



Provincia
di Ancona

Provincia di Ancona

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (S.Mi.Va.P.)

Art. 7, D.Lgs. 150/2009

Valutazione dei risultati e delle prestazioni del
Segretario generale, del personale dirigente, dei
titolari di posizione organizzativa, del personale
dipendente per l'anno 2011

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE

(approvato con Deliberazione di Giunta provinciale n. 252 del 5/8/2003 e modificato con
Deliberazione di Giunta provinciale n. 371 del 4/10/2011)

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEL SEGRETARIO GENERALE

Proposta metodologica

Il presente documento contiene la proposta metodologica relativa al sistema di Valutazione del risultato del Segretario generale della Provincia di Ancona. Si articola nei seguenti punti:

- riferimenti normativi e contrattuali
- criteri generali e principi del sistema
- oggetto della valutazione
- processo di valutazione e strumenti applicativi

Riferimenti normativi e contrattuali

La retribuzione di risultato dei Segretari comunali e provinciali viene definita dal CCNL per il quadriennio normativo 1998-2001, dall'art. 42 nei primi tre commi:

1. il primo comma disciplina l'attribuzione del compenso annuale correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati, tenendo conto degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di direttore generale;
2. al comma due vengono definite le modalità cui debbono provvedere gli enti del comparto e cioè la destinazione a tale compenso di un importo non superiore al 10 % del monte salari riferiti a ciascun segretario, nell'anno di riferimento e nell'ambito delle risorse disponibili nonché nel rispetto della propria capacità di spesa;
3. al comma tre vengono definite le modalità inerenti l'erogazione della retribuzione di risultato correlandola alla valutazione dei risultati conseguiti.

La metodologia da applicare rappresenta una base fondamentale per garantire un supporto oggettivo e una corretta impostazione del processo di valutazione .

Prima di adottare un sistema di valutazione orientato agli obiettivi e ai risultati e' opportuno verificare l'esistenza delle condizioni di riferimento che ne determinano la gestione:

- possibilità di misurare il raggiungimento di risultati in termini di efficienza e di efficacia;
- presenza degli strumenti di monitoraggio dei costi, dei rendimenti e dei risultati secondo la disciplina di cui al DLgs. n.286/1999;
- "cultura" organizzativa orientata alla programmazione e controllo.

Ai sensi dell'art.97 del DLgs. N.267/2000, le funzioni esercitate dal Segretario generale nella Provincia di Ancona, e oggetto di valutazione sono:

- funzione di collaborazione e assistenza giuridica amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridica-amministrativa alle leggi, allo statuto e ai regolamenti;
- la partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio e della Giunta, curandone la verbalizzazione;
- il rogito di tutti i contratti nei quali l'ente è parte;
- l'esercizio di ogni altra funzione attribuitagli dallo Statuto o dai Regolamenti o conferitagli dal Presidente.

IL SISTEMA DI VALUTAZIONE PROPOSTO RIGUARDA QUESTI TIPI DI FUNZIONI, TRA LORO INTERCONNESSI

Criteri generali e principi del sistema

I principi di base su cui si basa il sistema di valutazione del Segretario generale proposto sono i seguenti:

- individuazione degli obiettivi annuali assegnati dal Presidente (competenza derivante dall'art. 15 del DPR n.465/1997);
- valutazione dei risultati da parte del Presidente, sulla base del Sistema di Misurazione e-Valutazione validato dall'Organismo di valutazione e approvato dalla Giunta provinciale;
- strumentazione semplice, il più possibile oggettiva *e compatibile con la reportistica del controllo interno*;
- integrazione con il sistema di valutazione utilizzato per i Dirigenti pur rispettando le specificità del ruolo di Segretario Generale.

OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

La valutazione delle prestazioni: finalità.

Nell'ambito del più ampio processo di valutazione (Valutazione dell'esercizio del ruolo) apprezzare e premiare il conseguimento di livelli di qualità della prestazione individuale, coerentemente con i fattori previsti dal CCNL;

Introdurre sistemi di valutazione e d'incentivazione correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati;

Disporre di una metodologia e di strumenti di supporto per garantire un processo valutativo e una incentivazione per quanto possibile semplici, oggettivi e coerenti con il più complessivo sistema di controllo direzionale.

Contenuti della valutazione

La valutazione delle prestazioni è orientata ad apprezzare e a "premiare" la qualità del contributo del Segretario Generale evidenziando, tra i fattori di valutazione indicati dal contratto, due ambiti fondamentali:

1. funzioni attribuite per legge;
2. funzioni attribuite dallo Statuto o dai Regolamenti e dal Presidente.

Strumenti

La strumentazione di supporto alla valutazione della prestazione è costituita da una scheda in cui vengono sintetizzati gli aspetti relativi agli obiettivi, intesi come modalità di esplicazione delle funzioni.

Tale scheda verrà compilata dal segretario stesso (principio dell'autovalutazione) e trasmessa al Presidente con una relazione di accompagnamento. Eventuali controversie possono essere presentate dal Segretario al Presidente della Provincia che entro 15 giorni convocherà il medesimo per il contraddittorio.

La misurazione dei risultati, anche se trattano sia aspetti quantitativi che aspetti qualitativi, avviene con una scala quantitativa per permettere di individuare delle fasce di performance numeriche in base alle quali distribuire le risorse economiche previste e regolamentate dal contratto.

PROCESSO DI VALUTAZIONE E STRUMENTI APPLICATIVI

L'avvio del sistema di valutazione avverrà partendo dall'anno 2003 e per gli anni successivi fino a diversa determinazione.

La retribuzione di risultato è fissata al 10% massimo annuo lordo del monte salari dello stesso Segretario generale nell'anno di riferimento, nel caso di conseguimento di risultato massimo.

I pesi da attribuire ad ogni fattore della valutazione vengono definiti ogni anno in sede di programmazione annuale delle attività dal Presidente della Provincia.

I ruoli dei soggetti del sistema sono i seguenti:

GIUNTA:

Approva il Sistema di Misurazione e Valutazione (S.Mi.Va.P.):

PRESIDENTE:

In considerazione del ruolo apicale ricoperto nell'Ente dal segretario Generale, ai sensi dell'art. 97, comma 4, del TUEL, all'interno del Ciclo di gestione della Performance, quale Presidente dell'Organismo di valutazione, e tenuto conto della sua posizione funzionale caratterizzata da un rapporto diretto con il Capo dell'Amministrazione e della sua attività prestata in stretta collaborazione con il Capo dell'Amministrazione e con gli organi politico-amministrativi, alla sua valutazione provvede direttamente il Presidente sulla base delle modalità definite dall'apposita sezione del Sistema di Misurazione e di Valutazione della Performance (S.Mi.Va.P.).

A tale proposito, fino all'approvazione dello S.Mi.Va.P. la valutazione del Segretario Generale, dirigente di vertice, sarà effettuata dal Presidente della Provincia secondo la vigente metodologia con il supporto, a richiesta del Presidente della Provincia, del Nucleo Tecnico di valutazione che, al riguardo, opererà senza la presenza del Segretario interessato;

SEGRETARIO GENERALE:

Coopera nella specificazione degli obiettivi

Redige la relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti e compila la scheda di auto-valutazione.

NUCLEO DI VALUTAZIONE:

Supporta tecnicamente il processo di valutazione contribuendo alla validazione dello S.Mi.Va.P.

Nella valutazione del Segretario Generale che, in relazione al ruolo dallo stesso ricoperto nell'Ente, ai sensi dell'art. 97, comma 4, del TUEL, sarà effettuata direttamente dal Capo dell'Amministrazione sulla base dell'attuale metodologia, il Nucleo Tecnico di Valutazione potrà fornire, a richiesta del Presidente della Provincia, il necessario supporto e, al riguardo opererà senza la presenza del Segretario interessato, Presidente dell'Organismo di valutazione.

GIUDIZIO COMPLESSIVO

Per la valutazione dei risultati si adotta un giudizio articolato in quattro gradi, con un punteggio articolato per ogni grado.

La valutazione della prestazione dà diritto al premio nella misura percentuale indicata.

GIUDIZIO	PUNTEGGIO
POSITIVO	80 - 100
INTERMEDIO	60 - 79
SUFFICIENTE	50 - 59
NEGATIVO	0 - 49

TABELLA DI VALUTAZIONE

	FUNZIONI	PESO	GIUDIZIO				TOTALE	NOTE
			POSITIVO	INTERMEDIO	SUFFICIENTE	NEGATIVO		
1	collaborazione ed assistenza giuridico amministrativa art. 97, comma 2, del TUEELL, nella veste consultiva e propositiva, nelle materie proprie del segretario.	x%	80 - 100	60 - 79	50 - 59	0 - 49		
2	partecipazione, con funzioni consultive, referente e di assistenza, alle riunioni di giunta e di consiglio art. 97, comma 4, lettera a)	x%	80 - 100	60 - 79	50 - 59	0 - 49		
3	funzione di rogito dei contratti dell'ente, art. 97, comma 4, lettera c)	x%	80 - 100	60 - 79	50 - 59	0 - 49		
4	incarichi attribuiti art.97, comma 4, lettera c)-indicare quali	x%	80 - 100	60 - 79	50 - 59	0 - 49		
	TOTALE	100%						

Il peso viene attribuito a ciascuna funzione tenendo conto delle priorità dell'Amministrazione e dell'enfasi che si vuole porre alla variante della valutazione.

GRADO DI MISURAZIONE E MODALITÀ DI PONDERAZIONE

Il punteggio finale verrà determinato tenuto conto della situazione complessiva con le seguenti modalità:

PARTECIPA AL PREMIO NELLA SEGUENTE MISURA:

punteggio positivo inferiore al 49%= 0%

punteggio positivo dal 50% al 59%= 50%

punteggio positivo dal 60% al 69%= 60%

punteggio positivo dal 70% al 79%= 80%

punteggio positivo superiore al 80%= 100% del massimale previsto

MODALITÀ DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI

Un obiettivo/funzione è adeguato se risulta:

- coerente con gli obiettivi programmatici dell'Amministrazione;
- coerente con le aree di risultato che caratterizzano il ruolo del Segretario;
- misurabile;
- significativo;
- relativo anche a miglioramento/innovazione.

MANUALE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

§ 1. Finalità della valutazione della prestazione

Il sistema di valutazione delle prestazioni è un meccanismo operativo di rilevanza centrale nel funzionamento delle organizzazioni, perché contribuisce contemporaneamente a due risultati fondamentali:

- a) l'efficienza;
- b) la soddisfazione delle persone.

Il sistema presenta due finalità che corrispondono a due diverse aree di azione e interesse:

- a) **un'area psicologica e comportamentale** che pone in rapporto contributi e ricompense;
- b) **un'area organizzativa** che pone in rapporto i contributi ottenibili e la posizione di riferimento.

D'altra parte sempre più si sviluppa nel mondo delle organizzazioni un modello di gestione delle Risorse Umane definito "**Modello delle competenze**" che ha una duplice visione:

- a) il risultato;
- b) la competenza.

Il modello delle competenze ha il plurimo obiettivo di:

- a) identificare i punti forti e deboli della prestazione;
- b) sottolineare i punti da migliorare;
- c) consigliare come migliorare competenze e prestazioni;
- d) assicurare un approccio sistematico allo sviluppo dei collaboratori.

1.1 Dal cosa al come: dalla valutazione alla valorizzazione della performance.

La nuova competitività sposta l'attenzione dal cosa al come, dal risultato alla continuità di risultato, di patrimonio, di valore.

E' importante così definire non solo i **risultati/obiettivi**, ma anche la **valutazione della prestazione** per competenza, azioni, progetti di miglioramenti, metodi, comportamenti.

È molto importante anche **la fase di pianificazione degli obiettivi e delle performance** a cui dovrà necessariamente seguire una **fase di verifica** dei progressi compiuti e di ragione degli scostamenti rispetto ai risultati attesi.

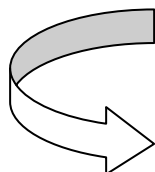
D'altra parte si possono definire come segue:

- A) **la prestazione** come *“una sommatoria variamente equilibrata in funzione delle posizioni e dei titolari che le ricoprono, di risultati quantitativi, qualitativi e di modalità di copertura del ruolo;*
- B) i **risultati quantitativi** come *“i risultati ottenuti a fronte di obiettivi sorretti da valori numerici (indicatori quantitativi)”;*
- C) i **risultati qualitativi** come *“i risultati ottenuti a fronte di obiettivi non quantificabili in termini numerici, ma riscontrabili nella descrizione del risultato atteso (indicatori qualitativi)”;*
- D) le **modalità di copertura del ruolo** come *“i comportamenti organizzativi che hanno caratterizzato il raggiungimento dei risultati e che consentono di apprezzare il grado di qualità della prestazione”.*

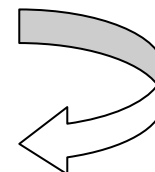
All'interno di ogni organizzazione gli individui vengono sempre valutati sulla base di due ottiche temporali diverse:

- a) una rivolta al passato,
- b) l'altra rivolta al futuro.

I sistemi di gestione delle performance basati sulle competenze si basano su modelli misti:



Performance



Competenze

(risultati)

1. Contenuto della performance
2. Obiettivi quantitativi
3. Passato
4. Orientato a breve termine

(comportamenti)

1. Il come della performance
2. Obiettivi qualitativi
3. Futuro
4. Orientato a medio termine:
 - 4.1 Orientato allo sviluppo
 - 4.2 Orientato al cambiamento del comportamento

§ 2. La complessità della valutazione

(la valutazione non è una tecnica e non è solo un problema di misura)

Si riportano, per sintetizzare la complessità del fenomeno psicosociale della valutazione nelle organizzazioni, i 5 assiomi a base del fenomeno della valutazione:

- 1) non si può non valutare;
- 2) la valutazione è sempre ancorata a parametri e a categorie;
- 3) la valutazione ha un oggetto specifico e limitato;
- 4) la valutazione espone sia il valutato che il valutatore;
- 5) la valutazione può essere manifesta o nascosta.

La valutazione, dunque, deve essere ancorata a parametri scientifici, legati alla cultura dell'organizzazione, ma l'elemento soggettivo e intersoggettivo della dimensione del valutare non si può e non si deve eliminare.

Caratteristiche peculiari della valutazione sono, infatti:

- l'intersoggettività e la bilateralità;
- l'interattività di tipo negoziale e contrattuale;
- la stimolazione di competenze autoriflessive funzionali ad un processo di crescita.

Attraverso il coinvolgimento nella valutazione, l'organizzazione riflette su se stessa e, quindi, la valutazione sollecita un processo che rappresenta sempre una crescita culturale e organizzativa dell'organizzazione stessa.

§ 3. La comunicazione nel procedimento di valutazione

3.1 Il colloquio di valutazione.

In un procedimento di valutazione **il colloquio di valutazione della prestazione** rappresenta il momento cardine dell'accertamento analitico e globale della prestazione e del rendimento lavorativo e rappresenta anche un momento fondamentale del rapporto capo-collaboratore.

D'altra parte il sistema di valutazione delle performance è un processo dinamico, aperto a correzioni e aggiustamenti.

Il colloquio di valutazione della prestazione sia che avvenga con il Direttore di dipartimento che con il Nucleo di valutazione, avrà per oggetto i seguenti aspetti:

- a) raccolta formale di informazioni sulla prestazione lavorativa;
- b) verifica e confronto congiunto rispetto alla scheda di valutazione;
- c) discussione, verifica, suggerimenti e programmi di miglioramento;
- d) comunicazione formale e finale della valutazione.

3.2 Gli errori da evitare nella valutazione e, in particolare, nella fase del colloquio.

Numerose sono **le fonti di errore** nel processo di ascolto, osservazione e valutazione del comportamento; in particolare, **in fase di colloquio**, si possono verificare errori che vanno evitati.

Se ne riportano, qui di seguito, i più rilevanti:

- stereotipi (pregiudizi e preconcetti);
- teorie implicite della personalità (tendenza ad affidarsi ad un proprio sistema di implicazioni personali);
- effetto "alone", inteso quale effetto di diffusione di giudizi positivi o negativi collegati a specifiche caratteristiche settoriali della persona in valutazione;
- errore logico inteso quale particolare forma di effetto alone che consiste nello stabilire arbitrari legami logici fra eventi indipendenti e autonomi;
- difficoltà a porsi in ascolto;
- condizionamento del precedente intervistato;
- tendenza al confronto con sé (proiezione);
- coazione a giudicare intesa come una cristallizzazione precoce della valutazione su pochi e superficiali elementi di osservazione;
- reazioni di simpatia/antipatia somiglianza, contrasto;
- confusione fra valutare la persona e valutare la prestazione;

- errore sistematico inteso come tendenza spontanea a sopravvalutare o sottovalutare coloro che si devono valutare (effetto indulgenza o al contrario effetto severità);
- errore di tendenza centrale (che deriva dal linguaggio statistico) con il quale si indica il raggrupparsi verso il centro di determinati valori, punteggi o giudizi.

3.3 Virus cognitivi: il pensiero distorto

Poiché la nostra percezione è limitata, il nostro sistema sensoriale è destinato a compiere errori o a risentire di limiti, quali i **virus cognitivi**.

La consapevolezza dei “virus cognitivi” aiuta il valutatore a procedere per gradi, astenendosi dal giudizio immediato ma rinviando la valutazione solo alla fine del procedimento e del percorso.

I “virus cognitivi” che limitano la percezione sono:

- 1) **filtraggio delle informazioni:** orientare l’attenzione selettiva solo su alcuni aspetti;
- 2) **pensiero polarizzato:** vedere il mondo senza sfumature;
- 3) **ipergeneralizzazione:** pervenire sempre ad una conclusione generale e generica;
- 4) **lettura del pensiero:** pensare di intuire ciò che gli altri pensano, al di là di quello che dicono o fanno;
- 5) **pensiero catastrofico:** pensare sempre ad un insuccesso prima che accada;
- 6) **personalizzazione:** ritenere di essere sempre al centro dell’attenzione;
- 7) **fallacia di controllo:** eccessi di ipo e iper controllo;
- 8) **fallacia di equità:** essere convinti di avere il senso dell’equità;
- 9) **colpevolizzazione:** attribuire ad altri la responsabilità dei nostri problemi;
- 10) **dovere:** rispettare una serie di doveri privi di fondamento;
- 11) **ragionamento emozionale:** assumere decisioni sulla base di emozioni;
- 12) **fallacia di cambiamento:** attendersi il cambiamento dagli altri;
- 13) **etichettatura globale:** partire da un particolare negativo per arrivare ad una generalizzazione negativa;
- 14) **avere ragione:** credere di avere sempre ragione e di essere sempre nel giusto;
- 15) **fallacia di ricompensa:** eseguire azioni essenzialmente per essere gratificati da altri.

§ 4. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione è la **prestazione dei dirigenti**, attraverso due approcci fondamentali:

- 1) la valutazione dei **risultati raggiunti** rispetto a quelli previsti (“**cosa**” è stato raggiunto)
- 2) la valutazione dei **comportamenti organizzativi** (“**come**” i risultati sono stati raggiunti).

La valutazione dei dirigenti ha lo scopo di verificare i risultati dell'azione amministrativa della Provincia di Ancona con riferimento:

- a) agli obiettivi individuati nel programma di mandato;
- b) al corretto ed economico utilizzo delle risorse umane e finanziarie;
- c) all'imparzialità e al buon andamento dell'attività dell'Ente.

Il Nucleo di valutazione ha il compito di fornire all'Amministrazione il necessario supporto per la **valutazione strategica della dirigenza**.

La valutazione della Dirigenza da un punto di vista strategico intende perseguire queste **finalità**:

- 1) aiutare i dirigenti verso una visione prospettica di obiettivi, risultati, dati, fatti e indicatori;
- 2) alimentare la cultura della programmazione e del controllo strategico;
- 3) sviluppare una cultura della verifica e dell'orientamento al cliente.

§ 5. Metodi e strumenti di valutazione

5.1 Il Piano esecutivo di gestione (P.E.G.) ed il Piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O).

Con il Piano esecutivo di gestione (P.E.G.), che è lo strumento operativo di attuazione del bilancio di previsione, la Giunta, sulla base del bilancio annuale, deliberato dal Consiglio, definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il piano esecutivo di gestione, determinando gli obiettivi ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai Dirigenti incaricati della gestione.

Il P.E.G. contiene una ulteriore graduazione delle risorse delle entrate in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli.

Strettamente connesso al P.E.G. è il Piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O.), approvato dalla Giunta, previo esame da parte del Nucleo Tecnico di valutazione.

Ai fini della valutazione del personale dirigente, fase fondamentale è la individuazione nel P.D.O. (Piano degli obiettivi) degli obiettivi assegnati a ciascun dirigente e la declinazione delle strategie in:

- programmi e progetti;
- traduzione dei programmi e progetti in obiettivi (definiti o ancora da definire);
- traduzione degli obiettivi in azioni (normative o interventi operativi) e allocazione delle risorse umane e finanziarie;
- soggetti dell'Amministrazione coinvolti;
- definizione degli indicatori attesi o di risultato degli interventi.

5.1.1 Classificazione degli obiettivi.

Gli obiettivi poi sono divisi, secondo la loro tipologia, in:

- a) obiettivi strategici;
- b) obiettivi di programma;
- c) obiettivi di progetto/gestione.

Analiticamente la tipologia degli obiettivi risponde ai seguenti contenuti:

a) obiettivi strategici.

Trattasi di obiettivi connessi a progetti strategici considerati tali dal Governo Provinciale (individuabili nel programma di mandato) e percepibili tali, a livello di governance, sia per la loro efficacia sociale che per quella gestionale. Elementi

identificativi dell'obiettivo strategico possono essere rinvenuti in un multi criterio per la valutazione della performance del progetto e, precisamente:

- 1) interesse interdipartimentale;
- 2) qualità innovativa (a livello di utilizzo e incorporazione di tecnologie e di tecniche gestionali, di procedure, e per gli effetti organizzativi nella amministrazione, nella "professionalizzazione" delle persone e per i percorsi formativi di cui necessitano);
- 3) coinvolgimento di più attori o partner (istituzioni e amministrazioni, organizzazioni economiche e sociali, soggetti privati);
- 4) movimentazione consistente di finanziamenti (specie se provengono, in larga misura, da fonti diverse dal bilancio dell'amministrazione);
- 5) cambiamenti con effetti duraturi nella struttura organizzativa e con un orizzonte temporale di realizzazione di medio-lungo periodo.

b) obiettivi di programma.

Gli obiettivi di programma sono connessi alla programmazione e, come tali, attengono alla sistematicità, al coordinamento, alla razionalità e all'organizzazione della struttura organizzativa in cui si lavora.

Elementi identificativi dell'obiettivo possono essere rinvenuti in un multi - criterio per la valutazione della sua performance, e precisamente:

- 1) rilevanza dipartimentale o intersettoriale;
- 2) qualitativamente apprezzabile (dall'Amministrazione), per la sua connotazione pubblica e sociale;
- 3) volume di risorse, qualitativamente e quantitativamente, consistente;
- 4) coinvolgimento di più attori.

c) obiettivi di progetto/gestione.

Elementi identificativi dell'obiettivo di progetto sono:

- 1) la rilevanza a scala di area o di settore;
- 2) l'"innovazione" o il "miglioramento" nell'azione amministrativa, nelle metodologie e nelle procedure di lavoro, nell'organizzazione e nell'ambiente.

Tutti i progetti collegati alla tipologia degli obiettivi sopra descritti sono "proprietary" di una qualità che deriva loro dalla missione assegnata dall'Amministrazione e da una loro specifica peculiarità (anche, **managerizzazione**): rilevanti, innovativi, cooperativi, replicabili, per giungere all'obiettivo della "customer satisfaction",

5.1.2. Carattere relazionale degli obiettivi.

Per quel che concerne, invece, il loro carattere "relazionale", gli obiettivi si distinguono in:

- a) **interdipartimentali** : se sono comuni a più Settori o Servizi appartenenti a più Dipartimenti;
- b) **dipartimentali o intersettoriali**: se sono comuni a più Settori o Servizi dello stesso Dipartimento;
- c) **settoriali**: se appartenenti ad un solo Settore o ad un solo Servizio.

5.1.3. Definizione degli obiettivi ai fini della valutazione.

Gli obiettivi, ai fini della “ valutazione” sono definiti sulla base di tre regole fondamentali:

- 1) **chiarezza**, cioè di facile ed immediata comprensione e lettura (avendo cura di definirne la tipologia e la collocazione nell’ambito della programmazione dell’Amministrazione);
- 2) **precisione**, nel senso che l’obiettivo deve essere definito **ex ante** in tutte le sue componenti e quindi:
 - a) non generico (ossia, sintetico nella descrizione);
 - b) analitico:
 - b.1) a livello di input:
 - **risorse assegnate**: sia finanziarie che umane;
 - **categorie di risorse umane**: interne, a tempo indeterminato o determinato, o professionali esterne;
 - **tipologia delle risorse finanziarie**: spese correnti e investimenti;
 - b.2) a livello di output:
 - cioè di **risultati** che s’intendono conseguire (batteria di indicatori, fisici e finanziari);
- 3) **misurabilità**, nel presupposto che ciascun responsabile del servizio dovrà essere valutato, **ex post**, in relazione ai risultati conseguiti .

5.1.4. Peso o valore degli obiettivi.

I vari obiettivi avranno un peso (valore), indicato in percentuale, per qualificare quelli che per impegno, innovazione e qualità meglio caratterizzano l’area dirigenziale.

Il peso (valore) dell’obiettivo dovrà essere attribuito dal Direttore di Dipartimento, se l’obiettivo è intersettoriale o settoriale, ovvero dal Comitato di direzione, se l’obiettivo è interdipartimentale

Il totale degli obiettivi darà 40

In allegato si riportano le seguenti schede che costituiranno parti essenziali del P.D.O.:

- 1. scheda singola obiettivi PDO anno ____ (Allegato A) ;

2. scheda riepilogativa obiettivi PDO anno____ (Allegato B).

5.1.5. Indicatori specifici di risultato.

Ogni obiettivo deve essere accompagnato da uno o più **indicatori** specifici di risultato che andranno dal dirigente individuati nell'ambito della seguente "batteria" e che saranno utilizzati per monitorare lo sviluppo dell'azione del dirigente in relazione al raggiungimento dell'obiettivo:

A) indicatori gestionali:

- a) indicatore amministrativo procedimentale (A), che attiene ad alcune fasi dell'iter procedimentale amministrativo avviato per il raggiungimento degli obiettivi (a titolo esemplificativo: predisposizione proposta atto, sottoscrizione convenzione, proposta all'organo deliberante, ecc...);
- b) indicatore programmatico/progettuale (P), che attiene alla quantificazione ex ante (qualora si tratta di proposta) dei risultati attesi sull'ambiente socio economico a seguito della realizzazione dell'intervento (es. popolazione complessiva interessata, superficie del territorio interessata, amministrazioni o imprese o lavoratori interessati, nuove iniziative economiche, nuova occupazione, aumenti dei flussi di utilizzatori del servizio/bene pubblico, turistici, etc.);
- c) indicatore finanziario (F), che attiene all'iter finanziario del progetto (a titolo esemplificativo: reperimento risorse, assunzione impegni spese, stati di avanzamento, percentuale degli impegni o dei pagamenti sul totale degli stanziamenti, ecc...);

B) indicatori connessi ai risultati attesi:

- d) indicatore economico (E), che attiene alla quantificazione ex post (fase gestionale/attuativa del programma o del progetto) degli indicatori socio economici programmatici o di progetto (P) indicati nella fase propositiva;
- e) indicatore quantitativo (Q), che corrisponde al numero di soggetti coinvolti o dei beni/servizi pubblici prodotti (es., n. colloqui, n. atti, n. impianti, etc.).

5.1.6. Descrizione dell'obiettivo.

Nella scheda del PDO e, precisamente, nella **parte descrittiva dell'intervento** (progetto), il dirigente dovrà descrivere l'obiettivo enunciando le motivazioni,

indicando gli strumenti da impiegare e descrivendo i risultati attesi in termini di innovazione e benefici che si intendono perseguire nonché i beneficiari (persone e territorio).

5.1.7 Fasi di attività

La scheda del PDO deve contenere l'articolazione delle fasi di attività, così come indicato nella scheda, per meglio declinare le azioni per il conseguimento dell'obiettivo e consentire e facilitare l'azione di auto ed etero-controllo in itinere; inoltre, deve includere la tempistica congrua di dette azioni e ciò al fine di rispondere ad obiettivi di efficacia ma insieme di efficienza dell'azione amministrativa.

5.2 I parametri e i soggetti della valutazione.

Il punteggio massimo attribuibile per la valutazione di ciascun dirigente ammonta a **punti 100**, così articolati:

N°	FATTORI	ORGANO COMPETENTE ALL'ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MASSIMO ATTRIBUIBILE
1	valutazione dei risultati	Nucleo tecnico di Valutazione	40
2	valutazione dei comportamenti	Nucleo tecnico di Valutazione	40
3	coefficiente additivo	Giunta Provinciale	20
	TOTALE	Presidente su proposta del Nucleo Tecnico di Valutazione	100

5.2.1 La valutazione dei risultati.

Per quanto riguarda la valutazione dei **risultati** si precisa che si tratta della valutazione più prettamente **quantitativa** del processo di valutazione.

Il punteggio assegnabile all'area dei risultati è di **punti 40**.

La scala di valutazione dei risultati è la seguente:

- 1 (non raggiunto): **(0-4)**
- 2 (scarsamente raggiunto): **(5-15)**
- 3 (sufficientemente raggiunto): **(16-25)**
- 4 (raggiunto): **(26-35)**
- 5 (raggiunto in modo eccellente): **(36-40)**

5.2.2. La valutazione dei comportamenti.

Per quanto riguarda la valutazione dei **comportamenti (valutazione qualitativa)** si precisa che i parametri da prendere in considerazione sono i seguenti e sono desumibili dalla **griglia di supporto per la valutazione dei comportamenti organizzativi** (allegato D):

1) **gestione sviluppo risorse umane** (motivazione, guida, formazione della squadra, sviluppo delle competenze, valutazione, clima interno);

2) **organizzazione e coordinamento** (pianificazione e programmazione delle attività e risorse, coordinamento, controllo del progetto, tensione al risultato in termini di tempi/costi/qualità ed impatto esterno);

3) **soluzione dei problemi** (capacità di individuare i problemi, metodo nell'affrontare i problemi, ricerca e valutazione degli effetti di più alternative, capacità di risoluzione);

4) **abilità relazionali** (autorevolezza e capacità d'influenzamento verso l'esterno/interno, capacità di comunicazione e relazione);

5) **organizzazione ed innovazione** (promozione e gestione del cambiamento, tensione al risultato, efficienza, programmazione del lavoro, controllo della gestione);

6) **qualità dell'azione amministrativa** (rispetto delle regole/norme senza introduzione di particolari formalismi, imparzialità).

L'attribuzione del punteggio per la valutazione dei comportamenti organizzativi ammonterà ad un massimo di **punti 40**.

5.2.3 Il coefficiente additivo.

L'assegnazione del punteggio relativo a tale fattore deriva dalla considerazione di aspetti difficilmente quantificabili come la qualità dell'apporto del Dirigente alla programmazione generale dell'Ente o il grado di importanza e di strategicità degli obiettivi assegnati e raggiunti da un punto di vista politico amministrativo.

L'attribuzione del punteggio per il coefficiente additivo ammonterà ad un massimo di **punti 20**).

5.3 L'autovalutazione dei risultati e dei comportamenti organizzativi

Nella scheda, prima della valutazione da parte del Nucleo di valutazione, è inserita la **scheda di autovalutazione** che deve essere compilata da ciascun dirigente.

Sulla scheda autovalutativa, che rappresenta una novità e un momento importante del procedimento, **il Nucleo acquisirà il parere del Direttore di dipartimento** ai sensi dell'art. 19, comma 3, lettera j), del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi e della struttura dell'Ente, prima del colloquio finale di valutazione.

La scheda di autovalutazione costituisce l'essenziale base di riferimento per l'espressione del parere del Direttore di dipartimento a norma del citato regolamento, propedeutico alla valutazione del Dirigente e alla graduazione della sua prestazione nonché alla verifica, supervisione e **validazione finale da parte del Nucleo di valutazione**, prima della successiva proposta alla **Giunta provinciale** per l'attribuzione del punteggio relativo al coefficiente additivo e, quindi, per l'adozione del formale e definitivo provvedimento da parte del **Presidente**.

Qualora nella compilazione finale di questa parte della scheda risultino forti differenze fra l'autovalutazione del soggetto valutato e la valutazione che esprimerà il Direttore del dipartimento con il proprio parere al Nucleo di valutazione, sarà **compito del Nucleo provvedere a verificarne le motivazioni anche attraverso una forma di contraddittorio fra gli interessati**.

La scheda di autovalutazione delle prestazioni dei Dirigenti, inserita nella scheda di valutazione, si articola nelle seguenti 2 parti:

Scheda per l'autovalutazione delle prestazioni dei Dirigenti (Allegato C):

- a) scheda di autovalutazione dei risultati PDO anno ____;
- b) scheda di autovalutazione dei comportamenti organizzativi PDO anno ____;

§ 6. I soggetti della valutazione

1) Il Dirigente

Benché soggetto al procedimento di valutazione assume una parte attiva nell'elaborazione della scheda di autovalutazione che costituisce un momento importante del procedimento di valutazione costituendo la base di riferimento della valutazione.

2) Il Direttore di dipartimento

A norma dell'art. 19, comma 3, lettera j), del regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e servizi e della struttura organizzativa dell'Ente, dovrà esprimere un proprio parere al Nucleo di valutazione sulla proposta della retribuzione di risultato dei Dirigenti.

A tale proposito prendendo spunto dalla scheda di autovalutazione dei Dirigenti assegnati al dipartimento, il **Direttore del dipartimento dovrà sottoporre a colloquio il Dirigente** per acquisire elementi conoscitivi sulla autovalutazione effettuata dallo stesso Dirigente.

3) La Giunta provinciale.

La Giunta provinciale viene chiamata nel procedimento di autovalutazione all'assegnazione del punteggio relativo al **coefficiente additivo**. Trattasi nello specifico di un fattore dagli aspetti difficilmente quantificabili come la qualità dell'apporto del Dirigente alla programmazione generale dell'Ente o al grado di importanza, da un punto di vista politico-amministrativo, degli obiettivi raggiunti.

4) Il Nucleo di valutazione.

L'organismo centrale nel procedimento di valutazione è il Nucleo tecnico di valutazione.

Il Nucleo di valutazione ha il compito di fornire all'Amministrazione e, in particolare, al Presidente il necessario supporto per la valutazione strategica della dirigenza.

Qualora si registrino forti differenze tra l'autovalutazione del Dirigente e la valutazione del Direttore di dipartimento, il **Nucleo provvederà tramite un contraddittorio tra gli interessati a verificare le ragioni di tali divergenze**.

Il Nucleo procede, per propria competenza, alla attribuzione a ciascun dirigente dei punteggi relativi ai risultati dell'attività svolta (grado di raggiungimento degli obiettivi) sulla base degli indicatori di raggiungimento e alla valutazione dei comportamenti organizzativi.

La valutazione dei risultati e dei comportamenti da parte del Nucleo Tecnico di Valutazione viene inviata alla Giunta provinciale.

Acquisito, quindi, il punteggio relativo al coefficiente additivo attribuito dalla Giunta provinciale, **il Nucleo elabora la proposta della graduazione del risultato complessivo e la sottopone al Presidente per la valutazione finale**.

5) Il Presidente della Provincia

Il Presidente è competente nella **valutazione definitiva dei Dirigenti** sulla base delle risultanze complessive proposte dal Nucleo Tecnico di valutazione con la scheda per la valutazione delle prestazioni dei Dirigenti contenente il risultato complessivo della valutazione (allegato E).

Il risultato complessivo della valutazione viene comunicato dal Nucleo di valutazione a ciascun Dirigente, al termine di un colloquio individuale, mediante consegna della scheda di valutazione contenente il risultato complessivo attribuitogli, entro 10 (dieci) giorni dalla data di consegna della sua scheda valutativa.

Il valutato può esporre, per iscritto al Presidente della Provincia, le proprie osservazioni o controdeduzioni alla valutazione complessiva propostagli dal Nucleo.

Il Presidente valutate le osservazioni o le controdeduzioni presentategli dal Dirigente decide autonomamente e, ove ritenga fondate le ragioni addotte dal dirigente, può discostarsi, con adeguata motivazione, dalle risultanze del Nucleo Tecnico di valutazione.

Nel caso di valutazioni negative delle prestazioni dirigenziali, le stesse devono essere contestate per iscritto con atto del Presidente; il Dirigente ha diritto di controdeduzioni.

Il Presidente, esaminate le giustificazioni del Dirigente e sentito il parere del Nucleo tecnico di valutazione, ove decida di confermare il giudizio negativo espresso, ne dà comunicazione alla Giunta e dispone le misure ritenute idonee a sanzionare il comportamento del Dirigente.

Tuttavia il Presidente dispone, altresì, tutte le misure che possano mettere il Dirigente nelle condizioni di migliorare la propria prestazione e modificare così in tempi brevi la valutazione negativa effettuata.

§ 7. Graduazione del risultato complessivo della valutazione

Le modalità di espressione della valutazione complessiva avviene attraverso l'attribuzione dei punteggi secondo le seguenti tabelle:

Tabella 1

Risultati dell'attività svolta = grado di raggiungimento degli obiettivi

Obiettivi raggiunti	Peso percentuale dell'obiettivo (a)¹	Scala di valori (1-2-3-4-5) indicata in nota (b)²	Valore massimo punti 40 (axb:100) (c)³
Obiettivi strategici			
Obiettivi di programma			
Obiettivi di progetto/gestione			
		Totale	massimo punti 40

¹ Il peso percentuale dell'obiettivo si ottiene rapportando a 100 il punteggio assegnato a ciascun obiettivo nel PDO rispetto al punteggio totale di 40.

² scala di valori relativa alla quantificazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo:

- 1 non raggiunto: (0-4);
- 2 scarsamente raggiunto: (5-15);
- 3 sufficientemente raggiunto: (16-25);
- 4 raggiunto : (26-35);
- 5 raggiunto in modo eccellente: (36-40).

³ Il punteggio totale della colonna valore è dato dal prodotto tra le colonne (a) e (b) diviso 100.

Tabella 2

Valutazione della prestazione = comportamenti organizzati

N° Fattori comportamentali	Comportamenti organizzativi	Scala					Valore ⁴ (massimo punti 40)
		1	2	3	4	5	
1	Gestione e sviluppo risorse umane (motivazione, guida, formazione della squadra sviluppo delle competenze, valutazione, clima interno)						
2	Organizzazione e coordinamento (pianificazione e programmazione delle attività e risorse, coordinamento, controllo del progetto, tensione al risultato in termini di tempi/costi/qualità ed impatto esterno)						
3	Soluzione dei problemi (capacità di individuare i problemi, metodo nell'affrontare i problemi, ricerca e valutazione degli effetti di più alternative, capacità di risoluzione, capacità decisionale)						
4	Abilità relazionali (autorevolezza e capacità d'influenzamento verso l'esterno/interno, capacità di comunicazione e relazione, orientamento al cliente)						
5	Innovazione (promozione e gestione del cambiamento, tensione al risultato, efficienza, programmazione del lavoro, controllo della gestione)						
6	Qualità dell'azione amministrativa (rispetto delle regole/norme senza introduzione di particolari formalismi, imparzialità)						
TOTALE⁵						massimo punti 40	

⁴ Per l'attribuzione del punteggio relativo alla valutazione dei comportamenti organizzativi deve farsi riferimento alla griglia di supporto allegata e secondo la seguente scala di valori relativa ai comportamenti organizzativi dei dirigenti:

- 1 non sufficiente: (0-4);
- 2 sufficiente: (5-15);
- 3 discreto: (16-25);
- 4 buono : (26-35);
- 5 eccellente: (36-40).

⁵ Il totale è dato dalla somma dei punteggi diviso il numero dei fattori.

Tabella 3: Coefficiente additivo

N°	Coefficiente additivo	Scala	Valore
1	Apporto personale del Dirigente alla programmazione generale dell'Ente	Massimo punti 10	
2	Grado di importanza politico-amministrativa degli obiettivi assegnati	Massimo punti 10	
Totale		Massimo punti 20	

Tabella 4: Punteggio complessivo di valutazione

N°	Fattori	Punteggio massimo attribuibile
1)	Obiettivi raggiunti	Punti 40
2)	Comportamenti organizzativi	Punti 40
3)	Coefficiente additivo	Punti 20
Totale		Punti 100

Una volta ultimato il processo valutativo individuale, è necessario non solo rendere confrontabili i risultati ma anche far sì che siano omogenei ed armonici con la situazione complessiva dell'organizzazione. Il **risultato finale** del processo sarà pertanto una graduatoria nella quale ogni Dirigente ottiene una posizione corrispondente al punteggio espresso in termini percentuali.

Coerentemente con le finalità ispiratrici della retribuzione di risultato, si ritiene necessario una differenziazione delle retribuzioni tale da spingere una ragionevole e sana competitività tra i potenziali percettori. Si cerca, così, di **enfaticizzare le differenze** tra i valutati con l'obiettivo di mettere in risalto le prestazioni eccellenti.

Un modo efficace per enfaticizzare le suddette differenze è ritenuto quello **elevare al quadrato il punteggio complessivo ottenuto**.

La distribuzione del fondo avverrà, dunque, dividendo l'importo del fondo stesso per la somma dei quadrati così da ottenere un valore unitario da distribuire ai singoli Dirigenti, da moltiplicare, in seguito, per il punteggio ottenuto da ciascuno.

§ 8. Disciplina transitoria per l'anno 2011

(approvata con Deliberazione di Giunta n. 295 del 26/7/2011)

La valutazione dei dirigenti nell'anno 2011, oltre a riguardare i risultati raggiunti e i comportamenti organizzativi, viene riferita anche alla performance organizzativa, intesa quale apporto che la struttura a cui è preposto il dirigente o l'organizzazione nel suo complesso fornisce, attraverso la propria azione, al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder. A tal fine la Giunta provinciale, all'atto dell'approvazione del Piano degli Obiettivi 2011, individua n. 4 obiettivi di benessere finanziario che, in quanto interessati dal contributo apportato da ciascuna struttura dell'Ente, potranno essere presi in considerazione per misurare la performance organizzativa dei settori, servizi, aree dipartimentali nell'anno in corso.

Il punteggio massimo attribuibile nella valutazione del personale dirigente alla performance organizzativa è pari a punti 20, di cui punti 5 quale punteggio massimo in relazione a ciascun obiettivo.

Tre obiettivi di benessere finanziario dovranno essere caratterizzati dalla necessità di un contributo diretto da parte di ciascuna struttura dell'Ente ai fini del loro raggiungimento. Al dirigente in tal caso potrà essere attribuito, in relazione a ciascun obiettivo, un punteggio da 1 a 5, in presenza di entrambe le seguenti condizioni:

- a) accertamento, in relazione al singolo obiettivo, di un miglioramento generale, a livello di Ente, rispetto ai dati dell'anno precedente;
- b) accertamento, in relazione al singolo obiettivo, di un miglioramento delle strutture facenti capo al singolo dirigente, rispetto ai dati dell'anno precedente.

Al dirigente che ha conseguito la percentuale di miglioramento più elevata viene attribuito il punteggio di punti 5; ai restanti dirigenti il punteggio viene attribuito in proporzione alla percentuale di miglioramento conseguita da ciascuno di essi, con arrotondamento all'unità superiore; ai dirigenti che non hanno conseguito margini di miglioramento non viene attribuito un punteggio.

Per il quarto obiettivo, da individuarsi quale obiettivo trasversale e comune a tutte le strutture dell'Ente, viene attribuito a ciascun dirigente il punteggio di punti 5 solo in presenza di un miglioramento generale pari o superiore all'1% rispetto all'anno precedente; in assenza di un margine di miglioramento o per margini di miglioramento inferiori all'1% ai dirigenti non viene attribuito un punteggio.

Il punteggio per la performance organizzativa nella valutazione del personale dirigenziale sostituisce il punteggio attribuito dalla Giunta provinciale (c.d. coefficiente additivo).

Pertanto nell'anno 2011 i parametri e i soggetti della valutazione sono sintetizzati come segue:

N°	FATTORI	ORGANO COMPETENTE ALL' ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO	PUNTEGGIO MASSIMO ATTRIBUIBILE
1	valutazione dei risultati	Nucleo tecnico di Valutazione	40
2	valutazione dei comportamenti	Nucleo tecnico di Valutazione	40
3	valutazione performance organizzativa	Nucleo tecnico di Valutazione	20
	TOTALE	Presidente su proposta del Nucleo Tecnico di Valutazione	100

ALLEGATI AL MANUALE DI VALUTAZIONE

SCHEDA SINGOLA OBIETTIVI PDO ANNO _____

PROVINCIA DI ANCONA

PDO anno _____

Scheda obiettivi

DIPARTIMENTO _____

Direttore: _____

Settore _____

Dirigente Responsabile _____

Assessore _____

Codice n. _____	Peso percentuale: _____ / 100 (Il peso (valore) dell'obiettivo dovrà essere attribuito dal Direttore di Dipartimento, se l'obiettivo è intersettoriale o settoriale, ovvero dal Comitato di direzione, se l'obiettivo è interdipartimentale)
STRATEGIE GENERALI DI PERTINENZA DEL DIPARTIMENTO (desunte dal Programma di mandato e dalle funzioni istituzionali e amministrative della Provincia)	
PROGRAMMA (desunto dalla Relazione Previsionale e Programmatica)	Programma n.: _____
PROGETTO (desunto dalla Relazione Previsionale e Programmatica)	Progetto n.: _____
O B I E T T I V O	NATURA <input type="checkbox"/> Settoriale <input type="checkbox"/> Intersettoriale <input type="checkbox"/> Interdipartimentale <input type="checkbox"/> Ob. strategico <input type="checkbox"/> Obiettivo di programma <input type="checkbox"/> Ob. di progetto/gestione
	DESCRIZIONE
	SCADENZA
	INDICATORE DI RISULTATO

MACRO AZIONI NECESSARIE PER IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBBIETTIVO

DESCRIZIONE		SCADENZA	DIRIGENTE
R I S O R S E	RISORSE UMANE (vedi nel dettaglio l'allegata scheda riepilogativa)	Dirigente del settore o servizio	
		Collaboratori del settore	Tempo indeterminato n.
			Tempo determinato n.
			Collaboratori esterni n.
		Altri uffici coinvolti	Tempo indeterminato n.
			Tempo determinato n.
	Collaboratori esterni n.		
	RISORSE FINANZIARIE	Spese correnti	€
		Spese investimento	€

Verifica periodica dell'andamento dell'attività

MESI	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
PREVENTIVO												
STATI AVANZAMENTO												
PERCENTUALE												100%

Eventuali osservazioni sulla congruenza tra le strategie e gli obiettivi

Il Direttore del Dipartimento	Il Dirigente
-------------------------------	--------------

RISORSE UMANE COINVOLTE

Dirigente del settore o servizio	
<hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	
<i>Collaboratori del settore</i>	
Tempo indeterminato n. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Tempo determinato n. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Collaboratori esterni n. _____	<hr/> <hr/> <hr/>
<i>Altri uffici coinvolti</i>	
- - -	

Tempo indeterminato n. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Tempo determinato n. _____	<hr/> <hr/>
Collaboratori esterni n.	<hr/> <hr/>

Allegato B)

SCHEDA RIEPILOGATIVA OBIETTIVI ASSEGNATI A CIASCUN DIRIGENTE

PROVINCIA DI ANCONA

Piano dettagliato degli obiettivi anno _____

Dipartimento _____

Obiettivi del Settore/ Servizio

Direttore: _____ Dirigente Settore _____ Dirigente Servizio _____	Assessore _____ Assessore _____
---	------------------------------------

<i>Codice</i>	<i>Obiettivo</i>	<i>Settore/Servizio</i>	<i>Peso percentuale</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

PDO ANNO**SCHEMA PER L'AUTOVALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI
DEI DIRIGENTI****1. DATI ANAGRAFICI DEL VALUTATO**

Nome _____ Cognome _____

Dipartimento _____ Settore _____ Servizio _____

2. DATI ORGANIZZATIVI

Struttura di appartenenza _____

Posizione ricoperta _____

Anzianità nella posizione ricoperta _____

Periodo di valutazione: anno _____

Dati di sintesi da P.D.O.

su somme finanziarie

budget stanziamenti	
Spese correnti €	Spese di investimento €

personale assegnato

di ruolo	t. determ.	Collaboratori esterni

Articolazioni della struttura:

Assessorato/Presidente _____

Dipartimento _____

Settore _____

Servizio _____

SCHEMA DI AUTOVALUTAZIONE DEI RISULTATI

SCHEMA DI AUTOVALUTAZIONE DEI RISULTATI
PDO anno _____

Obiettivi previsti nel PDO anno _____				(b) <u>Grado di raggiungimento di ciascun obiettivo</u>					
(a) <u>Da compilare a cura del Dirigente interessato indicando il peso percentuale dell'obiettivo.</u> ⁶ (Il peso (valore) dell'obiettivo dovrà essere attribuito dal Direttore di Dipartimento, se l'obiettivo è intersettoriale o settoriale, ovvero dal Comitato di direzione, se l'obiettivo è interdipartimentale)				Da compilare a cura del Dirigente interessato secondo la <u>scala di valori</u> indicata in nota 7 ⁷					
N.	OBIETTIVI ANNO _____	peso% (a)	indicatori di risultato	Dirigente (b)					(c) Valore $\frac{axb}{100}$ ⁸
				1	2	3	4	5	
1	Obiettivi strategici								
	1. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	2. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	3. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
2	Obiettivi di programma								
	4. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	5. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	6. _____ _____	_____	_____ _____						

⁶ Il peso percentuale dell'obiettivo si ottiene rapportando a 100 il punteggio assegnato a ciascun obiettivo nel PDO rispetto al punteggio totale di 40.

⁷ scala di valori relativa alla quantificazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo:

- 1 non raggiunto: (0-4);
- 2 scarsamente raggiunto: (5-15);
- 3 sufficientemente raggiunto: (16-25);
- 4 raggiunto : (26-35);
- 5 raggiunto in modo eccellente: (36-40).

⁸ Il punteggio totale della colonna valore è dato dal prodotto tra le colonne (a) e (b) diviso 100.

	_____		_____						
	_____		_____						
	_____		_____						
3	Obiettivi di progetto/gestione								
	_____	_____	_____						
	_____		_____						
	_____		_____						
		100							
Data _____				TOTALE				__/40	
Firma del Dirigente _____									

Parere del Direttore del Dipartimento _____ (Art. 19, comma 3, lettera j), Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi)	
Ancona, _____	Il Direttore del Dipartimento

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE DEI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI							
PDO anno _____							
Fattori	AREA DEI FATTORI	1	2	3	4	5	Valore ⁹
1	Gestione e sviluppo risorse umane (motivazione, guida, formazione della squadra sviluppo delle competenze, valutazione, clima interno)						
2	Organizzazione e coordinamento (pianificazione e programmazione delle attività e risorse, coordinamento, controllo del progetto, tensione al risultato in termini di tempi/costi/qualità ed impatto esterno)						
3	Soluzione dei problemi (capacità di individuare i problemi, metodo nell'affrontare i problemi, ricerca e valutazione degli effetti di più alternative, capacità di risoluzione, capacità decisionale)						
4	Abilità relazionali (autorevolezza e capacità d'influenzamento verso l'esterno/interno, capacità di comunicazione e relazione, orientamento al cliente)						
5	Innovazione (promozione e gestione del cambiamento, tensione al risultato, efficienza, programmazione del lavoro, controllo della gestione)						
6	Qualità dell'azione amministrativa (rispetto delle regole/norme senza introduzione di particolari formalismi, imparzialità)						
Data _____		TOTALE ¹⁰					
Firma del Dirigente _____							

⁹ Per l'attribuzione del punteggio relativo all'autovalutazione dei comportamenti organizzativi deve farsi riferimento alla griglia di supporto allegata e secondo la seguente scala

scala di valori relativa ai comportamenti organizzativi dei dirigenti:

- 1 non sufficiente: (0-4);
- 2 sufficiente: (5-15);
- 3 discreto: (16-25);
- 4 buono : (26-35);
- 5 eccellente: (36-40).

¹⁰ Il totale è dato dalla somma dei punteggi diviso il numero dei fattori.

Parere del Direttore del Dipartimento _____
(Art. 19, comma 3, lettera j), Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi)

Ancona, _____

Il Direttore del Dipartimento

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
 Allegato alla scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi

PDO anno _____

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE: 1	1 Non sufficiente	2 Sufficiente	3 Discreta	4 Buono	5 Eccellente	Valore
Gestione e sviluppo risorse umane (motivazione, guida, formazione della squadra sviluppo delle competenze, valutazione, clima interno)	Non stima i collaboratori ed ha uno stile di management autoritario. Favorisce le divisioni, non si occupa delle iniziative di aggiornamento o formazione per se e per i propri collaboratori, non riconosce competenze specifiche e non valuta selettivamente le risorse umane assegnate. Non motiva le persone con azioni di ascolto, coinvolgimento e riconoscimento.	Prestazione intermedia tra non sufficiente e discreta	Il livello di valorizzazione delle competenze e di responsabilità dei collaboratori è buono. Pone attenzione alla crescita professionale dei collaboratori ed è in grado di fornire loro gli indirizzi guida. Dà spiegazioni su come si lavora e si sforza di offrire supporto e assistenza concreta su come si opera. Collabora ed è un buon promotore dello sviluppo di un clima interno positivo e dello spirito di gruppo tra collaboratori. Non ci sono conflitti significativi. Cerca di motivare le persone con azioni di ascolto, coinvolgimento e riconoscimento. Dà specifico feed back positivo o negativo ai fini di sviluppo.	Prestazione intermedia tra discreto ed eccellente	Concorda con i collaboratori obiettivi sfidanti e incoraggia tutti al loro raggiungimento, crea un clima di reciproca fiducia ed incoraggia le persone a parlare apertamente e a riportare eventuali errori. Favorisce in ogni caso la crescita della motivazione e delle competenze. Favorisce un clima interno sereno e dinamico, alimentando lo spirito di gruppo, la solidarietà fra colleghi, la qualità delle relazioni interpersonali e la libertà di espressione. Apprezza i collaboratori e permette loro di migliorare la propria professionalità dando fiducia e fornendo stimoli positivi, il gruppo è coeso e orientato a prestazioni eccellenti.	

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE: 2	1 Non sufficiente	2 Sufficiente	3 Discreta	4 Buono	5 Eccellente	Valore
<p>Organizzazione e coordinamento (pianificazione e programmazione delle attività e risorse, coordinamento, controllo del progetto, tensione al risultato in termini di tempi/costi/ qualità ed impatto esterno)</p>	<p>La pianificazione e la progettazione dell'attività non è efficace ed armonica con quella degli altri soggetti coinvolti. Non utilizza strumenti di controllo di tempi, costi, qualità ed impatto esterno del progetto. Il ruolo di coordinamento non è puntuale ed incisivo. Opera con la logica dei compartimenti stagni senza cogliere esigenze e variabilità del contesto.</p>	<p>Prestazione intermedia tra non sufficiente e discreta</p>	<p>La pianificazione e la progettazione dell'attività è efficace ed armonica con quella degli altri soggetti coinvolti. Utilizza periodicamente strumenti di controllo di tempi, costi, qualità ed impatto esterno del progetto. Il ruolo di coordinamento è svolto con buona padronanza. Opera con una visione ampia cogliendo esigenze e variabilità del contesto.</p>	<p>Prestazione intermedia tra discreto ed eccellente</p>	<p>La pianificazione e la progettazione dell'attività è particolarmente efficace ed armonica con quella degli altri soggetti coinvolti. Utilizza continuamente strumenti di controllo di tempi, costi, qualità ed impatto esterno del progetto. Il ruolo di coordinamento è puntuale ed incisivo. Fissa obiettivi sfidanti per sé e per gli altri. Assume decisioni, fissa priorità e assume iniziative correttive. Opera con una visione d'insieme cogliendo esigenze e variabilità del contesto.</p>	

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE: 3	1 Non sufficiente	2 Sufficiente	3 Discreta	4 Buono	5 Eccellente	Valore
<p>Soluzione dei problemi (capacità di individuare i problemi, metodo nell'affrontare i problemi, ricerca e valutazione degli effetti di più alternative, capacità di risoluzione, capacità decisionale)</p>	<p>Non dimostra particolare capacità di individuare i problemi e di dare loro la giusta priorità. Non sempre risolve i problemi postigli e tende ad aumentare dubbi ed incertezze, non fornisce soluzioni plurime a problemi complessi e il più delle volte non riesce a distinguere le conseguenze di una scelta anziché di un'altra. Non assume un approccio positivo tale da ispirare fiducia e dinamismo con chi collabora. Non individua i problemi come opportunità di crescita personale.</p>	<p>Prestazione intermedia tra non sufficiente e discreta</p>	<p>Dimostra buone capacità di individuare i problemi e di dare loro la giusta priorità. Riesce a conseguire buoni risultati nella risoluzione dei problemi postigli e svolge adeguate funzioni istruttorie. Normalmente riesce a percepire tutte le possibili soluzioni e garantisce uno standard buono riuscendo a distinguere le conseguenze di una scelta rispetto ad un'altra. Propone soluzioni praticabili. Ha un approccio positivo rivolto ad ispirare fiducia a chi collabora.</p>	<p>Prestazione intermedia tra discreto ed eccellente</p>	<p>Ha spiccate capacità di individuare i problemi e di dare loro la giusta priorità. Riesce a connettere la soluzione di un problema alla problematica generale sottostante, percepisce le conseguenze anche esterne e/o politiche delle soluzioni proposte. E' in grado di proporre diverse alternative segnalando la più corretta. Propone sempre soluzioni praticabili ed innovative. Ispira fiducia a chi collabora e risulta essere un punto di riferimento per la soluzione dei problemi e le scelte importanti relative al suo settore. E' un punto di riferimento sicuro per la struttura e svolge con efficacia i compiti richiesti e tende alla fornitura di prodotti utili sia per il caso concreto che per l'applicazione generalizzata.</p>	

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE: 4	1 Non sufficiente	2 Sufficiente	3 Discreta	4 Buono	5 Eccellente	Valore
<p>Abilità relazionali (autorevolezza e capacità d'influenzamento verso l'esterno/interno, capacità di comunicazione e relazione, orientamento al cliente)</p>	<p>Non si dimostra attivo ed efficace nell'interagire con gli interlocutori istituzionali esterni. Non è abile nel motivare gli altri all'interno del gruppo di lavoro di cui è responsabile. Non sa risolvere/ evitare i conflitti interni. Non si rilevano particolari capacità di comunicazione tanto che le informazioni non circolano e non vengono neppure facilmente reperite. La comunicazione che orienta al cliente interno/esterno è inadeguata. Il clima interno non è sereno e i rapporti fra i vari soggetti coinvolti sono negativi.</p>	<p>Prestazione intermedia tra non sufficiente e discreta</p>	<p>Si dimostra attivo ed efficace nell'interagire con gli interlocutori istituzionali esterni. E' abile nel motivare il gruppo dei collaboratori e nel risolvere i conflitti. Le informazioni e le comunicazioni verso le altre strutture circolano rapidamente e tempestivamente; c'è impegno e attenzione. Le informazioni fornite sono in linea con le attese dei clienti esterni/interni. Il clima interno è sereno e i vari soggetti collaborano nel cercare di migliorare la qualità delle relazioni interpersonali.</p>	<p>Prestazione intermedia tra discreto ed eccellente</p>	<p>Si dimostra molto attivo ed efficace nell'interagire con gli interlocutori istituzionali esterni. E' molto abile nel motivare gli altri all'interno del gruppo e nel risolvere i conflitti. Le informazioni e le comunicazioni verso le altre strutture circolano in maniera rapida e tempestiva: c'è notevole impegno ed attenzione. Le informazioni fornite sono sempre in linea con le attese dei clienti esterni/interni. Il clima interno è sereno e i vari soggetti collaborano fattivamente nel cercare di migliorare la qualità delle relazioni interpersonali.</p>	

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE: 5	1 Non sufficiente	2 Sufficiente	3 Discreta	4 Buono	5 Eccellente	Valore
<p>Innovazione (promozione e gestione del cambiamento, tensione al risultato, efficienza, programmazione del lavoro, controllo della gestione)</p>	<p>Considera l'organizzazione come un elemento statico, di difficile mutamento. Introduce pertanto solo modifiche formalistiche che non sono essenzialmente rivolte a migliorare l'efficienza. Non è propositivo e non sempre opera con autonomia e capacità decisionali. Non individua obiettivi ma gestisce "day by day". Non favorisce la programmazione, un corretto bilanciamento dei carichi di lavoro e non esercita un controllo sistematico dell'attività. E' poco attento al risultato e vive in maniera marginale la tensione verso lo stesso. Adotta comportamenti poco trasparenti, ingenerando incertezze e insoddisfazioni nel cliente.</p>	<p>Prestazione intermedia tra non sufficiente e discreta</p>	<p>Considera l'organizzazione come un elemento mutabile, che va adeguato ai risultati che si devono conseguire. Introduce pertanto modifiche di sostanza che sono rivolte a migliorare l'efficienza. E' propositivo e opera con buona autonomia e capacità decisionali. E' in grado di individuare gli obiettivi della struttura di cui è responsabile. Favorisce la programmazione, un corretto bilanciamento dei carichi di lavoro ed esercita un controllo periodico dell'attività. E' attento al risultato e vive in maniera coinvolta la tensione verso lo stesso.</p>	<p>Prestazione intermedia tra discreto ed eccellente</p>	<p>Motiva le persone con azioni di ascolto, coinvolgimento e riconoscimento. Considera l'organizzazione come un elemento mutabile, che va necessariamente adeguato ai risultati che si devono conseguire. Introduce pertanto modifiche di sostanza che sono rivolte a migliorare l'efficienza utilizzando indicatori che ne dimostrano l'effettiva bontà. E' più che propositivo e opera con piena autonomia e capacità decisionali. E' in grado di individuare gli obiettivi della struttura di cui è responsabile e di trasmetterli ai propri collaboratori.</p>	

GRIGLIA DI SUPPORTO PER LA VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

FATTORE: 6	1 Non sufficiente	2 Sufficiente	3 Discreta	4 Buono	5 Eccellente	Valore
<p>Qualità dell'azione amministrativa (rispetto delle regole/norme senza introduzione di particolari formalismi, imparzialità)</p>	<p>Nel tassativo rispetto delle regole espone l'amministrazione al rischio di controversie. Interpreta le regole in modo burocratico e comunque in modo restrittivo. Vive la norma come il vero e unico fine dell'attività amministrativa quindi imposta le azioni più per adempimenti che per risultati. Non ricerca alternative per superare i casi difficili e non è interessato ad alcun confronto con gli uffici analoghi o di supporto.</p>	<p>Prestazione intermedia tra non sufficiente e discreta</p>	<p>Rispetta le regole orientandosi nei casi dubbi per un'interpretazione che salvaguardi gli interessi dell'utente oltre che quelli della Provincia. Pur nel rispetto dei vincoli normativi si dimostra prudentemente flessibile e propositivo nel momento di ricercare soluzioni per superare una criticità. Si confronta con le altre strutture per trovare le soluzioni fattibili già realizzate e ha buone capacità di darne una concreta applicabilità nella propria struttura.</p>	<p>Prestazione intermedia tra discreto ed eccellente</p>	<p>Rispetta le norme in maniera puntuale, corretta e orientata al raggiungimento del risultato. Contempera gli interessi pubblici con quelli privati operando sempre in modo da sacrificare il meno possibile questi ultimi. Ricerca prassi amministrative innovative che consentano maggiori risparmi e maggiori risultati. Si dimostra flessibile, creativo e proattivo nella ricerca di soluzioni alternative per il superamento dei casi difficili. E' aperto al confronto con gli uffici analoghi o di supporto per trovare le soluzioni fattibili già realizzate ed ha una eccellente capacità di darne applicazione nella propria struttura. Riesce quasi sempre a risolvere i problemi.</p>	

PDO ANNO _____

SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIRIGENTI

(DA COMPILARSI A CURA DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE)

1. DATI ANAGRAFICI DEL VALUTATO

Nome _____ Cognome _____

Dipartimento _____ Settore _____ Servizio _____

2. DATI ORGANIZZATIVI

Struttura di appartenenza _____

Posizione ricoperta _____

Anzianità nella posizione ricoperta _____

Periodo di valutazione: anno _____

Dati di sintesi da P.D.O.

su somme finanziarie

budget
stanziamentiSpese correnti
€Spese di
investimento
€

di ruolo

t. determ.

Collaboratori
esterni

personale assegnato

Articolazioni della struttura:

Assessorato/Presidente _____

Dipartimento _____

Settore _____

Servizio _____

3. PROSPETTO DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI PDO anno _____

Obiettivi previsti nel PDO anno _____				(b) <u>Grado di raggiungimento di ciascun obiettivo</u>					
(a) Da compilare a cura del Nucleo di valutazione indicando il peso percentuale dell'obiettivo. ¹¹ 1 (Il peso (valore) dell'obiettivo dovrà essere attribuito dal Direttore di Dipartimento, se l'obiettivo è intersettoriale o settoriale, ovvero dal Comitato di direzione, se l'obiettivo è interdipartimentale)				(b) Da compilare a cura del Nucleo di valutazione secondo la scala di valori indicata in nota 7 ¹²					
N.	OBIETTIVI ANNO	peso% (a)	indicatori di risultato	Nucleo di valutazione (b)					(c) Valore ($\frac{axb}{100}$) <small>13</small>
				1	2	3	4	5	
3.1	Obiettivi strategici								
	1. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	2. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	3. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
3.2	Obiettivi di programma								
	1. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	2. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						
	3. _____ _____ _____	_____	_____ _____ _____						

¹¹ Il peso percentuale dell'obiettivo si ottiene rapportando a 100 il punteggio assegnato a ciascun obiettivo nel PDO rispetto al punteggio totale di 40.

¹² scala di valori relativa alla quantificazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo:

- 1 non raggiunto: (0-4);
- 2 scarsamente raggiunto: (5-15);
- 3 sufficientemente raggiunto: (16-25);
- 4 raggiunto : (26-35);
- 5 raggiunto in modo eccellente: (36-40).

¹³ Il punteggio totale della colonna valore è dato dal prodotto tra le colonne (a) e (b) diviso 100.

3.3	Obiettivi di progetto/gestione									
	1. _____ _____ _____ _____ 2. _____ _____ _____ _____ 3. _____ _____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____							
	100									
									TOTALE	_/40

**4. PROSPETTO DI VALUTAZIONE DEI
COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI
PDO anno _____**

Fattori	AREA DEI FATTORI	1	2	3	4	5	Valore¹⁴
4.1	Gestione e sviluppo risorse umane (motivazione, guida, formazione della squadra sviluppo delle competenze, valutazione, clima interno)						
4.2	Organizzazione e coordinamento (pianificazione e programmazione delle attività e risorse, coordinamento, controllo del progetto, tensione al risultato in termini di tempi/costi/qualità ed impatto esterno)						
4.3	Soluzione dei problemi (capacità di individuare i problemi, metodo nell'affrontare i problemi, ricerca e valutazione degli effetti di più alternative, capacità di risoluzione, capacità decisionale)						
4.4	Abilità relazionali (autorevolezza e capacità d'influenzamento verso l'esterno/interno, capacità di comunicazione e relazione, orientamento al cliente)						
4.5	Innovazione (promozione e gestione del cambiamento, tensione al risultato, efficienza, programmazione del lavoro, controllo della gestione)						
4.6	Qualità dell'azione amministrativa (rispetto delle regole/norme senza introduzione di particolari formalismi, imparzialità)						
TOTALE¹⁵							

ALL. 1

¹⁴ Per l'attribuzione del punteggio relativo all'autovalutazione dei comportamenti organizzativi deve farsi riferimento alla griglia di supporto allegata e secondo la seguente scala

scala di valori relativa ai comportamenti organizzativi dei dirigenti:

- 1 non sufficiente: (0-4);
- 2 sufficiente: (5-15);
- 3 discreto: (16-25);
- 4 buono : (26-35);
- 5 eccellente: (36-40).

¹⁵ Il totale è dato dalla somma dei punteggi diviso il numero dei fattori.

**5. PROSPETTO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
ORGANIZZATIVA**

(integrazione apportata con DGP 295/2011)

PDO anno_____

N.	OBIETTIVI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Valore
5.1	Obiettivo trasversale:	
5.2	Obiettivo di struttura:	
5.3	Obiettivo di struttura:	
5.4	Obiettivo di struttura:	
	TOTALE	

6. OSSERVAZIONI (eventi positivi e negativi che hanno influenzato la prestazione) con riferimento all'area comportamenti organizzativi

7. IPOTESI DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

Interventi formativi suggeriti:

Modifiche organizzative (ampliamento del ruolo, disponibilità risorse, affiancamenti, partecipazione a gruppi di progetto ecc..)

8. SINTESI VALUTAZIONE COMPLESSIVA

	Punteggio
7.1 Risultati dell'attività svolta = grado di raggiungimento degli obiettivi (0/40) (vedi prospetto n. 3)	
Valutazione Nucleo	___/40

7.2 Valutazione della prestazione = comportamenti organizzativi (0-40) (vedi prospetto n. 4)	
Valutazione Nucleo	___/40

7.3 Valutazione performance organizzativa	
(prospetto n. 5)	___/20

TOTALE	___/100
---------------	---------

VALUTAZIONE (a cura del Presidente)

Al valutato sono attribuiti complessivamente punti _____/100

Eventuali osservazioni:

Ancona, _____

Firma della Presidente della Provincia

**CRITERI PER LA VALUTAZIONE
PERIODICA DI RISULTATO DEGLI
INCARICATI DELLE POSIZIONI
ORGANIZZATIVE**

(Allegato I - Sub -allegato C, DGP n. 594 del 28/12/2004 e ss.mm.ii.)

DISCIPLINA

Le valutazioni per la determinazione della retribuzione di risultato sono effettuate dai dirigenti.

Qualora vengano istituite posizioni organizzative in staff al Presidente o agli organi della Provincia, questi provvedono alla valutazione delle medesime con la stessa procedura.

La valutazione, a seguito della verifica annuale, è positiva quando il punteggio ottenuto supera i 40 punti. La valutazione negativa, con punteggio fino a 40, può comportare, nei casi più gravi, la non riattribuzione dell'incarico.

Il valutato ha il diritto di esporre a voce durante il colloquio o per iscritto prima della firma le proprie osservazioni o controdeduzioni e di chiederne la conservazione nella propria cartella personale. Il valutato, qualora le osservazioni e le controdeduzioni non siano accolte dal Dirigente, può sottoporre, entro 10 giorni, all'esame del Segretario Generale tutte le osservazioni che ritiene opportuno in relazione al modo in cui si è sviluppato il processo di valutazione. Il Segretario generale, valutate le osservazioni e sentito il Nucleo tecnico di valutazione, decide in via definitiva.

La valutazione di risultato per ogni incaricato di Posizione Organizzativa avverrà tenendo conto dei seguenti parametri:

- 1) Raggiungimento degli Obiettivi assegnati (da 1 a 30 punti)
- 2) Contributo alla performance organizzativa (pari al 10%, con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area, per un massimo di punti 2)
- 3) Attitudine e capacità professionali:

1) capacità di organizzare e di gestire il tempo di lavoro	da 1 a 6 punti
2) capacità di motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività	da 1 a 6 punti
3) capacità di rispettare le regole e di farle rispettare	da 1 a 6 punti
4) capacità di gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e gestionali	da 1 a 6 punti
5) qualità dell'apporto personale specifico e professionale	da 1 a 6 punti
6) contributo all'integrazione tra le diverse aree ed unità organizzative e adattamento al contesto di intervento	da 1 a 6 punti

7) attitudine all'interscambiabilità professionale	da 1 a 6 punti
--	----------------

La retribuzione di risultato sarà riconosciuta rispetto alla retribuzione di posizione secondo le seguenti fasce:

Punteggio totale conseguito:

- inferiore a 40 punti - retribuzione di risultato: no
- da 40 a 56 punti - retribuzione di risultato: 10% della retribuzione di posizione
- da 57 a 64 punti - retribuzione di risultato: 13% della retribuzione di posizione
- da 65 a 70 punti - retribuzione di risultato: 18% della retribuzione di posizione
- da 71 a 74 punti - retribuzione di risultato: 25% della retribuzione di posizione

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL
PERSONALE NON DIRIGENZIALE
PER LA EROGAZIONE DEI COMPENSI
DIRETTI AD INCENTIVARE LA
PRODUTTIVITA' ED IL
MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI**

*(approvato con deliberazione di Giunta Provinciale n. 250 del 9/6/2010 e modificato con
deliberazione di Giunta Provinciale n. 295 del 26/7/2011)*

Le risorse assegnate ad ogni dirigente per la erogazione dei compensi di cui all'oggetto sono distribuite, per la parte assegnata a ciascuna categoria giuridica, tra i dipendenti della struttura in proporzione al complessivo punteggio da ciascuno conseguito a conclusione del processo di valutazione (senza operare incrementi legati alla categoria di appartenenza), rispetto al punteggio complessivo massimo attribuibile a tutti i dipendenti della specifica categoria. Le economie conseguenti vengono riassegnate tra tutti i dipendenti della struttura in proporzione al punteggio del singolo dipendente rispetto al punteggio complessivo conseguito da tutti i dipendenti della struttura stessa.

Per maggiore chiarezza, si ipotizza una struttura con n. 10 dipendenti inquadrati nelle seguenti categorie giuridiche:

n. 2 alla categoria B1, n. 2 alla categoria B3, n. 2 alla categoria C, n. 2 alla categoria D1, n. 2 alla categoria D3.

Le risorse assegnate alla struttura ammontano ad €6,000, 00, così distribuite applicando i seguenti parametri per categoria di appartenenza dei dipendenti :

B1	B3	C	D1	D3
140	150	160	170	180

B1 € 1050* **B3** € 1125 **C** € 1200 **D1** € 1275 **D3** €1350

* (tot. punteggi parametri per categoria *dipendenti categoria = 1600 __ € 6.000,00/1600= € 3,75

€ 3,75*2*140= € 1.050,00)

La valutazione di ogni dipendente, effettuata dal dirigente, viene espressa come segue:

1)B1 p.25; 2)B1 p.27; 3)B3 p.30; 4)B3 p.28; 5)C p.28; 6)C p.28; 7)D1 p.24; 8)D1 p.27; 9)D3 p.22
10)D3 p.26

Il totale dei punteggi assegnati è 265.

Le risorse assegnate alla struttura vengono assegnate a loro volta come segue:

Assegnazione iniziale			Distribuzione economie	Assegnazione finale
(€ 718,75)			(€ 6000,00)	(€ 5.281,25)
1) B1	25 (1050/60*25)	437,50	67,81 (718,75/265*25)	505,31
2) B1	27 (1050/60*27)	472,50	73,23	545,73

3) B3	30 (1125/60*30)	562,50	81,37	643,87
4) B3	28 (1125/60*28)	525	75,94	600,94
5) C	28 (1200/60*28)	560	75,94	635,94
6) C	28 (1200/60*28)	560	75,94	635,94
7) D1	24 (1275/60*24)	510	65,09	575,09
8) D1	27 (1275/60*27)	573,75	73,23	646,98
9) D3	22 (1350/60*22)	495	59,67	554,67
10) D3	26 (1350/60*26)	585	70,52	655,52

Per il personale con rapporto di lavoro a tempo parziale il premio di produttività è rapportato all'orario di lavoro per il periodo 1° gennaio – 31 dicembre di ogni anno. La valutazione del dirigente riguarda il contributo apportato dal dipendente nella realizzazione degli obiettivi individuati in sede di programmazione e formalizzati con l'approvazione da parte della Giunta provinciale del Piano degli obiettivi. A tal fine, nel suddetto documento programmatico sono individuati, in relazione ad ogni obiettivo del dirigente, i dipendenti coinvolti nelle relative attività. La valutazione, inoltre, potrà anche riferirsi ad ulteriori attività di miglioramento dei servizi programmate ad inizio anno non comprese nel suddetto Piano. La valutazione avviene sulla base di specifici parametri differenziati per categoria. La valutazione riguardante il contributo del dipendente nella realizzazione degli obiettivi del PDO viene espressa mediante un punteggio complessivo da 0 a 30. Per la valutazione relativa ad ulteriori attività il punteggio varia da 0 a 10.

I parametri interessati dalla valutazione e i relativi punteggi sono espressi come segue, distinti per categoria giuridica e riepilogati nelle schede di valutazione allegate (**all. 1 – 2 – 3**):

CATEGORIE A –B

Contributo nella attività riguardanti il Piano degli obiettivi

1. Impegno, assiduità e precisione nello svolgimento del lavoro (0/9 punti) =
 2. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie (0/5 punti) =
 3. Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo (0/9 punti) =
 4. Capacità di rapportarsi con l'utenza interna ed esterna (0/5 punti) =
- Totale (0/28 punti) =

Attività di miglioramento dei servizi non comprese nel Piano

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (qualitativo/quantitativo) (0/5 punti) =
2. Capacità programmatica, operativa e gestionale e di controllo dimostrata nello svolgimento delle attività dirette al raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =

Totale punteggio (0/10 punti) =

Contributo alla performance organizzativa

1. Attribuzione di un punteggio pari al 10% con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area (0/2 punti) =

Totale punteggio (0/2 punti) =

CATEGORIA C

Contributo nella attività riguardanti il Piano degli obiettivi

1. Capacità di organizzare e gestire la propria attività, anche dimostrando assiduità e precisione nello svolgimento del lavoro (0/6 punti) =
2. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie (0/6 punti) =
3. Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo (0/8 punti) =
4. Capacità di rapportarsi con l'utenza interna ed esterna (0/8 punti) =

Totale (0/28 punti) =

Attività di miglioramento dei servizi non comprese nel Piano

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (qualitativo/quantitativo) (0/5 punti) =
2. Capacità programmatica, operativa e gestionale e di controllo dimostrata nello svolgimento delle attività dirette al raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =

Totale punteggio (0/10 punti) =

Contributo alla performance organizzativa

1. Attribuzione di un punteggio pari al 10% con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area (0/2 punti) =

Totale punteggio (0/2 punti) =

CATEGORIA D

Contributo nella attività riguardanti il Piano degli obiettivi

1. Capacità di programmare, organizzare e controllare la propria attività e quella dei collaboratori (0/5 punti) =
2. Capacità di analizzare il contesto operativo e le situazioni di emergenza individuando i punti critici e proponendo soluzioni tempestive ed adeguate (0/6 punti) =
3. Capacità di recepire i cambiamenti e di proporre idee innovative (0/ 6 punti) =
4. Ottimizzazione delle relazioni con l'utenza interna ed esterna (0/6 punti) =
5. Capacità dimostrata nel motivare, valorizzare, proporre, partecipare e contribuire al lavoro di gruppo (0/5 punti) =

Totale (0/28 punti) =

Attività di miglioramento dei servizi non comprese nel Piano

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =
2. Capacità programmatica, operativa e gestionale e di controllo dimostrata nello svolgimento delle attività dirette al raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =

Totale punteggio (0/10 punti) =

Contributo alla performance organizzativa

1. Attribuzione di un punteggio pari al 10% con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area (0/2 punti) =

Totale punteggio (0/2 punti) =

ALLEGATO 1

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITA' CATEGORIE A –B

Anno di valutazione
Area dipartimentale/Settore/Servizio

Cognome e Nome
Profilo professionale

Categoria

Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di Piano

Motivazione:

Elementi di valutazione:

1. Impegno, assiduità e precisione nello svolgimento del lavoro (0/9 punti) =
 2. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie (0/5 punti) =
 3. Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo (0/9 punti) =
 4. Capacità di rapportarsi con l'utenza interna ed esterna (0/5 punti) =
- Totale (0/28 punti) =

II Parte: raggiungimento di obiettivi individuali (s'intendono gli obiettivi formalmente e preventivamente assegnati all'inizio dell'anno dal direttore/dirigente)

Obiettivi assegnati:

Motivazione:

- 1. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (qualitativo/quantitativo) (0/5 punti) =**
 - 2. Capacità programmatica, operativa e gestionale e di controllo dimostrata nello svolgimento delle attività dirette al raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =**
- Totale punteggio (0/10 punti) =**

Contributo alla performance organizzativa

1. punteggio pari al 10% con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area (0/2 punti) =

Totale punteggio (0/2 punti) =

Ancona _____

Il Direttore/ Il Dirigente

Per presa conoscenza: Il valutato

ALLEGATO 2

SCHEMA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITA' CATEGORIA C

Anno di valutazione

Area dipartimentale/Settore/Servizio

Cognome e Nome

Categoria C

Profilo professionale

Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di Piano

Motivazione:

Elementi di valutazione:

1. Capacità di organizzare e gestire la propria attività, anche dimostrando assiduità e precisione nello svolgimento del lavoro (0/6 punti) =
 2. Capacità di adattamento a situazioni straordinarie (0/6 punti) =
 3. Capacità di relazionarsi e coordinarsi con i colleghi di lavoro nel raggiungimento degli obiettivi di gruppo (0/8 punti) =
 4. Capacità di rapportarsi con l'utenza interna ed esterna (0/8 punti) =
- Totale (0/28 punti) =

(*) II Parte: raggiungimento di obiettivi individuali (s'intendono gli obiettivi formalmente e preventivamente assegnati all'inizio dell'anno dal direttore/dirigente)

Obiettivi assegnati:

Motivazione:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (qualitativo/quantitativo) (0/5 punti) =
 2. Capacità programmatica, operativa e gestionale e di controllo dimostrata nello svolgimento delle attività dirette al raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =
- Totale punteggio (0/10 punti) =**

Contributo alla performance organizzativa

1. punteggio pari al 10% con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area (0/2 punti) =

Totale punteggio (0/2 punti) =

Ancona _____

Il Direttore/ Il Dirigente

Per presa conoscenza: Il valutato

SCHEDA DI VALUTAZIONE PRODUTTIVITA' CATEGORIA D

Anno di valutazione
Area dipartimentale/Settore/Servizio

Cognome e Nome
Profilo professionale

Categoria D

Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi di Piano
Motivazione:

Elementi di valutazione:

1. Capacità di programmare, organizzare e controllare la propria attività e quella dei collaboratori (0/5 punti) =
 2. Capacità di analizzare il contesto operativo e le situazioni di emergenza individuando i punti critici e proponendo soluzioni tempestive ed adeguate (0/6 punti) =
 3. Capacità di recepire i cambiamenti e di proporre idee innovative (+/- 6 punti) =
 4. Ottimizzazione delle relazioni con l'utenza interna ed esterna (0/6 punti) =
 5. Capacità dimostrata nel motivare, valorizzare, proporre, partecipare e contribuire al lavoro di gruppo (0/5 punti) =
- Totale (0/28 punti) =

II Parte: raggiungimento di obiettivi individuali (s'intendono gli obiettivi formalmente e preventivamente assegnati all'inizio dell'anno dal direttore/dirigente)

Obiettivi assegnati:
Motivazione:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =
 2. Capacità programmatica, operativa e gestionale e di controllo dimostrata nello svolgimento delle attività dirette al raggiungimento degli obiettivi individuali (0/5 punti) =
- Totale punteggio (0/10 punti) =**

Contributo alla performance organizzativa

1. punteggio pari al 10% con arrotondamento all'unità superiore, del punteggio conseguito per la medesima voce dal dirigente dell'area (0/2 punti) =

Totale punteggio (0/2 punti) =

Ancona _____

Il Direttore/ Il Dirigente

Per presa conoscenza: Il valutato