoria delle medie del grado di raggiungimento (ponderate al peso di ciascun obiettivo strategico) di:

- obiettivi di PEG la cui attuazione è strettamente connessa agli obiettivi strategici
- idonei ed appositi indicatori di risultato, qualora individuati.

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO AI DIRIGENTI AI COORDINATORI D'AREA AL COORDINATORE DI ENTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO AGLI INCARICATI DI PO	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DI CATEGORIA "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DELLE CATEGORIE "C" E "B"
> 90%	punti 15	punti 13	punti 10	punti 5
≤ 90% e > 79%	punti 13	punti 11	punti 8	punti 4
≤79% e > 69%	punti 10	punti 9	punti 6	punti 3
≤ 69% e > 59%	punti 8	punti 6	punti 4	punti 2
≤59% e ≥ 50%	punti 3	punti 3	punti 2	punti 1
< 50%	punti 0	punti 0	punti 0	punti 0

## STATO DI SALUTE DELLA AMMINISTRAZIONE

Rappresenta il grado di solidità dell'ente, le condizioni necessarie per consentire l'attuazione delle strategie e la capacità di perseguire alcuni standard qualitativi e quantitativi definitivi in base ad alcune dimensioni atte a rilevare, attraverso un sistema multidimensionale di input/output/outcome:

- l'efficienza, ovvero la capacità di utilizzare le risorse in modo sostenibile e tempestivo nei processi interni e nell'erogazione dei servizi e quindi la capacità di minimizzare tempo e/o risorse impiegate;
- l'efficacia, ovvero l'adeguatezza dell'output rispetto alle necessità e alle aspettative degli utenti interni ed esterni rispetto alle varie dimensioni considerabili di accessibilità, disponibilità, comunicazione, affidabilità, tempestività, correttezza dell'output erogato ecc.;
- lo stato delle risorse dell'amministrazione;
- l'impatto, ovvero l'effetto generato dall'attività sui destinatari diretti (utenti) o indiretti.

Il Presidente coadiuvato dal NIV e dal Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore individua gli indicatori di riferimento per il periodo considerato, selezionando quelli ritenuti più appropriati in funzione della rappresentazione dello stato di salute cui si intende tendere. A ciascun indicatore è attribuito un peso; la misurazione avviene attraverso la definizione di target che tengano conto dei trend storici degli stessi.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla somma del grado di raggiungimento - ponderato a peso - di ciascun indicatore rispetto ai target fissati.

## Batteria di indicatori relativi alla S.S.A.

### Indicatori relativi allo stato delle risorse

Ambito	Indicatori
<b>Risorse finanziarie</b>	Concorso alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica – rispetto dei vincoli di pareggio di bilancio e degli equilibri di bilancio
	Capacità di utilizzo del FPV di parte capitale
	Capacità di utilizzo del FPV di parte corrente
	Capacità di smaltimento dei debiti commerciali correnti e in c/capitale sorti nell'esercizio
	Indice di utilizzo dell'avanzo assegnato in c/capitale per forniture, servizi ed incarichi
	Indice di utilizzo dell'avanzo assegnato in c/capitale destinato alla realizzazione delle opere
	Riduzione dei costi per ore straordinarie (lavoratori agili)
<b>Risorse umane, benessere e pari opportunità</b>	Risultati da indagini di benessere organizzativo
	Indice formazione: numero dipendenti formati su numero medio dipendenti dell'anno (esclusa la formazione obbligatoria)
	Tasso di assenza per malattia
	Variazioni delle giornate di assenza (lavoratori agili)
	Percentuale di lavoratori agili che hanno partecipato a corsi di formazione su tematiche connesse al lavoro agile
<b>Modernizzazione digitale</b>	Consumo carta in % (indicatore del Pds n. 0478_2) n. risme consegnate ai settori nell'anno in corso/n. risme consegnate ai settori nell'anno precedente
	Utilizzo della PEC - N. invii tramite PEC / N. Raccomandate inviate+PEC inviate (in %) (indicatore del Pds n. 0114_1)
	Smart working con sistema VPN
	% applicativi utilizzabili in smart working
	% di banche dati consultabili in smart working

### Indicatori di efficienza

Ambito	Indicatori
Efficienza economico-finanziaria	Indice di tempestività dei pagamenti
	Capacità di rispettare il crono-programma di avanzamento e finanziario delle opere pubbliche sulla base della programmazione della spesa
Efficienza nei tempi medi dei procedimenti amministrativi	Indicatori presi a campione dal Pds inerenti il miglioramento dei tempi procedurali (compresi procedimenti che coinvolgono lavoratori agili)
Efficienza lavorativa	Performance lavoratori agili (% di raggiungimento degli obiettivi assegnati)

### Indicatori di efficacia

Ambito	Indicatori
Soddisfazione delle aspettative degli utenti	Indagini di customer satisfaction: indice di positività (indice medio complessivo di tutte le indagini effettuate nell'anno)
	Customer satisfaction lavoro agile: livello di soddisfazione da parte di lavoratori agili, dirigenti/posizioni organizzative e utenti
Gestione dei reclami	Attivazione di politiche di gestione del reclamo

In funzione delle esigenze di miglior rappresentazione dello stato di salute dell'amministrazione possono essere individuati indicatori differenti o eventualmente presenti in altri piani di indicatori dell'Ente.

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO AI DIRIGENTI AI COORDINATORI D'AREA AL COORDINATORE DI ENTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO AGLI INCARICATI DI PO	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DI CATEGORIA "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO AL PERSONALE DELLE CATEGORIE "C" E "B"
> 96%	Punti 15	Punti 12	Punti 10	Punti 5
≤ 96% e > 91%	Punti 13	Punti 10	Punti 8	Punti 4
≤ 91% e > 86%	Punti 10	Punti 8	Punti 6	Punti 3
≤ 86% e > 75%	Punti 8	Punti 6	Punti 4	Punti 2
≤ 75% e > 65%	Punti 5	Punti 4	Punti 2	Punti 1
≤ 65% e ≥ 50%	Punti 3	Punti 2	Punti 1	Punti 0,5
< 50%	Punti 0	Punti 0	Punti 0	Punti 0

## SEZIONE 1.B - PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

### INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI AGLI STANDARD DI SETTORE

Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	PUNTEGGIO ASSEGNATO				
	DIRIGENTE	COORDINATORE D'AREA	POSIZIONE ORGANIZZATIVA	DIPENDENTE CAT "D" E "C"	DIPENDENTE CATEGORIA "B"
	15	10	15	10	5

Il piano degli Standard (PdS) è articolato per centri di costo raggruppati per centri di responsabilità; è lo strumento che misura le varie dimensioni dell'amministrazione connesso altresì all'attività del controllo di gestione dell'Ente. Periodicamente, Il NIV e il Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore individuano gli indicatori da proporre al Presidente per la misurazione della performance individuale od organizzativa dei vari livelli della struttura. Il numero degli standard annualmente considerati ai fini della valutazione della performance è definito in linea di massima in tre per ciascun centro di costo.

Gli indicatori, per essere idonei alla misurazione degli effettivi risultati debbono essere delle seguenti tipologie: efficacia, efficienza, outcome e, già in fase di definizione, a preventivo, da parte di ciascun Cdr debbono essere dichiarati i target, le fonti – dati e le modalità univoche di calcolo. Ciascun indicatore di performance è infatti accompagnato da una scheda che contiene le caratteristiche dell'indicatore, le fonti dei dati e il metodo di rilevazione adottato per il monitoraggio del risultato raggiunto.

A ciascun indicatore di performance è associato un target definito dal NIV sulla base del trend storico dell'indicatore conosciuto o dichiarato dal dirigente. I target sono comunque soggetti a revisione periodica, che tiene conto anche dei risultati degli anni precedenti. Concorrono alla misurazione della performance indicatori inerenti anche la qualità dei servizi resi, se presenti.

Ai fini della valutazione verranno presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel Piano e riferiti al/ai centri di costo di riferimento del Settore / CdR. Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento dei singoli indicatori in relazione ai target associati.

In base alla percentuale raggiunta, alla "performance organizzativa di settore – indicatori di performance riferiti agli standard di Settore" sarà assegnato un punteggio secondo la scala della tabella di seguito riportata.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGI ASSEGNATI				
	AI DIRIGENTI	AI COORDINATORI D'AREA	AGLI INCARICATI DI PO	AL PERSONALE DI CATEGORIA "D" E "C"	AL PERSONALE DI CATEGORIA "B"
> 96%	punti 15	Punti 10	punti 15	punti 10	punti 5
≤ 96% e > 91%	punti 13	punti 8	punti 13	punti 8	punti 4
≤ 91% e > 86%	punti 10	punti 6	punti 10	punti 6	punti 3
≤ 86% e > 75%	punti 8	punti 4	punti 8	punti 4	punti 2
≤ 75% e > 65%	punti 5	punti 2	punti 5	punti 2	punti 1
≤ 65% e ≥ 50%	punti 3	punti 1	punti 3	punti 1	Punti 0,5
< 50%	punti 0	punti 0	punti 0	punti 0	punti 0

## Parte 2

### SEZIONE A. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI

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

<b>Dirigente</b>	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		Performance organizzativa di Settore (peso 50)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso -10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 35)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (15)	Grado di copertura del ruolo (20)	

<b>Coordinatore d'area</b>	Performance organizzativa di Ente (peso 30)		<b>Performance d'area (peso 10)</b>	Performance organizzativa di Settore (peso 40)		Performance individuale	Non attuazione misure per trasparenza e anticorruzione del settore (peso -10)
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	<b>Performance operativa d'area: obiettivi di PEG (peso 10)</b>	Performance operativa di settore: obiettivi di PEG (peso 30)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (10)	Grado di copertura del ruolo (20)	

La parte del fondo destinata alla retribuzione di risultato viene ripartita in modo proporzionale alle retribuzioni di posizione riconosciute e verrà erogata in base al punteggio complessivamente raggiunto da ogni singolo dirigente sulla base dei suddetti parametri, secondo la tabella più sotto riportata. Il punteggio massimo raggiungibile è influenzato dalla pesatura iniziale degli obiettivi di PEG finalizzata alla determinazione del “grado medio di rilevanza degli obiettivi” sulla base del quale si determina la percentuale teorica di risultato legata alla performance operativa di settore. Si rimanda al paragrafo “Determinazione della percentuale teorica di risultato legata alla performance operativa di settore”.

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

La soglia minima di accesso al sistema premiale è costituita dal raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60 punti, al di sotto dei quali il rendimento è considerato negativo.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (peso 30)

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella parte 1, sezione 1 A.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE

#### PERFORMANCE OPERATIVA DI SETTORE: OBIETTIVI DI PEG

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

Il PEG è lo strumento che declina in maggior dettaglio la programmazione operativa contenuta nell'apposita sezione del DUP e permette quindi di misurare l'avanzamento delle attività in esso programmate.

La performance operativa di Settore misura, quindi, la capacità di raggiungimento di ciascun centro di responsabilità di tutti gli obiettivi di diretta responsabilità attraverso la misurazione e la valutazione di idonei indicatori di risultato ad essi associati.

Gli indicatori, per essere idonei alla misurazione degli effettivi risultati debbono essere delle seguenti tipologie: efficacia, efficienza, outcome e, già in fase di definizione, a preventivo, da parte di ciascun Cdr debbono essere dichiarati i target, le fonti – dati e le modalità univoche di calcolo dei risultati raggiunti.

#### Definizione degli obiettivi

Gli obiettivi, proposti dai dirigenti in forma chiara e sintetica, debbono possedere le seguenti caratteristiche:

- coerenza rispetto al DUP ed al bilancio, significatività e rilevanza rispetto agli obiettivi strategici (con contenuti sfidanti, evitando cioè attività di puro adempimento o esercizio di obblighi normativi);
- chiarezza, esaustività di formulazione esplicativa di tutte le finalità che si prefiggono;
- misurabilità dei risultati attraverso la formulazione di indicatori come sopra descritto;
- corredati da crono-programmi sintetici relativi alle fasi di attività non subordinate da azioni altrui in quanto indipendenti dall'azione dell'Ente.

#### Progetti - obiettivi

Nel caso in cui il fondo risorse decentrate sia alimentato da risorse destinate, ai sensi dell'art. 67 commi 3, lett. i) e 5 lett. b) del CCNL 2016-2018, al conseguimento di "progetti obiettivo", il PEG ne contiene la definizione in quanto obiettivi finalizzati a misurare e valutare la performance organizzativa di Settore oltre che individuale; l'inserimento nel PEG (quale piano delle performance) è condizione necessaria per l'erogazione delle risorse ad essi associati. Tali progetti – obiettivi debbono:

- identificare i bisogni specifici cui mirano
- indicare i concreti risultati cui sono finalizzati, anche di mantenimento, nonché i miglioramenti attesi, i tempi e le modalità di realizzazione e di verifica dei risultati attraverso idonei strumenti di misurazione, quali, ad esempio, indicatori, standard, giudizi dell'utenza ecc.
- definire il gruppo di lavoro, i compiti e le responsabilità
- le modalità di ripartizione delle risorse premiali destinate al gruppo di lavoro (qualora i risultati vengano raggiunti).

Tali obiettivi rilevano ai fini della determinazione della percentuale di risultato legata alla performance operativa di settore e di misurazione finale prevista per tutti gli obiettivi di PEG.

### **Determinazione della percentuale teorica di risultato legata alla performance operativa di settore**

Come premesso, la qualità dell'esercizio della funzione programmatica (partendo dalla strategia fino alla declinazione operativa), svolta in collaborazione con il Direttore generale / Segretario generale / Coordinatore, incide sulla valutazione della performance; gli obiettivi di PEG, declinazione operativa della strategia, sono oggetto di pesatura iniziale al fine della determinazione del grado di rilevanza degli stessi, sulla base del quale calcolare la percentuale teorica di risultato riferita alla performance operativa di Settore.

I fattori su cui, congiuntamente, il Presidente, il Direttore generale / Segretario generale / Coordinatore e il NIV determinano il grado di rilevanza degli obiettivi di PEG sono, in linea di massima i seguenti:

1. **strategicità e coerenza** dell'obiettivo, anche per grado di strumentalità ed efficacia rispetto all'obiettivi strategici e alle linee di mandato;
2. **esaustività e chiarezza** degli elementi descrittivi dello stesso;
3. **complessità e grado potenziale di impatto sugli stakeholder**;
4. **innovatività e grado di miglioramento** che l'obiettivo persegue;
5. **misurabilità** attraverso l'identificazione di indicatori oggettivi e significativi in funzione delle finalità dichiarate negli obiettivi stessi.

Annualmente i fattori di pesatura possono essere variati.

A ciascuno dei sopra riportati fattori viene assegnato un punteggio su una scala da 1 a 10. La sommatoria determina il grado di rilevanza di ciascun obiettivo individuale.

La percentuale teorica di risultato della performance operativa di settore (colonna 2) è attribuita al singolo dirigente in misura corrispondente al grado medio di rilevanza degli obiettivi (media dei punteggi assegnati agli obiettivi di ciascun dirigente – colonna 1) sulla base della seguente griglia:

<b>Grado medio di rilevanza obiettivi (da 5 a 50)</b>	<b>% teorica di risultato connessa alla performance operativa</b>	<b>Peso teorico conseguibile connesso alla performance operativa DIRIGENTI</b>	<b>Peso teorico conseguibile connesso alla performance operativa COORDINATORI D'AREA</b>
> 40	100	35 punti	30 punti
≤ 40 e > 35	95	33,25 punti	28,5 punti
≤ 35 e > 30	85	29,75 punti	25,5 punti
≤ 30 e ≥ 25	70	24,5 punti	21 punti
< 25	50	17,5 punti	15 punti

In funzione della % teorica di risultato connessa alla performance operativa si determina, per fasce, il peso iniziale "teorico" conseguibile da ciascun dirigente in relazione a detta componente (colonna 3).

La misurazione finale della performance operativa di settore sarà determinata, sulla base di quanto di seguito esposto, partendo dal peso iniziale teorico.



## Misurazione della performance operativa di settore

Il risultato della performance operativa di settore è data dalla media del risultato della misurazione del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi di PEG valutata dal NIV in base alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi, del conseguimento dei valori attesi degli indicatori di risultato e della qualità degli eventuali outcome prodotti. In funzione di detta percentuale sarà assegnato il punteggio alla performance operativa di settore, riproporzionando il peso teorico inizialmente attribuito, secondo le fasce riportate nella tabella che segue.

PERCENTUALE RAGGIUNTA	% CUI RIPARAMETRARE IL PESO TEORICO INIZIALMENTE ATTRIBUITO
> 95%	100%
≤ 95% e > 90%	95%
≤90% e > 79%	85%
≤79% e > 69%	75%
≤ 69% e > 59%	65%
≤59% e ≥ 50%	50%
< 50%	0

Nel caso in cui, nel corso dell'anno, si verificano passaggi di obiettivi già avviati ad altro centro di responsabilità, il NIV può procedere a ri-determinare il grado di rilevanza degli obiettivi, tenendo in considerazione i carichi precedenti e lo stato di avanzamento e il cronoprogramma degli obiettivi. All'atto del passaggio il dirigente che ha dato avvio all'obiettivo dovrà redigere apposito report inerente la parte di attività svolta ed evidenziare eventuali criticità.

## INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI AGLI STANDARD DI SETTORE

Si rimanda alla Parte 1, sezione 1B “Performance organizzativa di settore”.

Attraverso il piano della performance, il Presidente, coadiuvato dal Direttore Generale / Segretario Generale / Coordinatore e dal NIV, può scegliere di limitare ad alcuni specifici indicatori la valutazione dei dirigenti, individuandoli fra quelli del PdS oppure affidando ad ogni centro di responsabilità alcuni indicatori dello SSA, al fine di finalizzare le performance a determinati ambiti ritenuti di particolare rilevanza per il periodo di riferimento.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### Grado di copertura del ruolo

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

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

#### a) Capacità di programmazione, definizione delle strategie e reporting (max 6 punti)

Saranno oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

- *la capacità di programmare, di pianificare l'attività, di identificare ed esplicitare le fasi e gli indicatori che garantiscono il raggiungimento degli obiettivi, rispettandone i criteri di rappresentazione*
- *la qualità nella individuazione e rappresentazione della strategia, della mission, delle finalità degli obiettivi*
- *la capacità di monitorare e rispettare le fasi, i tempi e le modalità di svolgimento dei processi di programmazione e rendicontazione*
- *la chiarezza di rappresentazione dello stato di attuazione dei risultati.*

#### **b) Gestione del ruolo (max 9 punti)**

Saranno oggetto di misurazione e valutazione dei risultati:

- *la capacità di rispondere alle funzioni cui il dirigente è preposto attraverso*
  - *l'esercizio adeguato del ruolo decisionale e dell'autonomia gestionale adeguati,*
  - *la capacità critica di tempestiva individuazione dei punti di forza e di criticità di un programma, cogliendo sollecitamente i fattori che potrebbero condizionarne i risultati,*
  - *il grado e la capacità di essere propositivi e proattivi nell'affrontare le proprie funzioni, anticipando gli eventi critici, concentrandosi sulle soluzioni anziché sulle difficoltà,*
  - *l'apporto costruttivo all'analisi dei problemi;*
- *la disponibilità a coordinarsi e correlarsi in maniera costruttiva e la disponibilità alla collaborazione interna, intesa quale*
  - *attenzione alle esigenze dell'utenza e ai bisogni dell'organizzazione,*
  - *capacità di interagire con modalità improntate alla comunicazione assertiva del proprio punto di vista, al confronto e al coinvolgimento,*
  - *sensibilità di cogliere le esigenze degli organi di governo in termini di informazione e di correlazione istituzionale, pur nel rispetto delle reciproche autonomie,*
  - *disponibilità alla collaborazione interna intersettoriale ed infrasettoriale.*

#### **c) Capacità di gestire e valutare il personale assegnato (max 5 punti)**

Sarà oggetto di misurazione e valutazione dei risultati *la capacità di gestione dei percorsi valutativi del personale assegnato e la capacità di esprimere valutazioni differenziate, ovvero, a titolo esemplificativo:*

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

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

**PER I DIRIGENTI DI STAFF** saranno oggetto di valutazione:

- a) la capacità di programmazione e reporting (max 7 punti)
- b) capacità di rispondere alle funzioni cui il dirigente è preposto (max punti 6)
- c) disponibilità a coordinarsi e correlarsi in maniera costruttiva e alla collaborazione interna (max 7 punti)

### **PERFORMANCE D'AREA** **(solo per i Coordinatori d'area)**

Oltre a tutti gli elementi già analizzati precedentemente (con i rispettivi pesi desumibili dallo schema sovrastante), esclusivamente per i Coordinatori d'area, verrà presa in considerazione la performance operativa legata agli obiettivi contenuti nei PEG delle unità organizzative facenti parte dell'area.

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento di detti obiettivi espresso dal NIV secondo quanto indicato alla sezione A "performance operativa di settore: obiettivi di PEG".

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

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

## COORDINATORE DI ENTE

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

Coordinatore d'ente	Performance organizzativa (peso 55)				Performance individuale (45)	
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 15)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 15)	Performance operativa di Ente: obiettivi di PEG (peso 15)	Obiettivi di PEG dei Servizi del Coordinatore (peso 10)	Efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici (25)	Capacità di coordinamento dei dirigenti (20)

Oltre agli elementi della performance organizzativa di Ente già analizzati precedentemente nella Parte 1 – Sezione 1.A , verranno presi in considerazione:

- la performance operativa di ente, quale sommatoria del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente, valutata come la performance d'area di cui alla sezione A sulla base della scala di punteggi sotto riportata:

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

- il risultato degli obiettivi di Peg dei Servizi del Coordinatore che non costituiscono Settore, unitariamente calcolato secondo quanto espresso al paragrafo “Performance operativa di settore” della sezione A;

- quale performance individuale per valutare il grado di copertura del **ruolo di coordinamento di ente**, i seguenti aspetti chiave del comportamento atteso nell'espletamento di tale funzione:

1. efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici di medio-lungo e di breve periodo e nella conseguente predisposizione del PEG (max 25 punti);
2. capacità di coordinamento dei dirigenti e della correlata modalità di intervento per prevenire ovvero gestire conflitti intersettoriali (max 20 punti).

La valutazione della performance individuale è ad esclusivo ed insindacabile giudizio del Presidente.

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

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

## **Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione ( penalità massima -10 punti)**

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

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

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

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

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

## SEZIONE B. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

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

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

Incaricato di posizione organizzativa	Performance organizzativa (peso 40)			Performance individuale (peso 60)		
	di Ente (25)		di Settore (15)			
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente (peso 13)	Stato di salute dell'amministrazione (peso 12)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore (peso 15)	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (peso 30)	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità - c.d.c. (peso 10)	Comportamenti organizzativi (peso 20)

La retribuzione di risultato verrà riconosciuta in base al punteggio acquisito secondo la tabella che segue.

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

La soglia minima di accesso al sistema premiale è costituita dal raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 60 punti, al di sotto dei quali il rendimento è considerato negativo.

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Anche alle Posizioni Organizzative è affidato un ruolo di primo piano nella realizzazione dei progetti con assunzione di responsabilità specifiche e posizioni di autonomia.

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella Parte 1:

- sezione 1 A con riferimento alla performance organizzativa di Ente;
- sezione 1 b con riferimento alla performance organizzativa di Settore. In relazione a quest'ultima, per la valutazione dell'elemento "indicatori di performance riferiti agli standard di Settore" per le Posizioni Organizzative di eventuali servizi o unità assegnati ad un centro di responsabilità che non costituisce Settore sarà presa in considerazione la media del grado di raggiungimento degli standard di performance contenuti nei Piani di tutti i c.d.c. di riferimento del suddetto centro di responsabilità.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### INDICE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI

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

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

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

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

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

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

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

### INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI ALL'AMBITO DI STRETTA RESPONSABILITÀ – C.D.C.

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

Ai fini della valutazione verranno quindi presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel c.d.c. di riferimento cui è assegnato il dipendente. Nel caso di più centri di costo di riferimento, si calcolerà la media del raggiungimento degli stessi. Per i dipendenti considerati, in base a quanto definito nell'atto di cui al primo capoverso, "trasversali di settore", si considererà la media dei risultati degli indicatori di tutti i centri di costo del Settore.

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

Il risultato della misurazione sarà rappresentato dalla media del grado di raggiungimento degli



indicatori del/i c.d.c. di riferimento in relazione ai target associati.

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO
> 96%	10
≤ 96% e > 91%	8
≤ 91% e > 86%	6
≤ 86% e > 75%	4
≤ 75% e > 65%	2
≤ 65% e ≥ 50%	1
< 50%	0

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

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

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

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

<b>Inadeguato</b> = <i>dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore:</i> non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.	Punti 0
<b>Migliorabile</b> = <i>dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore:</i> minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.	Punti 2

<b>Discreto</b> = dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore; discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 3
<b>Adeguito</b> = dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore; adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.	Punti 5
<b>Eccellente</b> =piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore: capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).	Punti 6

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

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

## SEZIONE C. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEL COMPARTO

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

Dipendente del comparto	Performance organizzativa di Ente (peso 10)		Contributo assicurato alla performance del Settore	Performance individuale		
	Grado di attuazione dei programmi e della strategia di Ente	Stato di salute dell'amministrazione	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	Indicatori di performance riferiti all'ambito di propria appartenenza - c.d.c.	Comportamenti organizzativi
Cat. "D"	10	10	10	30	10	30
Cat. "C"	5	5	10	//	20	60
Cat. "B"	5	5	5	//	15	70

Il punteggio massimo conseguibile è pari a 100. L'importo dell'incentivo sarà correlato al punteggio conseguito, come riportato nella tabella che segue.

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

I criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa decentrata (art. 7 c. 2 lett. b) CCNL triennio 2016-2018).

Analogamente, l'applicazione della differenziazione del premio individuale di cui all'articolo 69 del CCNL è rimandata a quanto definito in sede di contrattazione decentrata.

## PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella Parte 1, sezione 1.A con riferimento alla performance organizzativa di Ente.

## CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA PERFORMANCE DI SETTORE

Si applicano le modalità di valutazione illustrate nella Parte 1, sezione 1.B con riferimento alla performance organizzativa di Settore. Per la valutazione dell'elemento "indicatori di performance riferiti agli standard di Settore" per il personale di eventuali servizi o unità assegnati ad un centro di responsabilità che non costituisce Settore sarà presa in considerazione la media del grado di raggiungimento degli standard di performance contenuti nei Piani di tutti i c.d.c. di riferimento del suddetto centro di responsabilità.

## PERFORMANCE INDIVIDUALE

### INDICE DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI

Tale ambito rileva solo in relazione al personale appartenente alla categoria D (peso 30).

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

- fasi degli obiettivi contenuti nel PEG
- altri obiettivi prescelti dal dirigente.

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

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

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

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

In attuazione del comma 2 lett. a) dell'art. 9 del D.Lgs.vo 150/09, per il personale appartenente alle categorie "C" e "B" le "attribuzioni individuali" dovranno essere ascritte ai singoli indicatori dei comportamenti organizzativi, attraverso appositi spazi presenti sulle schede di valutazione, per finalizzarli a determinati ambiti/ obiettivi/ finalità/ attività individualmente esplicitati.

## INDICATORI DI PERFORMANCE RIFERITI ALL'AMBITO DI PROPRIA APPARTENENZA – C.D.C.

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

Ai fini della valutazione verranno quindi presi in considerazione gli standard di performance contenuti nel c.d.c. di riferimento cui è assegnato il dipendente. Nel caso di più centri di costo di riferimento, si calcolerà la media del raggiungimento degli stessi. Per i dipendenti considerati, in base a quanto definito nell'atto di cui al primo capoverso, "trasversali di settore", si considererà la media dei risultati degli indicatori di tutti i centri di costo del Settore.

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

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

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

PERCENTUALE RAGGIUNTA	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "D"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "C"	PUNTEGGIO ASSEGNATO CAT "B"
> 96%	10	20	15
≤ 96% e > 91%	8	17	13
≤ 91% e > 86%	6	14	10
≤ 86% e > 75%	4	11	8
≤ 75% e > 65%	2	8	5
≤ 65% e ≥ 50%	1	4	3
< 50%	0	punti 0	punti 0

## COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

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

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

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

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

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

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

<p><b>Inadeguato</b>=<i>dimostrazione di una pressoché generalizzata inadeguatezza rispetto all'indicatore:</i> non adeguata capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; sostanziale incapacità di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere.</p>	Punti 0
<p><b>Migliorabile</b>=<i>dimostrazione di una sufficiente risposta rispetto all'indicatore:</i> minima capacità di analisi e risoluzione dei problemi connessi; capacità limitata di prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; azioni non completamente adeguate e/o tempestive rispetto all'indicatore.</p>	Punti 2
<p><b>Discreto</b>= <i>dimostrazione di una discreta risposta rispetto all'indicatore;</i> discreta capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; discreta capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; discreta capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.</p>	Punti 3
<p><b>Adeguato</b>= <i>dimostrazione di una adeguata risposta rispetto all'indicatore;</i> adeguata capacità di identificazione, analisi e risoluzione dei problemi connessi; ampia capacità di analizzare e prevedere le implicazioni delle azioni poste in essere; adeguata capacità di adottare gli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore.</p>	Punti 5
<p><b>Eccellente</b>=<i>piena dimostrazione di raggiungimento dell'indicatore:</i> capacità di identificazione in modo autonomo e tempestivo dei problemi connessi; elevata capacità di analizzare, prevedere e fronteggiare le implicazioni delle azioni poste in essere; autonomia di gestione degli interventi necessari per il raggiungimento dell'indicatore; ampia autonomia nella ideazione di interventi innovativi di notevole rilevanza (a livello di organizzazione delle attività, adeguamenti rispetto ad innovazioni normative ecc.).</p>	Punti 6

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

punti conseguiti	Categorie "D"	Categorie "C"	Categorie "B"
	punti attribuiti	punti attribuiti	punti attribuiti
24	30,00	60,00	70,00
23	28,75	57,50	67,08
22	27,50	55,00	64,17
21	26,25	52,50	61,25
20	25,00	50,00	58,33
19	23,75	47,50	55,42
18	22,50	45,00	52,50
17	21,25	42,50	49,58
16	20,00	40,00	46,67
15	18,75	37,50	43,75
14	17,50	35,00	40,83
13	16,25	32,50	37,92
12	15,00	30,00	35,00
11	13,75	27,50	32,08
10	12,50	25,00	29,17
9	11,25	22,50	26,25
8	10,00	20,00	23,33
7	8,75	17,50	20,42
6	7,50	15,00	17,50
5	6,25	12,50	14,58
4	5,00	10,00	11,67
< 4	0	0,00	0

## PROGETTI - OBIETTIVO

I “progetti – obiettivo” eventualmente inseriti nel PEG, al fine di garantire la ripartizione delle risorse premiali di cui all’art. 67 commi 3, lett. i) e 5 lett. b) del CCNL 2016-2018 destinate al gruppo di lavoro identificato, devono contenere tutti gli elementi necessari per l’attribuzione, ad ogni dipendente coinvolto, dei compiti e delle responsabilità, nonché identificare le modalità di ripartizione delle risorse premiali, in funzione del grado di realizzazione del progetto – obiettivo, che è misurato dal NIV sulla base degli indicatori di raggiungimento previsti nel PEG.

In funzione del grado di realizzazione sono definite le seguenti fasce percentuali di erogazione massima delle risorse premiali per ciascun progetto.

GRADO DI REALIZZAZIONE VALUTATO DAL NIV	MISURA MASSIMA DELLE RISORSE PREMIALI DI PROGETTO EROGABILI
> 90%	100%
≤ 90% e > 79%	85%
≤79% e > 69%	75%
≤ 69% e > 59%	65%
≤59% e ≥ 50%	50%
< 50%	0

Individuata, in base al grado di raggiungimento, la fascia corrispondente alla misura massima delle risorse premiali erogabili, l’apporto individuale dei dipendenti è valutato dal dirigente responsabile sulla base della scala di giudizi di cui alla tabella di seguito riportata, che stabilisce, per ciascuno di essi, la misura del compenso individuale da erogare al dipendente; **il giudizio è espresso sulla base degli elementi di giudizio contenuti nel progetto che devono riguardare, in linea di massima, il contributo personale al raggiungimento degli obiettivi, la disponibilità e la propensione rese in funzione alle esigenze manifestatesi, la costanza dell’azione individuale, la qualità e propositività della collaborazione posta in campo.**

Giudizio espresso in relazione agli aspetti sopra declinati	Misura del compenso individuale spettante in funzione della fascia di realizzazione del progetto
<i>Adeguato</i>	100% delle risorse premiali individuali corrispondenti al grado di realizzazione del progetto
<i>Discreto</i>	75% delle risorse premiali individuali corrispondenti al grado di realizzazione del progetto
<i>Migliorabile</i>	50% delle risorse premiali individuali corrispondenti al grado di realizzazione del progetto
<i>Inadeguato</i>	Nessun compenso spettante

Per quanto concerne il supporto al dirigente nella valutazione da parte della posizione organizzativa, la procedura di contestazione e quant’altro non espressamente qui previsto, valgono le regole generali.



# Allegato 1

## Dizionario dei Comportamenti organizzativi delle posizioni organizzative e comparto

Gli indicatori sono, in linea di massima, elencati in ordine decrescente di complessità, al fine di agevolare la scelta e renderla adeguata alla complessità delle diverse categorie di dipendenti. Gli indicatori comportamentali, attraverso appositi spazi presenti sulle schede di valutazione, debbono essere finalizzati a determinate finalità / obiettivi specifici individualmente esplicitati.

### AREA COMPORTAMENTALE

#### Indicatore comportamentale

#### PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO

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

#### PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO

**NOTA: Gli indicatori di questa area possono essere assegnati con riferimento ad uno o più indicatori del Pds che monitorano le quantità o i tempi di esecuzione di processi/procedimenti al fine del monitoraggio dei livelli di produttività in smart working**

1. Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi affidati a soggetti esterni all'organizzazione

2. Efficacia dell'assistenza agli organi di governo
3. Supervisione dello svolgimento dei compiti assegnati ai propri collaboratori rispetto alla gestione dei tempi lavoro
4. Capacità di organizzare e gestire i processi di lavoro
5. Propensione all'intraprendenza nella gestione dell'attività lavorativa al fine di influenzare pro attivamente fatti ed eventi
6. Capacità di standardizzare le procedure per incrementarne l'efficienza
7. Capacità di comprensione delle dinamiche interne, capacità di analisi e rimozione della cause di scostamento
8. Capacità di gestione efficace del tempo lavoro rispetto agli obiettivi ed ai tempi procedurali
9. Capacità di intervenire in prima persona, senza la sollecitazione di altri, su quanto causa perdite di tempo e di risorse
10. Propensione ad affrontare con energia l'attività lavorativa
11. Capacità di evitare errori ed imprecisioni nella conduzione quotidiana della propria attività
12. Propensione a mantenere concentrazione e buon livello di attenzione nella conduzione della propria attività, senza perdere mai di vista le finalità ed i risultati a cui tendere
13. Capacità di impiegare utilmente il tempo e le altre risorse disponibili per eseguire i propri compiti e raggiungere i risultati
14. Capacità di gestire in maniera ottimale il proprio tempo lavoro nel caso di coesistenza di modalità operative differenti, come, a titolo esemplificativo, il lavoro agile

## INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE

1. Capacità di pianificare regole e modalità operative innovative
2. Capacità di ricercare soluzioni innovative e originali, ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, immaginando idee alternative, al fine di cogliere nuove opportunità o di realizzare gli obiettivi dati
3. Propensione all'innovazione e alla successiva approfondita analisi di concrete possibilità di applicazione e sviluppo
4. Capacità di applicare norme e regole in modo costruttivo introducendo miglioramenti, semplificazione e innovazioni nei metodi di lavoro e nelle procedure in un'ottica di efficienza e di ottimizzazione del rapporto costi benefici.
5. Capacità di orientare e controllare la qualità dei servizi prestati

6. Propensione ad accettare i cambiamenti, proponendosi anche direttamente di ampliare la propria sfera di attività abituale per far fronte a diverse esigenze organizzative
7. Impegno al miglioramento della qualità dei servizi
8. Capacità di acquisizione di un buon livello di autonomia nell'utilizzo diretto degli strumenti tecnologici lavorativi
9. Capacità di adeguare le proprie abitudini e prassi lavorative alla dinamicità del contesto
10. Capacità di cogliere le opportunità offerte dalle innovazioni tecnologiche
11. Capacità di essere propositivi
12. Orientamento all'utenza

## GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE

1. Capacità di supportare il dirigente nella gestione dei percorsi di valutazione dei collaboratori e nel formulare adeguate proposte di valutazione
2. Capacità di motivare i propri collaboratori e costruire rapporti basati sulla reciproca assunzione di responsabilità
3. Capacità di produrre idee e concetti nuovi sulla base di intuizioni o trasposizioni analogiche delle esperienze e di ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati
4. Capacità collaborativa con gli altri responsabili di servizio, capacità di instaurare relazioni aperte al dialogo, al confronto, allo scambio professionale
5. Capacità di comunicazione e coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi
6. Capacità di favorire l'autonomia, stimolare e sostenere percorsi di crescita professionale del personale
7. Capacità di delimitare e monitorare i carichi di lavoro del personale
8. Saper cogliere e concretizzare azioni formative e di crescita professionale del personale, soprattutto in situazioni di limitatezza finanziaria
9. Capacità di mettere in atto azioni ed accorgimenti volti al controllo e alla contrapposizione all'assenteismo
10. Capacità di accogliere innovazioni organizzative per il miglior funzionamento della struttura (e/o di impartire all'interno della propria struttura)

11. Qualità delle relazioni interpersonali e capacità di gestione dei conflitti
12. Capacità di ricercare margini di trattativa in tutte le situazioni per arrivare ad un accordo tra le parti
13. Capacità di ascoltare le esigenze di altri Settori per attività od obiettivi comuni
14. Capacità di creare occasioni di scambio e mantenere rapporti costruttivi intersettoriali e intrasettoriali
15. Propensione all'accettazione di situazioni nuove, anche incerte e disponibilità ad intraprendere nuove attività e progetti, cogliendone l'opportunità di miglioramento personale e professionale
16. Capacità di recepire e sfruttare gli stimoli all'innovazione e le occasioni di apprendimento provenienti sia dal contesto di lavoro sia dall'esterno per garantire migliori risultati
17. Qualità delle relazioni con utenti esterni, tempestività e precisione nella soddisfazione dei bisogni espressi dall'utenza
18. Capacità relazionale positiva e comunicativa con i colleghi
19. Propensione a favorire la circolazione di informazioni qualificate e selezionate riferite alla propria attività o contesto lavorativo
20. Capacità di lavorare in gruppo
21. Comunicazione efficace attraverso tutti i canali impiegati
22. Capacità di gestire e di far circolare l'informazione
23. Capacità di ascolto attivo e soddisfazione delle richieste degli utenti anche in lavoro agile
24. Flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nella modalità di rapportarsi ai colleghi nel caso di coesistenza di modalità operative differenti (es. lavoro agile)
25. Propensione alla generosità professionale

## ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA

1. Capacità di prendere decisioni e di dare priorità tra diverse alternative sulla base di criteri di efficacia ed efficienza
2. Capacità di analizzare le conseguenze e le implicazioni rispetto ad azioni programmate e tempestività nell'attivazione di misure di adeguamento
3. Capacità di cogliere ed approfondire gli elementi chiave di un problema per la sua soluzione, di individuare soluzioni alternative e scegliere quelle più adeguate

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

#### EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'

1. Capacità di attivare canali ed opportunità di formazione, crescita ed adeguamento tecnico/professionale per sé e i propri collaboratori
2. Propensione all'adeguamento ed aggiornamento costante del livello delle conoscenze rispetto alla posizione ricoperta
3. Capacità di organizzare costantemente il proprio apprendimento sia individualmente sia di gruppo, nella prospettiva di una conoscenza condivisa

4. Capacità di concentrare ed indirizzare la propria e l'altrui attività in direzioni precise e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi individuati, con un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi
5. Capacità di rispondere positivamente e di sostenere fattivamente i cambiamenti interni
6. Capacità di adattare il proprio io professionale al costante mutamento del contesto
7. Consapevolezza del proprio ruolo, delle proprie competenze e dei propri punti di forza
8. Capacità di gestire riunioni, incontri di lavoro
9. Propensione al costante miglioramento della propria competenza tecnica
10. Aggiornamento costante sull'evoluzione delle normative di riferimento, sugli aspetti tecnici e sulle sue ricadute nel contesto organizzativo
11. Propensione alla condivisione delle proprie conoscenze professionali
12. Capacità di adattare il proprio linguaggio agli interlocutori ed al contesto istituzionale
13. Continuità, affidabilità e costanza nell'impegno, capacità di completamento delle attività intraprese, propensione al continuo miglioramento delle prestazioni
14. Interesse alla partecipazione ad iniziative di aggiornamento e specializzazione, anche su iniziativa personale
15. Capacità di mantenere corretti e positivi comportamenti professionali sia interni sia esterni

## Allegato 2

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

In via preliminare il dirigente, non oltre 15 giorni dalla chiusura del ciclo della performance, illustra ai collaboratori in termini generali l'esito della attività dell'anno precedente, sia in riferimento agli obiettivi di PEG sia in riferimento al Piano degli standard.

Il dirigente, inoltre, presenta annualmente ai collaboratori i nuovi obiettivi e gli indicatori del Piano degli standard per l'anno in corso, entro un congruo termine dalla definizione degli stessi. Ciò potrà avvenire in una o più riunioni con la presenza di tutti i collaboratori ovvero secondo modalità diverse che tengano conto delle peculiarità dei singoli settori. Il dirigente può avvalersi, se lo ritiene, degli incaricati di posizione organizzativa.

Il processo di valutazione consta delle seguenti fasi.

FASE	DESCRIZIONE	TEMPI	OUTPUT
<b>COLLOQUIO INIZIALE</b>	Ha ad oggetto la corretta e trasparente comunicazione ai collaboratori dei contributi attesi e la contestuale assegnazione in modo puntuale degli obiettivi e indicatori comportamentali attesi per l'anno di riferimento, in relazione ai quali è possibile esplicitare, nell'apposito campo della scheda di valutazione, ulteriori elementi ritenuti utili per la comprensione dell'indicatore assegnato, ai fini di una maggior consapevolezza o dettaglio di quanto richiesto.	Entro un mese dall'approvazione/definizione degli strumenti programmatori	Compilazione e consegna obbligatoria della scheda individuale di valutazione per tutti i dipendenti.
<b>COLLOQUIO INTERMEDIO</b>	Ha lo scopo di monitorare l'andamento degli obiettivi e/o comportamenti assegnati. E' facoltativo quando non è espressamente richiesto dal dipendente.	Entro il mese di settembre.	Annotazione della data del colloquio sulla scheda
<b>COLLOQUIO FINALE DI VALUTAZIONE</b>	In via esemplificativa, ha le seguenti principali finalità: <ul style="list-style-type: none"><li>• analizzare i risultati conseguiti, giungendo, se possibile, ad una comune visione;</li><li>• identificare gli interventi atti a migliorare la gestione delle aree di responsabilità/di pertinenza del valutato;</li><li>• fornire al valutato un feedback sul suo operato e sulle sue aree di forze e debolezza che hanno caratterizzato la sua attività;</li><li>• verificare le attese professionali del valutato;</li><li>• definire le priorità del piano di lavoro dell'esercizio successivo.</li></ul>	Non oltre 30 giorni dalla chiusura del ciclo della performance dell'anno precedente	Consegna della scheda con l'esito della valutazione.

## **MODALITA' DI EFFETTUAZIONE DEI COLLOQUI**

I **colloqui iniziali** possono svolgersi singolarmente o per gruppi, a seconda che l'assegnazione di obiettivi / indicatori avvenga o meno in maniera fortemente differenziata. Tuttavia per il buon funzionamento del sistema, soprattutto per quanto attiene l'assegnazione di mirati indicatori comportamentali e al fine di perseguire il pieno assolvimento delle finalità degli stessi, è auspicabile che venga riservata la giusta attenzione a quelle situazioni cui corrispondono elementi di particolare complessità e/o assegnazione di target elevati e altamente sfidanti.

I **colloqui intermedi (facoltativi se non richiesti espressamente dal dipendente)**: sono consigliati incontri individuali nei casi in cui gli esiti della valutazione intermedia lo rendano preferibile in termini di riservatezza e in tutti i casi in cui si richieda al valutato particolari percorsi di miglioramento, di analisi, di accompagnamento verso differenti obiettivi professionali e comportamentali.

Laddove i colloqui non fossero condotti o non fossero condotti individualmente, è sempre facoltà dei dipendenti richiedere espressamente un ulteriore / ulteriori colloqui individuali.

I **colloqui finali di valutazione** sono sempre da condurre individualmente.

Per la trasmissione delle schede di valutazione e l'effettuazione dei colloqui possono essere utilizzati idonei mezzi tecnologici, purché siano salvaguardate la funzione centrale del confronto valutatore/valutato - quale momento irrinunciabile del processo - ed eventuali esigenze specifiche manifestate dai collaboratori

Si segnala, inoltre, la possibilità di svolgere contemporaneamente il colloquio individuale iniziale e il colloquio individuale finale di valutazione dell'anno precedente, qualora le tempistiche lo consentano.

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

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



## Allegato 3

### **RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL PERSONALE DEL COMPARTO**

#### **Prima istanza**

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

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

Entro i successivi sette giorni di calendario dal ricevimento del ricorso dovrà tenersi il colloquio convocato dal dirigente con il dipendente per ridiscutere la valutazione assegnata.

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

#### **Seconda istanza**

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

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

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

Il ricorrente viene invitato all'audizione innanzi alla commissione con un preavviso minimo di 5 giorni; il colloquio dovrà essere fissato con sollecitudine così da garantire in tempi congrui la chiusura del processo di valutazione, al fine dell'erogazione della produttività. Se il ricorrente è impossibilitato a partecipare alla seduta per valido e giustificato motivo debitamente documentato, è tenuto ad inviare tempestivamente una comunicazione, contenente sia l'indicazione dei motivi che la richiesta di rinvio ad altra data. Complessivamente il presente iter di colloquio in seconda istanza si dovrà concludere entro 20 giorni di calendario dal ricevimento del ricorso in seconda istanza, salvo gravi motivi.

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

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

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

La Commissione è tenuta a deliberare entro 7 giorni dalla audizione o confermando la valutazione ovvero invitando il dirigente a rivedere il processo valutativo sulla base delle segnalazioni effettuate.

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

### **RICORSO AVVERSO LA VALUTAZIONE DA PARTE DEL DIRIGENTE**

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

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

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

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

## Modelli schede di valutazione

## SCHEMA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance organizzativa di Ente</b>	grado attuazione dei programmi e della strategia	15	
	stato di salute dell'amministrazione	15	
<b>Performance organizzativa di Settore</b>	Obiettivi di PEG	peso massimo obiettivi	35
		% teorica di risultato connessa alla performance operativa	100,00% <span style="color: blue;">35</span>
	indicatori di performance riferiti standard di Settore	15	
<b>Performance individuale</b>	capacità di programmazione, definizione delle strategie e reporting	6	
	gestione del ruolo	9	
	capacità di gestire e valutare il personale assegnato	5	
<b>TOTALE</b>		100	100
			0
<b>Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)</b>	il rispetto dei termini procedurali	-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1	
<b>TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</b>		-10	0

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

0

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE COORDINATORE D'AREA

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance organizzativa di Ente</b>	grado attuazione dei programmi e della strategia	15	
	stato di salute dell'amministrazione	15	
<b>Performance d'area</b>	performance operativa d'area: obiettivi di PEG	10	
<b>Performance organizzativa di Settore</b>	Obiettivi di PEG	peso massimo obiettivi	30
		% teorica di risultato connessa alla performance operativa	100,00%
	indicatori di performance riferiti standard di Settore	10	30
<b>Performance individuale</b>	capacità di programmazione, definizione delle strategie e reporting	6	
	gestione del ruolo	9	
	capacità di gestire e valutare il personale assegnato	5	
<b>TOTALE</b>		100	100
<b>Penalità per la non attuazione delle misure per la trasparenza e l'anticorruzione (massimo di 10 punti)</b>	il rispetto dei termini procedurali	-1	
	il rispetto della disciplina sull'affidamento diretto di appalti di servizi, lavori e forniture opportunamente motivato	-2	
	il rispetto del più generale principio delle pari opportunità e massima concorrenza con limitazione del rinnovo dei contratti solo in casi di "quinto d'obbligo" ai sensi dell'art. 106 co.12 del D.Lgs 50/2016 e limitazione della proroga solo ai casi di "opzioni" espressamente previste nei bandi, documenti di gara e per il tempo necessario all'espletamento delle procedure per l'individuazione del nuovo contraente (art. 106 del D.Lgs 50/2016)	-3	
	la nomina, nell'ambito dei procedimenti amministrativi, della figura del Responsabile del Procedimento di cui all'art. 32 del D.Lgs 50/2016	-2	
	il numero degli accessi civici pervenuti ai sensi dell'art. 5 del D.Lgs. n. 33/2013	-1	
	rispetto puntuale delle pubblicazioni e aggiornamenti di tutti gli atti relativi ad affidamenti previsti dal D.Lgs 50/2016 ai sensi dell'art. 29 e del D.Lgs 33/2013 nella sezione "Amministrazione trasparente" del profilo della Provincia	-1	
	<b>TOTALE PENALITÀ TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE</b>	<b>-10</b>	<b>0</b>

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO ASSEGNATO

0

PERCENTUALE DI EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO

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

Assegnazione competenze:

Eventuale colloquio intermedio:

Colloquio finale:

## SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL COORDINATORE DELL'ENTE

NOME \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance organizzativa</b>	grado di attuazione dei programmi e della strategia	15	
	stato di salute dell'amministrazione	15	
	Performance operativa di Ente: obiettivi di PEG	15	
	Obiettivi di PEG dei Servizi del Coordinatore	10	
<b>Performance Individuale</b> <b>(Valutazione del Presidente)</b>	Efficacia dell'intervento nella traduzione dell'indirizzo politico in obiettivi tecnici di medio-lungo e di breve periodo e nella conseguente predisposizione del PEG	25	
	Capacità di coordinamento dei dirigenti e della correlata modalità di intervento per prevenire ovvero gestire i conflitti	20	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

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

VALUTAZIONE COMPLESSIVA – PUNTEGGIO RAGGIUNTO

PERCENTUALE DI EROGAZIONE INDENNITA' AGGIUNTIVA

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

Colloquio finale:  
(data e firma del Presidente)

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE INCARICATO DI P.O.**

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	grado attuazione dei programmi e della strategia	13	
	stato di salute dell'amministrazione	12	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	15	
<b>Performance Individuale</b>	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	30	
	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	10	
	Comportamenti organizzativi	20	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

--

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

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

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – P.O.

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

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

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4) Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
		(BARRARE)				
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITA'		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTI
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

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

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)


punti conseguiti => punteggio assegnato\*

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

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



## SCHEMA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA "D"

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	grado attuazione dei programmi e della strategia	10	
	stato di salute dell'amministrazione	10	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	10	
<b>Performance Individuale</b>	Indice di raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati	30	
	Indicatori di performance riferiti all'ambito di propria appartenenza- c.d.c. <small>(i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)</small>	10	
	Comportamenti organizzativi	30	
<b>TOTALE</b>		<b>100</b>	<b>0</b>

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

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

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

SCHEDA DEGLI OBIETTIVI – PERSONALE DI CATEGORIA “D”

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

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

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4) Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione (eventuale):					

punti conseguiti

<b>TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI</b>						
<b>PUNTEGGIO ASSEGNATO* (come da tabella sottostante)</b>						

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

24 => 30,00	13 => 16,25
23 => 28,75	12 => 15,00
22 => 27,50	11 => 13,75
21 => 26,25	10 => 12,50
20 => 25,00	9 => 11,25
19 => 23,75	8 => 10,00
18 => 22,50	7 => 8,75
17 => 21,25	6 => 7,50
16 => 20,00	5 => 6,25
15 = 18,75	4 => 5
14 => 17,50	< 4 => 0

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

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

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	grado attuazione dei programmi e della strategia	5	
	stato di salute dell'amministrazione	5	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	10	
<b>Performance Individuale</b>	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	20	
	Comportamenti organizzativi	60	
<b>TOTALE</b>		100	0

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

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

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

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4) Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
		(BARRARE)				
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					

punti conseguiti

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

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

24 => 60,00	13 => 32,50
23 => 57,50	12 => 30,00
22 => 55,00	11 => 27,50
21 => 52,50	10 => 25,00
20 => 50,00	9 => 22,50
19 => 47,50	8 => 20,00
18 => 45,00	7 => 17,50
17 => 42,50	6 => 15,00
16 => 40,00	5 => 12,50
15 = 37,50	4 => 10,00
14 => 35,00	< 4 => 0

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

**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE DI CATEGORIA "B"**

NOME \_\_\_\_\_

SETTORE \_\_\_\_\_

		punteggio max	punteggio assegnato
<b>Performance Organizzativa di Ente</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	grado attuazione dei programmi e della strategia	5	
	stato di salute dell'amministrazione	5	
<b>Performance Organizzativa di Settore</b> (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	Indicatori di performance riferiti agli standard di Settore	5	
<b>Performance Individuale</b>	Indicatori di performance riferiti all'ambito di diretta responsabilità (i punteggi sono comunicati dal servizio preposto)	15	
	Comportamenti organizzativi	70	
<b>TOTALE</b>		100	0

% EROGAZIONE RETRIBUZIONE DI RISULTATO RISPETTO AL PUNTEGGIO ASSEGNATO

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

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

COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI						
AREA COMPORAMENTALE	INDICATORI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE (in numero massimo di 4)  Barrare le aree comportamentali per le quali non si assegnano indicatori	VALUTAZIONE PUNTI				
		0	2	3	5	6
		(BARRARE)				
PIANIFICAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
PRESIDIO DELL'ATTIVITA' E GESTIONE DEL TEMPO LAVORO		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
INNOVAZIONE, QUALITÀ DEI SERVIZI E UTILIZZO DELLE TECNOLOGIE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE, RELAZIONI E COMUNICAZIONE		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
ANALISI, SOLUZIONE DEI PROBLEMI, AUTONOMIA		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					
EFFICACIA, COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ		INADEGUATO	MIGLIORABILE	DISCRETO	ADEGUATO	ECCELLENTE
	Esplicitazione					

punti conseguiti

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

TOTALE COMPLESSIVO PUNTI CONSEGUITI

PUNTEGGIO ASSEGNATO\* (come da tabella sottostante)

--

punti conseguiti => punteggio assegnato\*

24 => 70,00	13 => 37,92
23 => 67,08	12 => 35,00
22 => 64,17	11 => 32,08
21 => 61,25	10 => 29,17
20 => 58,33	9 => 26,25
19 => 55,42	8 => 23,33
18 => 52,50	7 => 20,42
17 => 49,58	6 => 17,50
16 => 46,67	5 => 14,58
15 => 43,75	4 => 11,67
14 => 40,83	< 4 => 0

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

## Allegato 4

### MODELLO SCHEDA DI MONITORAGGIO DELLE ATTIVITA' IN SMART WORKING

periodo: .....

<b>SETTORE</b>			
<b>SERVIZIO</b>			
<b>DIPENDENTE (Categoria e profilo)</b>			
RIFERIMENTO DOCUMENTI PROGRAMMATICI (OBIETTIVI OPERATIVI DI DUP, PEG, INDICATORI PDS, OBIETTIVO SCHEDA DI VALUTAZIONE ecc.)	AI	DATA	BREVE DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE/SVOLTE con particolare riferimento ai risultati  Avanzamento percentuale degli obiettivi

Eventuali scostamenti rispetto alla programmazione dell'attività:

Motivazione dello scostamento:

Criticità riscontrate:

#### MONITORAGGIO DEL RESPONSABILE DI SERVIZIO

Raggiungimento obiettivi / esecuzione delle attività	Rispetto dei tempi e delle priorità	Rilevazione di eventuali scostamenti / criticità	Necessità di adeguamento dei processi di lavoro



**PROVINCIA DI CREMONA**  
**NUCLEO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE**

*Al coordinatore dott. Massimo Placchi*

**Oggetto: Parere vincolante in merito alla metodologia di misurazione e valutazione delle performance –anno 2022**

Esaminata la richiesta e la documentazione trasmesse allo scrivente organo di valutazione dell'ente con e-mail del giorno 01 dicembre 2021 a cura del Servizio Programmazione e Valutazione della Provincia di Cremona;

Richiamata la seduta dell'organo di valutazione dell'ente dell'11 ottobre 2021;

Considerato che l'art. 7 comma 1 del Dlgs. 150/09 prevede che:

*“Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance”;*

Verificato che le proposte di modifica al Sistema di misurazione e valutazione delle performance a valere dall'anno 2022 della Provincia di Cremona sono coerenti con le norme di principio espresse dal Dlgs. 150/09 e ss.mm.ii. ed in particolare secondo gli artt. 16 e 3;

Il Nucleo Indipendente di Valutazione esprime **parere vincolante -positivo** -ai principi contenuti nella proposta di modifica del Sistema di Misurazione e Valutazione della Prestazione dei dipendenti della Provincia di Cremona.

Quanto sopra per gli adempimenti conseguenti.

Letto, confermato e sottoscritto.

2 dicembre 2021

Il NUCLEO INDIPENDENTE DI  
VALUTAZIONE  
Dott. Bruno Susio