

DETERMINAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**N. 72****del 23.07.2018**

OGGETTO: Regolamento del sistema di valutazione della performance: inserimento della disciplina della valutazione della performance del Direttore generale in esecuzione della Deliberazione N. 15 del 23 aprile 2018

PREMESSO CHE

- ai sensi dell'art. 4 del D.lgs. 150/2009 le amministrazioni pubbliche sono tenute a sviluppare il ciclo di gestione della performance mediante il quale, in funzione degli "obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori", si procede alla "misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale" ed al correlato "utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito" con rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e di controllo, nonché ai cittadini, ai soggetti interessati ed ai destinatari dei servizi;
- ai sensi del primo comma dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009 "le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa ed individuale. A tal fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance";
- ai sensi del secondo comma dell'art. 7 del D.lgs. 150/2009 la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta:
 - dagli Organismi Indipendenti di Valutazione della performance, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice;
 - dai Dirigenti per il personale della struttura a cui sono preposti;
 - dai cittadini e dagli altri utenti finali in rapporto alla qualità dei servizi resi dall'amministrazione, secondo le forme di cui all'art. 19-bis;
- ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 150/2009, le amministrazioni pubbliche devono approvare:
 - a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale denominato "Piano della performance" che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
 - b) entro il 30 giugno, un documento denominato "Relazione sulla performance" che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti;

VISTO il Regolamento per l'Organizzazione delle Aree, dei Servizi e degli Uffici ("Regolamento Organizzativo") approvato con Determina del Direttore Generale n. 94 del 22.12.2015;

VISTO l'allegato N. 11 (Sistema di misurazione e valutazione della performance) al Regolamento Organizzativo, che disciplina la definizione degli obiettivi e la misurazione delle performance del personale dell'Ente, anche in funzione dell'erogazione delle premialità;

RILEVATO che il testo vigente dell'allegato N. 11 al Regolamento Organizzativo non disciplina la definizione degli obiettivi e la misurazione delle performance del Direttore Generale dell'Ente, né precisa in termini puntuali i soggetti incaricati della redazione ed approvazione del Piano della performance e della Relazione annuale sulla performance, nonché i relativi tempi;

RICHIAMATA la Delibera N. 15 del 3 aprile 2018 con la quale l'Assemblea:

- ha condiviso le proposte di modifica del Sistema di misurazione e valutazione della performance rappresentate nel documento **Allegato 1** alla predetta delibera, che contiene le proposte di modifica al Sistema di misurazione e valutazione della performance, allegato 11 al Regolamento Organizzativo, al fine di inserirvi la definizione degli obiettivi e la misurazione delle performance del Direttore Generale dell'Ente, e di precisare i soggetti incaricati della redazione ed approvazione del Piano della performance e della Relazione annuale sulla performance, nonché i relativi tempi;
- ha indirizzato il Direttore Generale, in quanto competente per l'approvazione del Regolamento Organizzativo ai sensi dello Statuto dell'Ente, a recepire con proprio provvedimento le proposte di modifica del Sistema di misurazione e valutazione della performance come espresse nel documento **Allegato 1** alla predetta delibera

VISTO il documento **Allegato 1** allegato alla predetta Delibera 15/2018 (*SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE/ MODIFICHE ALL'ALLEGATO N. 11 DEL REGOLAMENTO PER L'ORGANIZZAZIONE ED IL FUNZIONAMENTO DELLE AREE, DEI SERVIZI E DEGLI UFFICI*), che viene integralmente riportato in allegato alla presente determinazione

VISTO il parere positivo alle modifiche del Sistema di misurazione e valutazione della performance rilasciato dall'Organismo Indipendente di valutazione, dott. Massimiliano Refi, con sua Nota del 17/4/2018 riportata nell'allegato 2 alla predetta Delibera 15/2018

DATO ATTO che le modifiche da apportare al Sistema di misurazione e valutazione della performance non comportano alcun impatto sulla valutazione del personale non dirigente e che l'unico Dirigente in organico all'Ente è il Direttore Generale non ponendosi quindi l'esigenza di una preventiva concertazione con le organizzazioni sindacali, alle quali sarà comunque data informativa del presente provvedimento, come anche al personale

DATO ATTO che la presente determinazione non comporta impegni di spesa

TUTTO CIO' PREMESSO E CONSIDERATO DETERMINA

1. di ritenere le premesse del presente provvedimento parte integrante e sostanziale dello stesso
2. di recepire le proposte di modifica del Sistema di misurazione e valutazione della performance espresse nel documento "*SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE / MODIFICHE ALL'ALLEGATO N. 11 DEL REGOLAMENTO PER L'ORGANIZZAZIONE ED IL FUNZIONAMENTO DELLE AREE, DEI SERVIZI E DEGLI UFFICI*" (Allegato 1 alla deliberazione

dell'Assemblea N. 15/2018), che viene integralmente riportato in allegato alla presente determinazione;

3. di approvare il nuovo testo del SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (allegato n. 11 del regolamento per l'organizzazione ed il funzionamento delle aree, dei servizi e degli uffici) che recepisce le modifiche di cui al punto 2);
4. di procedere nella pubblicazione nel sito dell'Ente, sezione Amministrazione Trasparente, del nuovo testo del SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE di cui al punto 3);
5. di trasmettere alle Organizzazioni Sindacali ed al personale dell'Ente il nuovo testo del SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE di cui al punto 3)

Il Direttore Generale
Dott. Paolo Diprima

Allegato

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE / MODIFICHE ALL'ALLEGATO N. 11 DEL REGOLAMENTO PER L'ORGANIZZAZIONE ED IL FUNZIONAMENTO DELLE AREE, DEI SERVIZI E DEGLI UFFICI (Allegato 1 alla deliberazione dell'Assemblea N. 15/2018)

ATTESTAZIONE DI ESECUTIVITA'

Il presente atto è divenuto esecutivo il 23.07.2018:

- giorno successivo al decimo di pubblicazione, ai sensi dell'art. 134, c.3 del D.Lgs 267/2000;
- per dichiarazione di immeditata esecutività, ai sensi dell'art. 134, c. 4 del D.Lgs 267/2000.

Il Direttore Generale
Dott. Paolo Diprima

DICHIARAZIONE DI CONFORMITA'

Copia conforme all'originale per uso amministrativo

Data _____

Il Responsabile di Servizio
Affari Generali e Contabili
Dott.ssa Elisa Billi

OGGETTO: Regolamento del sistema di valutazione della performance: inserimento della disciplina della valutazione della performance del Direttore generale in esecuzione della Deliberazione N. 15 del 23 aprile 2018

Parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D.Lgs. 18/08/2000 n. 267.

Data 23.07.2018

Il Direttore Generale
Dott. Paolo Diprima

Visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria a norma dell'art. 151, c. 4, D.Lgs. n. 267/2000

Data _____

Il Responsabile di Servizio
Affari Generali e Contabili
Dott.ssa Elisa Billi

ORIGINALE IN FORMATO ELETTRONICO CON FIRME DIGITALI Le firme, in formato digitale, sono state apposte sull'originale elettronico del presente atto ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 7/3/2005 n. 82 e s.m.i. L'originale elettronico del presente atto è conservato negli archivi informatici dell'ATO Toscana Sud ai sensi dell'art. 22 del D.Lgs. 7/3/2005 n. 82.

Allegato n. 11

Regolamento per l'Organizzazione ed il Funzionamento delle Aree, dei Servizi e degli Uffici

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

DDG n.94 del 22.12.2015 integrata con le modifiche apportate all'Allegato 11 con DA n.15 del 23.04.2018.

INDICE

1	PREMESSA NORMATIVA.	3
2	PROGRAMMAZIONE.....	4
2.1	Piano triennale/Programma annuale delle attività e Piano delle Performance.	4
2.2	Gli Obiettivi del Direttore Generale/obiettivi di Ente.	4
2.3	Gli Obiettivi.....	5
2.3.1	Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi	5
2.3.2	Valutazione del Peso degli obiettivi	6
2.4	Il Sistema degli indicatori.	7
3	VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.	7
3.1	Verifica raggiungimento obiettivi del Direttore Generale/Obiettivi di ente	7
3.2	Verifica raggiungimento obiettivi del personale dirigente/Obiettivi di area.....	7
3.3	Relazione annuale sulla performance	8
4	MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	8
4.1	Misurazione e valutazione performance del Direttore Generale.....	9
4.2	Misurazione e valutazione performance organizzativa.....	10
4.3	Misurazione e valutazione performance individuale.	11
4.4	Schede di valutazione.....	11
5	EROGAZIONE DELLE PREMIALITA'	12
5.1	Effetti dei risultati di valutazione.....	12
5.2	Criteri per erogazioni delle premialità.....	12
	ALLEGATO A – SCHEDA DIRIGENTE.....	14
	ALLEGATO B- SCHEDA PO/AP.....	16
	ALLEGATO C – SCHEDA DIPENDENTI.....	18

1 PREMESSA NORMATIVA.

Si dà atto che i tratti caratterizzanti la riforma del lavoro pubblico possono ricondursi essenzialmente alle nuove disposizioni sulla valutazione, oltre che al rafforzamento dei poteri gestionali dei dirigenti in tema di rapporto di lavoro, alla valorizzazione dei meriti, al ridimensionamento degli spazi riservati alla contrattazione collettiva. E' stato quindi introdotto il concetto di performance organizzativa, riferita all'Ente nel suo complesso e delle singole unità organizzative di cui si compone, e di performance individuale, riferita invece ai singoli dipendenti, in relazione ai loro comportamenti organizzativi ed al conseguimento degli obiettivi individuali.

Gli Enti, coerentemente con quanto stabilito dal d.lgs. n. 150/09, attuativo della L. 15/09 in merito alle regole generali che devono presiedere alla valutazione delle performance nelle pubbliche amministrazioni, sono quindi tenute ad adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare le performance individuale e organizzativa, a tal fine sviluppando – coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di bilancio – un ciclo di gestione, articolato per fasi, che parta dalla definizione e assegnazione degli obiettivi, con individuazione di valori attesi e indicatori, pervenendo in ultimo alla fase della rendicontazione dei risultati.

Detti obiettivi sono definiti dagli organi di indirizzo politico e dall'organo di legale rappresentanza dell'Ente, e devono risultare rilevanti e pertinenti, misurabili, tali da determinare miglioramenti nella qualità dei servizi, commisurati a standard comparabili con altri enti e correlati alla quantità e qualità delle risorse.

E' per tali fini che l'Ente adotta il seguente **“Sistema di misurazione e valutazione delle performance”**, avvalendosi, per lo svolgimento di tali funzioni, dell'Organismi indipendenti di valutazione (O.I.V.), sulla scorta delle linee guida della Commissione nazionale per la valutazione (Civit).

Con tale Sistema vengono individuati fasi, tempi, modalità e soggetti del processo di misurazione e valutazione, unitamente alle relative modalità di raccordo e integrazione con il sistema di controllo di gestione ed i documenti di programmazione finanziaria, assicurando massimi livelli di trasparenza a tutto il ciclo.

Per quanto riguarda la parte relativa agli strumenti premiali, di valorizzazione del merito e di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, si rinvia alle norme vigenti ed alle norme contrattuali. Il sistema premiante dell'Ente sarà quindi concretamente improntato a criteri di selettività, di premiazione del merito e quindi di valorizzazione delle professionalità migliori, e dovrà, per quanto riguarda ciò, raccordarsi agli esiti della valutazione a merito ai risultati positivi conseguiti.

2 PROGRAMMAZIONE

2.1 Piano triennale/Programma annuale delle attività e Piano delle Performance.

Sulla base degli indirizzi formulati dall'Assemblea, il Direttore Generale predispone il Piano triennale e il Programma annuale delle attività che sono sottoposti entro il 31 gennaio all'approvazione dell'Assemblea stessa, previo parere del Consiglio Direttivo. Il Programma triennale delle attività viene aggiornato annualmente con scorrimento del triennio.

All'interno del Piano Triennale è contenuto il Piano della performance che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi, con i relativi indicatori, per l'Ente e per il personale dirigenziale.

2.2 Gli Obiettivi del Direttore Generale/obiettivi di Ente.

La programmazione strategica ed operativa viene realizzata attraverso l'assegnazione di obiettivi al Direttore Generale da parte dell'Assemblea ed alla struttura, nella sua articolazione organizzativa e funzionale da parte del Direttore Generale.

Nella Sezione Operativa del Piano triennale delle attività sono indicati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale, che coincidono con gli obiettivi dell'Ente, distintamente tra obiettivi del primo anno di Piano, coerenti con il Programma Annuale delle Attività, e obiettivi del biennio successivo.

Ai fini della valutazione annuale della performance del Direttore generale e della performance dell'Ente è oggetto di misurazione il grado di raggiungimento degli obiettivi del primo anno di Piano. Gli obiettivi assegnati al Direttore generale possono essere oggetto di ponderazione. In assenza di pesi, si intende che tutti gli obiettivi assegnati hanno uguale ponderazione.

In coerenza con gli obiettivi assegnati all'Ente, il Direttore Generale definisce gli obiettivi per le Aree (Amministrativa e Tecnica), che coincidono con gli obiettivi del Dirigente Responsabile di Area ove presente, corredati da indicatori e collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane. Gli obiettivi assegnati alle Aree possono essere oggetto di ponderazione. In assenza di pesi, si intende che tutti gli obiettivi assegnati hanno uguale ponderazione.

Sugli obiettivi saranno svolti monitoraggi periodici (semestrali) ed impostati interventi correttivi sull'andamento della gestione. L'analisi di queste dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi potranno essere rimodulati qualora nel corso dell'anno si verificassero eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del d.lgs. 150 il sistema di gestione degli obiettivi dovrà consentire il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità ad un arco temporale annuale.

2.3 Gli Obiettivi.

La programmazione strategica viene realizzata attraverso l'assegnazione di obiettivi al Direttore Generale da parte dell'Assemblea ed alla struttura, nella sua articolazione organizzativa e funzionale da parte del Direttore Generale.

Gli obiettivi saranno definiti e assegnati ai centri di responsabilità raccordandosi ai contenuti della pianificazione strategica, con valore di risultato atteso, e corredati da indicatori, oltre collegati in modo sistematico alle risorse economiche, finanziarie ed umane.

Sugli obiettivi saranno svolti monitoraggi periodici (semestrali) ed impostati interventi correttivi sull'andamento della gestione. L'analisi di queste dinamiche condurrà alla valutazione degli stessi e alla rendicontazione dei risultati. Gli obiettivi potranno essere rimodulati qualora nel corso dell'anno si verificassero eventi tali da imporre una rivisitazione dei loro contenuti.

In riferimento alle disposizioni dell'art. 5 del d.lgs. 150 il sistema di gestione degli obiettivi dovrà consentire il rispetto di tutte le disposizioni in termini di rilevanza e pertinenza, misurabilità e concretezza, ricerca di azioni di miglioramento, riferibilità ad un arco temporale annuale.

Gli obiettivi definiti e assegnati ai centri di responsabilità (correlati alla responsabilità dirigenziale - se presenti - ovvero alle Aree) rappresenteranno altresì gli obiettivi correlati alla responsabilità di secondo livello delle posizioni organizzative e alte professionalità se presenti.

2.3.1 Caratteristiche e informazioni essenziali degli obiettivi

La programmazione degli obiettivi dovrà garantire i seguenti requisiti per ogni centro di responsabilità:

- omogeneità del numero di obiettivi proposti. Ad ogni dirigente, se presente, ovvero ad ogni Area, dovranno essere assegnati da un minimo di 3 ad un massimo di 5 obiettivi.
- gli obiettivi dovranno qualificarsi come una reale attività di raggiungimento di un risultato definito, misurabile e sfidante;
- gli obiettivi dovranno essere collegati ad attività rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'Ente;
- i tempi di realizzazione dovranno indicare le reali date in cui si prevede che gli obiettivi abbiano i loro stati di avanzamento più significativi ed il loro termine di raggiungimento previsto;
- l'obiettivo dovrà essere programmato in ragione del budget e quindi in ragione delle risorse assegnate;
- l'obiettivo dovrà riportare il personale dipendente coinvolto per la sua realizzazione;
- gli obiettivi devono evidenziare la coerenza con quelli strategici.

Ai dirigenti - laddove presenti, ovvero al Direttore Generale – spetta di rendere noti al proprio personale, ad iniziare dai propri responsabili di A.P. e P.O., gli obiettivi loro assegnati e quindi di coinvolgerlo pienamente sulla necessità del loro raggiungimento.

2.3.2 Valutazione del Peso degli obiettivi

Gli obiettivi dovranno essere ponderati in ragione dei seguenti fattori di valutazione:

- Importanza nell'ambito della pianificazione dell'Autorità;
- grado di complessità tecnica organizzativa;
- rilevanza sotto l'aspetto economico e finanziario;
- innovatività e miglioramento di efficacia e di efficienza.

Il punteggio potrà variare da 1 a 3 (dalla valutazione di minor complessità fino al riconoscimento della massima complessità).

Nello schema seguente viene evidenziata la graduazione dei fattori di complessità.

importanza nell'ambito della pianificazione strategica dell'Autorità	Obiettivo non collegato agli indirizzi formulati dall'Assemblea al Direttore Generale.	Obiettivo indirettamente collegato agli indirizzi formulati dall'Assemblea al Direttore Generale.	Obiettivo di grande rilevanza direttamente collegabile agli indirizzi formulati dall'Assemblea al Direttore Generale.
grado di complessità (tecnica organizzativa)	Obiettivo che riguarda un unico servizio, per la cui realizzazione occorre l'adozione di soluzioni ordinarie.	Obiettivo che può coinvolgere uno o più servizi per la cui realizzazione è richiesta la soluzione di problematiche significative. Può richiedere la collaborazione con soggetti esterni all'Ente.	Obiettivo trasversale alla struttura per la cui realizzazione è richiesta l'adozione di soluzioni complesse ed innovative. Può richiedere la collaborazione con soggetti esterni all'Ente.
rilevanza sotto l'aspetto economico	Obiettivo con scarsi effetti sotto il profilo economico finanziaria.	Obiettivo con significativi effetti sotto il profilo economico finanziaria.	Obiettivo con presenza di notevoli effetti sotto il profilo economico finanziaria.
innovatività e miglioramento di efficacia e qualità	Obiettivo che prevede il mantenimento di attività consolidate.	Obiettivo riguardante la crescita e lo sviluppo di nuove attività.	Obiettivo che prevede una radicale innovazione delle procedure e delle attività precedentemente svolte o l'inserimento di attività innovative.

2.4 Il Sistema degli indicatori.

Gli indicatori utilizzabili ai fini della predisposizione e rendicontazione degli obiettivi e dei risultati di gestione saranno individuati tra le seguenti categorie:

- indicatori finanziari ed economici;
- indicatori economico gestionali;
- indicatori di efficienza;
- indicatori di efficacia interna ed esterna;
- Indicatori della soddisfazione dell'utenza, ove misurabile.

3 VERIFICA DEL LIVELLO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI.

3.1 Verifica raggiungimento obiettivi del Direttore Generale/Obiettivi di ente

In sede di Relazione annuale di cui all'art. 10 comma 1 lett. g) dello Statuto, il Direttore Generale rendiconta l'Assemblea sulle attività svolte con riferimento anche agli obiettivi assegnati.

Sulla base della Relazione annuale del Direttore l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale rilasciando, entro 30 giorni dal ricevimento della Relazione, apposita attestazione trasmessa al Consiglio Direttivo.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi del Direttore Generale, come attestato dall'OIV, corrisponde al grado di raggiungimento degli obiettivi di Ente, ai fini della valutazione del personale.

3.2 Verifica raggiungimento obiettivi del personale dirigente/Obiettivi di area

In coerenza con la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente di cui al punto 3.1, il Direttore generale rendiconta all'OIV in ordine al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle Aree (Amministrativa e Tecnica) e al personale dirigente ad esse preposto, ove presente, allegando la documentazione probatoria (o citandone i riferimenti a protocollo).

L'OIV, entro 30 giorni dal ricevimento delle rendicontazioni, provvederà alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Area coincide con la valutazione della performance organizzativa.

3.3 Relazione annuale sulla performance

Entro il 30 giugno il Direttore Generale presenta all'Assemblea la Relazione annuale sulla performance, validata dall'Organismo di valutazione, che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.

Demandando al punto 4.1 la valutazione della performance del Direttore Generale, la valutazione e misurazione della performance dei Dirigenti, dei Responsabili di Servizio e dei dipendenti dell'ente viene riferita alla:

- **Performance a livello di Ente:** coincide con il livello di raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale, come attestato dall'OIV ai sensi del successivo paragrafo 4.1, all'interno di un punteggio variabile da 0 a 10;
- **Performance Organizzativa:** livello di raggiungimento degli obiettivi delle singole articolazioni organizzative individuate nelle Aree;
- **Performance Individuale:** competenza professionale e competenza organizzativa

I risultati delle attività di misurazione e valutazione della performance sono espressi in **centesimi** ed il loro peso relativo rispetto alla valutazione complessiva è, per tipologia di soggetto valutato, entro i valori sotto raggruppati:

	Dirigenti	PO e AP	Dipendenti
Performance a livello di ente	10/100	10/100	10/100
Performance organizzativa	40/100	20/100	10/100
Performance individuale	50/100	70/100	80/100
Totale	100/100	100/100	100/100

La valutazione dei suddetti livelli di performance vengono effettuati dai seguenti soggetti.

	Performance a livello Ente	Performance organizzativa	Performance individuale
Dirigenti	O.i.v.	O.i.v.	DG
PO / AP	O.i.v.	O.i.v.	Dirigenti/DG
Dipendenti	O.i.v.	O.i.v.	Dirigenti/DG

Il processo di valutazione della performance individuale, pur non applicandosi all'Autorità le disposizioni di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 19 del DLgs 150/2009 in quanto il numero dei dipendenti in servizio non è superiore a quindici e quello dei dirigenti in servizio non è superiore a cinque, deve essere tale da garantire l'attribuzione selettiva della quota prevalente delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance, in applicazione del principio di differenziazione del merito, ad una parte limitata del personale dirigente e non dirigente.

4.1 Misurazione e valutazione performance del Direttore Generale

La valutazione della performance del Direttore Generale, effettuata dall'OIV, si articola in:

1. valutazione dei risultati raggiunti (che coincide con la performance dell'Ente) sulla base dell'accertamento del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ai sensi dell'art. 3.1, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 10 punti.
Qualora uno o più obiettivi non siano stati raggiunti per causa di forza maggiore comunque per ragioni non imputabili al Direttore Generale, l'OIV non li considera ai fini dell'attribuzione del punteggio, che si basa pertanto sul livello di raggiungimento degli altri obiettivi
2. valutazione dei comportamenti tenuti, recependo delle indicazioni espresse dal Consiglio Direttivo e rappresentate all'OIV dal suo Presidente, la cui applicazione sviluppa complessivamente un massimo di 10 punti.

La valutazione dei comportamenti, a cura del Consiglio Direttivo, si basa sui seguenti criteri:

- a) la direzione ed organizzazione, intese come la capacità di chiarire gli obiettivi e tradurre gli stessi in piani e programmi, coordinando ed ottimizzando le risorse disponibili, specie umane;
- b) l'innovazione e la semplificazione, intese come la capacità di stimolare l'innovazione e la semplificazione delle procedure amministrative sostenendo in modo attivo e costruttivo gli interventi a tal fine necessari a livello gestionale, organizzativo e tecnologico, favorendo l'attività di formazione ed iniziativa personale dei propri collaboratori;
- c) l'integrazione, intesa come la capacità di lavorare in gruppo e di collaborare con gli organi di governo, al fine della realizzazione degli obiettivi e della risoluzione dei problemi;
- d) l'orientamento all'utente, inteso come, la capacità di ascoltare e mettere in atto soluzioni che, nel rispetto delle regole organizzative, al fine sia della soddisfazione del cliente interno ed esterno all'Ente che del raggiungimento di alti traguardi qualitativi dei servizi erogati;
- e) la valutazione del personale, intesa come la capacità di valutare i propri collaboratori;

- f) la responsabilizzazione, intesa come la capacità di responsabilizzare i propri collaboratori attraverso anche l'attribuzione della responsabilità di procedimenti amministrativi e la delega;
- g) il rispetto dei termini, inteso come la capacità di garantire la conclusione dei procedimenti amministrativi di competenza dell'Ente nel rispetto dei termini previsti.

Sommando il punteggio attribuito dall'OIV sulla valutazione dei risultati e sulla valutazione dei comportamenti, si ottiene il punteggio complessivo applicabile al Direttore Generale, che assume rilievo solo se pari ad almeno 10 punti (50% del totale), sotto i quali non spetta al Direttore alcun premio di risultato.

L'OIV trasmette le proprie valutazioni al Consiglio Direttivo che, ove il punteggio sia pari ad almeno 10/20 procede con il riconoscimento del premio di risultato secondo le seguenti percentuali dell'importo massimo:

Performance del Direttore Generale	
Punti Valutazione OIV	Percentuale del premio da attribuire
10	50%
11 – 12	60%
13 – 14	70%
15 – 16	80%
17 – 18	90%
20	100%

4.2 Misurazione e valutazione performance organizzativa.

Per la valutazione della **performance organizzativa**, l'O.I.V. opererà attribuendo un punteggio sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun Dirigente – se presente, ovvero ad ogni Area - utilizzando come fattore di ponderazione il livello di importanza di ciascun obiettivo (1=minimo, 2=medio, 3=massimo). Tale punteggio (vedi scheda di valutazione dei dirigenti/Aree) andrà da 0 a 40 punti.

Il punteggio ottenuto da ciascun Dirigente – se presente, ovvero da ciascuna Area - si ripercuoterà sul processo di valutazione degli altri soggetti coinvolti (PO/AP e dipendenti) proporzionalmente al suo valore ed al peso relativo che la performance organizzativa ha sul punteggio complessivo di ciascuna categoria di soggetto valutato. Per il dettaglio si veda la tabella seguente:

	PO e AP	Dipendenti
Peso della Performance organizzativa	20/100	10/100
Performance organizzativa	Punteggio attribuito	Punteggio attribuito
Punti Valutazione unità organizzativa a livello dirigenziale		
0 -10	0	0
Oltre 10 e fino 20	10	5
Oltre 20 e fino a 30	15	8
Oltre 30 e fino a 40	20	10

4.3 Misurazione e valutazione performance individuale.

La performance individuale viene misurata da soggetti valutatori differenti rispetto al soggetto valutato. Ogni valutatore attribuisce i seguenti punteggi:

	<i>Soggetto valutatore</i>	<i>punteggio</i>
Dirigenti	DG	0 – 50
AP / PO	Dirigenti / DG	0 – 70
Dipendenti	Dirigenti / DG	0 – 80

Per il dettaglio dei parametri considerati per l'attribuzione del punteggio si vedano le schede di valutazione allegate.

4.4 Schede di valutazione.

La valutazione complessiva è per ogni valutato descritta in un'apposita **scheda di valutazione** (**allegato n. A** scheda Dirigente / Area; **allegato n. B** scheda PO/AP, **allegato n. C** dipendenti) che viene redatta alla fine di ciascun anno. Ogni scheda coerentemente con la struttura di misurazione della performance in argomento consente l'assegnazione di un punteggio massimo di 100 punti.

5 EROGAZIONE DELLE PREMIALITA'.

5.1 Effetti dei risultati di valutazione.

In base alla misurazione degli esiti delle performance individuali ed organizzative, riassunti nelle schede di valutazione, dipendenti e dirigenti dell'ente possono essere premiati, attivando gli appositi istituti contrattuali.

Il mancato raggiungimento degli obiettivi accertato attraverso le risultanze del sistema di valutazione, che implica per il personale dipendente l'impossibilità di acquisire incentivi, comporta per i dirigenti, unitamente al caso dell'inosservanza delle direttive, le conseguenze previste dall'ordinamento, tra cui la possibilità di revoca dello stesso incarico, previa contestazione ed eventuale contraddittorio.

Come prescritto dalle norme e dai contratti, al dirigente nei cui confronti venisse accertata la colpevole violazione del dovere di vigilanza sul rispetto, da parte del personale assegnato ai propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall'amministrazione, verrà decurtata la retribuzione di risultato. Analoghe decurtazioni verranno effettuate altresì in caso di violazione delle prescrizioni imposte alla dirigenza dall'ordinamento vigente, in particolare qualora non mostrasse la dovuta capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrabile attraverso una significativa differenziazione dei giudizi.

L'accesso al sistema premiante per ciascuna categoria di soggetti sottoposti a valutazione implica il raggiungimento dei seguenti punteggi minimi:

Soggetto Valutato	Punteggio totale scheda	di cui		
		Punteggio Performance a livello di ente	Punteggio Performance organizzativa	Punteggio Performance individuale
Dirigenti	> 40 punti	>= 4 punti	>= 14 punti	> 22 punti
AP / PO	> 40 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti
Dipendenti	> 40 punti	>= 3 punti	>= 3 punti	> 34 punti

5.2 Criteri per erogazioni delle premialità.

Per l'attribuzione della parte variabile del compenso ai dirigenti, essi potranno accedere all'ottenimento dell'indennità di risultato superata la soglia minima di punteggio di cui al punto 5.1. Il 90% del fondo sarà quindi diviso in parti uguali (eccetto il caso di indennità di posizione tra loro differente e periodo lavorativo su base annua differente) tra tutti i dirigenti che hanno

comunque superata la soglia minima di punteggio. Il restante 10% sarà erogato in favore del Dirigente che ha ottenuto il punteggio maggiore.

Nel caso i Dirigenti non percepissero la stessa indennità di posizione, nell'erogazione delle somme a titolo di indennità di risultato (limitatamente al 90%) si dovrà introdurre un fattore correttivo che consenta di mantenere inalterati i rapporti.

Relativamente all'attribuzione dell'indennità di risultato a PO/AP la percentuale assegnata, entro i limiti contrattuali e la disponibilità di risorse, viene determinata in base all'ottenimento dei seguenti punteggi di scheda:

Soggetto Valutato	Punteggio totale scheda	di cui			Intervallo % indennità
		Punteggio Performance a livello di ente	Punteggio Performance organizzativa	Punteggio Performance individuale	
PO/AP	Meno di 40 punti	< 3 punti	< 6 punti	< 31 punti	0%
	oltre 40 e fino a 55 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Dal 10% al 12% (dal 10% al 14% per AF)
	oltre 55 e fino a 70 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Da oltre il 12% al 16% (da oltre il 14% al 20% per AF)
	oltre 70 e fino a 85 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Da oltre il 16% al 22% (da oltre il 20% al 25% per AF)
	oltre 85 e fino a 100 punti	>= 3 punti	>= 6 punti	> 31 punti	Da oltre il 22% al 25% (da oltre il 25% al 30% per AF)

I dipendenti, infine, potranno accedere all'ottenimento della produttività individuale e collettiva superata la soglia minima di punteggio di cui al punto 5.1 e l'importo da loro percepito sarà in funzione delle somme disponibili nei fondi, del loro numero e della loro categoria.

Nel caso vi siano dipendenti che dalla scheda di valutazione riportano un punteggio superiore alla soglia minima di punteggio di cui al punto 5.1 essi vedranno riconosciute indennità pari al livello previsto per la categoria di appartenenza (sulla base della disponibilità del fondo e secondo le modalità di ripartizione dello stesso) moltiplicata per la percentuale di punteggio ottenuto dalla valutazione complessiva.

ALLEGATO A - SCHEDA DIRIGENTE

NOME	
COGNOME	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	
		PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> 10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DIRETTA	PESO OBIETTIVI (fattori valutazione e loro rilievo da 1 a 3)					RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (conseguimento da 0 a 20)				TOTALE valutazione incrociata peso - raggiung.to da 0 a 60
	importanza nell'ambito dei programmi dell'A.	grado di complessità (tecnica organizzativa)	rilevanza sotto l'aspetto economico	innovatività e miglioramento di efficacia efficienza qualità	MEDIA peso ob.	non conseguito (da 0 a 40%)	al di sotto delle attese (da 41% a 60%)	risultato significativo (da 61% a 95%)	pienamente conseguito (da 96% a 100%)	
	(1=minimo 2=medio 3=massimo)					0	20	30	40	
1° ob.	1	1	2	2	1,5	X			40	40
2° ob.	3	3	3	3	3	X			40	40
3° ob.	3	3	3	3	3	X			40	40
PUNTEGGIO TOTALE MEDIA PONDERATA (tra 0 e 40) -->										40

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	1. Contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso collabora con gli amministratori nella definizione delle scelte strategiche, invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi a	0 - 6	6
	2. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro assicurando comunque un orario settimanale non inferiore mediamente a 40 ore	0 - 5	5
	3. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	0 - 6	6
	4. E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza	0 - 5	5
	5. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	0 - 5	5
	6. Si impegna nella collaborazione con gli altri nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sul confronto, privilegia canali di comunicazione informali ed evita atteggiamenti burocratici	0 - 6	6
	7. Ha una buona conoscenza delle normative e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	0 - 5	5
	8. Ha capacità di autovalutazione e volontà quindi di migliorare tramite processi di apprendimento org.vo le proprie capacità gestionali con propensione all'innovazione	0 - 5	5
	9. Procede a diversificazioni nelle valutazioni delle performance del personale assegnato	0 - 7	7
TOTALE FATTORI (tra 0 e 50) -->			50

TOTALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->	100
--	------------

ALLEGATO B - SCHEDA PO/PA

NOME	
COGNOME	
AREA APPARTENENZA	
SERVIZIO	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	
		PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> 10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
		PUNTEGGIO (tra 0 e 20) --> 20

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	a - capacità tecnico professionali	1. Possiede buone conoscenze tecnico professionali di base per svolgere i compiti affidati	0 - 3	3
		2. Dimostra interesse a migliorare le proprie conoscenze, aggiornandosi frequentemente, trasferendo nel proprio lavoro ed ai collaboratori le conoscenze apprese	0 - 4	4
		3. Assume il ruolo di esperto autorevole per i colleghi della propria o di altre organizzazioni	0 - 3	3
	b - capacità organizzativa	1. Dimostra capacità nella risoluzione di casi difficili e ad affrontare situazioni diverse, non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche	0 - 5	5
		2. Mostra attitudine alla programmazione delle attività, partecipa e/o propone progetti/iniziative innovative	0 - 6	6
		3. Ha capacità di dare ordini dettagliati, ad assegnare compiti o delegare attività per potersi dedicare ad altre priorità, con assunzione di un certo grado di 'rischio decisionale'	0 - 6	6
		4. E' a conoscenza degli andamenti gestionali e predispone report sintetici sull'andamento delle proprie attività	0 - 5	5
		5. Supporta il dirigente nella valutazione del personale sia in termini di valorizzazione che di differenziazione dei giudizi	0 - 5	5
		6. E' costantemente presente e assicura un adeguato livello qualitativo nel lavoro svolto dimostrando affidabilità e tempestività	0 - 6	6
		7. Persegue la soddisfazione degli utenti, interni o esterni che siano	0 - 5	5
		8. Opera con atteggiamento positivo nei confronti delle diverse situazioni e problemi, incidendo su prassi e comportamenti consolidati non funzionali	0 - 6	6
	c - capacità relazionale e di comunicazione	1. Sa sviluppare relazioni di lavoro non conflittuali, affidabili, mostrando sensibilità e capacità di proporre mediazioni convincenti in situazioni di conflitto	0 - 4	4
		2. Esprime idee costruttive e suggerimenti, informa su eventuali problemi, espone e scrive in modo sintetico ed utilizzando argomenti chiari e convincenti	0 - 4	4
		3. Informa tempestivamente e motiva i propri collaboratori, favorisce un clima organizzativo partecipativo, riduce l'assenteismo e le richieste di mobilità	0 - 4	4
		4. Fornisce collaborazione attiva nei confronti di interlocutori interni ed esterni, chiudendo le situazioni negoziali con risultati positivi	0 - 4	4
				TOTALE PUNTEGGIO FATTORI (tra 0 e 70) -->

	TALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->	100
--	------------------------------------	------------

ALLEGATO C – SCHEDA DIPENDENTI

COGNOME		CATEGORIA	
NOME		SERVIZIO DI APPARTENENZA	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE			PUNTEGGIO (tra 0 e 10) -->	10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			PUNTEGGIO (tra 0 e 10) -->	10

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE: ESERCIZIO COMPETENZE ORGANIZZATIVE	a - competenze tecniche	capacità di apporto professionale e quindi di impiegare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati, capacità di rispettare le disposizioni di servizio	0 - 16	16
	b - tensione al risultato	apporto individuale tenendo conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze, adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate, capacità di iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, capacità di ind	0 - 16	16
	c - comportamento organizzativo	coinvolgimento nei processi aziendali, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, pro	0 - 16	16
	d - relazioni e comunicazione	capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico, propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a	0 - 16	16
	e - qualità della prestazione	precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni, attenzione ai livelli	0 - 16	16
TOTALE PUNTEGGIO FATTORI (tra 0 e 80)-->				80

TOTALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->				100
--	--	--	--	------------

ALLEGATO A - SCHEDA DIRIGENTE

NOME	
COGNOME	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	
		PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> 10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELLA STRUTTURA DIRETTA	PESO OBIETTIVI (fattori valutazione e loro rilievo da 1 a 3)					RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI (conseguimento da 0 a 20)				TOTALE valutazione incrociata peso - raggiung.to da 0 a 60
	importanza nell'ambito dei programmi dell'A.	grado di complessità (tecnica organizzativa)	rilevanza sotto l'aspetto economico	innovatività e miglioramento di efficacia efficienza qualità	MEDIA peso ob.	non conseguito (da 0 a 40%)	al di sotto delle attese (da 41% a 60%)	risultato significativo (da 61% a 95%)	pienamente conseguito (da 96% a 100%)	
	(1=minimo 2=medio 3=massimo)					0	20	30	40	
1° ob.	1	1	2	2	1,5	X			40	40
2° ob.	3	3	3	3	3	X			40	40
3° ob.	3	3	3	3	3	X			40	40
PUNTEGGIO TOTALE MEDIA PONDERATA (tra 0 e 40) -->										40

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	1. Contribuisce in modo significativo alla individuazione degli obiettivi, li descrive in modo chiaro e preciso collabora con gli amministratori nella definizione delle scelte strategiche, invia con regolarità, precisione e completezza i report relativi a	0 - 6	6
	2. Garantisce una presenza assidua nel luogo di lavoro assicurando comunque un orario settimanale non inferiore mediamente a 40 ore	0 - 5	5
	3. Riesce a motivare i propri collaboratori e a costruire rapporti chiari, basati sulla reciproca assunzione di responsabilità	0 - 6	6
	4. E' sensibile al rapporto con il pubblico e si impegna nel miglioramento della qualità dei servizi e della relazione con l'utenza	0 - 5	5
	5. Vive positivamente le situazioni incerte e conflittuali impegnandosi attivamente e in prima persona nella ricerca delle soluzioni, senza attendere contributi dall'esterno	0 - 5	5
	6. Si impegna nella collaborazione con gli altri nella costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sul confronto, privilegia canali di comunicazione informali ed evita atteggiamenti burocratici	0 - 6	6
	7. Ha una buona conoscenza delle normative e delle tecniche che regolano il proprio ambito di lavoro	0 - 5	5
	8. Ha capacità di autovalutazione e volontà quindi di migliorare tramite processi di apprendimento org.vo le proprie capacità gestionali con propensione all'innovazione	0 - 5	5
	9. Procede a diversificazioni nelle valutazioni delle performance del personale assegnato	0 - 7	7
TOTALE FATTORI (tra 0 e 50) -->			50

TOTALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->	100
--	------------

ALLEGATO B - SCHEDA PO/PA

NOME	
COGNOME	
AREA APPARTENENZA	
SERVIZIO	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	
		PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> 10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	
		PUNTEGGIO (tra 0 e 20) --> 20

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE	a - capacità tecnico professionali	1. Possiede buone conoscenze tecnico professionali di base per svolgere i compiti affidati	0 - 3	3
		2. Dimostra interesse a migliorare le proprie conoscenze, aggiornandosi frequentemente, trasferendo nel proprio lavoro ed ai collaboratori le conoscenze apprese	0 - 4	4
		3. Assume il ruolo di esperto autorevole per i colleghi della propria o di altre organizzazioni	0 - 3	3
	b - capacità organizzativa	1. Dimostra capacità nella risoluzione di casi difficili e ad affrontare situazioni diverse, non risolvibili attraverso la semplice applicazione di conoscenze teoriche	0 - 5	5
		2. Mostra attitudine alla programmazione delle attività, partecipa e/o propone progetti/iniziative innovative	0 - 6	6
		3. Ha capacità di dare ordini dettagliati, ad assegnare compiti o delegare attività per potersi dedicare ad altre priorità, con assunzione di un certo grado di 'rischio decisionale'	0 - 6	6
		4. E' a conoscenza degli andamenti gestionali e predispone report sintetici sull'andamento delle proprie attività	0 - 5	5
		5. Supporta il dirigente nella valutazione del personale sia in termini di valorizzazione che di differenziazione dei giudizi	0 - 5	5
		6. E' costantemente presente e assicura un adeguato livello qualitativo nel lavoro svolto dimostrando affidabilità e tempestività	0 - 6	6
		7. Persegue la soddisfazione degli utenti, interni o esterni che siano	0 - 5	5
		8. Opera con atteggiamento positivo nei confronti delle diverse situazioni e problemi, incidendo su prassi e comportamenti consolidati non funzionali	0 - 6	6
	c - capacità relazionale e di comunicazione	1. Sa sviluppare relazioni di lavoro non conflittuali, affidabili, mostrando sensibilità e capacità di proporre mediazioni convincenti in situazioni di conflitto	0 - 4	4
		2. Esprime idee costruttive e suggerimenti, informa su eventuali problemi, espone e scrive in modo sintetico ed utilizzando argomenti chiari e convincenti	0 - 4	4
		3. Informa tempestivamente e motiva i propri collaboratori, favorisce un clima organizzativo partecipativo, riduce l'assenteismo e le richieste di mobilità	0 - 4	4
		4. Fornisce collaborazione attiva nei confronti di interlocutori interni ed esterni, chiudendo le situazioni negoziali con risultati positivi	0 - 4	4
				TOTALE PUNTEGGIO FATTORI (tra 0 e 70) -->

	TALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->	100
--	--	------------

ALLEGATO C – SCHEDA DIPENDENTI

COGNOME		CATEGORIA	
NOME		SERVIZIO DI APPARTENENZA	

1. PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE A LIVELLO DI ENTE			
				PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> 10

2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	IMPUTAZIONE RISULTATO PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
				PUNTEGGIO (tra 0 e 10) --> 10

3. PERFORMANCE INDIVIDUALE: ESERCIZIO COMPETENZE ORGANIZZATIVE	a - competenze tecniche	capacità di apporto professionale e quindi di impiegare le competenze e conoscenze tecniche necessarie ad assolvere i compiti richiesti e ritenuti necessari per contribuire al conseguimento dei risultati, capacità di rispettare le disposizioni di servizio	0 - 16	16
	b - tensione al risultato	apporto individuale tenendo conto delle priorità definite nel periodo, nel rispetto dei tempi e delle scadenze, adattamento alle esigenze derivanti dalle attività programmate, capacità di iniziativa propositiva, di risposta al cambiamento, capacità di ind	0 - 16	16
	c - comportamento organizzativo	coinvolgimento nei processi aziendali, volontà di contribuire al miglioramento della qualità dei servizi e della soddisfazione dell'utenza, aderenza al profilo di comportamento organizzativo richiesto dal ruolo, prontezza nella soluzione dei problemi, pro	0 - 16	16
	d - relazioni e comunicazione	capacità di relazione, propensione a diffondere informazioni e conoscenze, favorire lo scambio, la chiarezza espositiva, le iniziative verso il pubblico, propensione alla collaborazione all'interno dell'unità operativa e con le altre strutture e servizi, a	0 - 16	16
	e - qualità della prestazione	precisione, qualità, attenzione, diligenza, puntualità e specializzazione della prestazione svolta, accuratezza e rapidità di esecuzione della prestazione richiesta, propensione a migliorare lo standard qualitativo delle prestazioni, attenzione ai livelli	0 - 16	16
			TOTALE PUNTEGGIO FATTORI (tra 0 e 80)-->	80

			TOTALE COMPLESSIVO (tra 0 e 100) -->	100
--	--	--	--------------------------------------	------------