

DELIBERAZIONE DEL COMITATO DEI DELEGATI

Deliberazione num. 5 del 12 Aprile 2021

OGGETTO

Approvazione Sistema di misurazione e Valutazione della Performance dell'Agenda Territoriale della Regione Puglia per il Servizio di Gestione dei Rifiuti.

Approvazione del Regolamento recante i criteri per il Conferimento, la graduazione e la valutazione delle Posizioni Organizzative.

IL COMITATO DEI DELEGATI

riunitosi il giorno dodici del mese di aprile 2021 in modalità telematica sulla piattaforma webex <https://ict-731.my.webex.com/ict-731.my/j.php> nelle seguente composizione:

		ENTE		P/A
1	Avv. Fiorenza Pascazio	Sindaco di Bitetto	Presidente	P
2	Dott. Pasquale De Vita	Sindaco di Casalnuovo Monterotaro	Componente	P
3	Dott. Carlo Salvemmini	Sindaco di Lecce	Componente	P
4	Dott. Ciro D'Alò	Sindaco di Grottaglie	Componente	P
5	Dott. Cosimo Maiorano	Sindaco di Latiano	Componente	P
6	Dott. Emanuele Losapio	Sindaco di San Ferdinando di Puglia	Componente	P

PREMESSO:

- che con nota Prot. 1072 del 29/01/2021 l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Agenda Territoriale della Regione Puglia per il Servizio di Gestione dei Rifiuti ha espresso il parere favorevole sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance descrive l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance, riportando anche i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi dello stesso;
- il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è stato redatto tenuto conto delle previsioni del D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. in particolare apportate dal D.Lgs. 74 del 25/05/2017;

CONSIDERATO inoltre che:

- il Regolamento delle Posizioni Organizzative è stato approvato in Delegazione trattante del 27/01/2021;
- Visto lo Statuto dell'Agencia Terr. della Regione Puglia per il Servizio di Gestione dei Rifiuti;
Visto il vigente Regolamento di funzionamento degli Uffici e dei Servizi;
Visto il D.Lgs. 150/2009
Visto il CCNL;

DELIBERA

1. **DI APPROVARE** il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance;
2. **DI APPROVARE** il Regolamento recante i criteri per il conferimento, la graduazione e la valutazione delle Posizioni Organizzative
3. **DI DARE ATTO** infine che entro dieci giorni dall'approvazione deve essere pubblicato sul sito internet istituzionale dell'ente.
4. **DI PUBBLICARE** il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ed il Regolamento recante i criteri per il conferimento, la gradazione e la valutazione delle Posizioni Organizzative sul sito internet in forma sintetica, aggregata e semplificata.

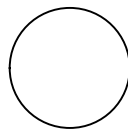
Infine il Comitato dei Delegati, con voti favorevoli n.6 e contrari n. 0 e astenuti n. 0

DELIBERA

di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile.

Approvato e sottoscritto

Il Presidente



Il Segretario Verbalizzante

f.to

f.to

REGOLAMENTO RECANTE I CRITERI PER IL CONFERIMENTO, LA GRADUAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

(CCNL 21.05.2018)

Art. 1

Oggetto

Il presente Regolamento contiene la disciplina relativa ai criteri per il conferimento e la revoca degli incarichi e della graduazione della retribuzione di posizione e i criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato per gli incarichi delle posizioni organizzative, ai sensi degli artt. 13 e seguenti del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018.

Le risorse destinate al finanziamento della retribuzione di posizione e di risultato delle posizioni organizzative sono corrisposte a carico del bilancio dell'Agenzia, entro i limiti previsti dalla legge e con la disciplina della contrattazione nazionale ed integrativa.

Art. 2

Definizioni

Con il termine "Posizione Organizzativa" si intende la posizione di lavoro che richiede assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

Lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa (PO di direzione e gestione).

Lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

Art. 3

Istituzione delle Posizioni Organizzative

Il Direttore Generale sulla base di una valutazione complessiva dei bisogni e delle priorità dell'Agenzia, individua - con un proprio atto - il numero e l'assetto delle posizioni organizzative istituite, con l'indicazione della tipologia e la descrizione delle funzioni dalle quali sia chiaramente desumibile il livello di complessità e il peso di ciascuna PO determinato sulla base dei fattori e criteri di valutazione indicati nell'allegato A al presente documento.

Ai fini della individuazione di cui al comma precedente, il Direttore Generale terrà conto di:

- Linee strategiche individuate;
- Risorse assegnate a ciascuna Posizione Organizzativa;
- Natura e caratteristiche dei programmi da realizzare e degli obiettivi da raggiungere.

Art. 4

Requisiti per il conferimento degli incarichi di Posizione Organizzativa

Per il conferimento degli incarichi si tiene conto, rispetto alle funzioni e attività da svolgere, della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle

attitudini e delle capacità professionali ed esperienza acquisiti dal personale della categoria D assunto a tempo indeterminato e, in subordine, da quello di categoria D a tempo determinato;

Al fine dell'individuazione del soggetto cui conferire l'incarico, il Direttore Generale nel rispetto di quanto previsto dall'art. 25 del d. lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. (*"Attribuzione di incarichi e responsabilità"*) effettua la scelta tenendo conto dei seguenti parametri di valutazione:

- Titoli culturali e professionali;
- Competenza tecnica e specialistica posseduta;
- Capacità professionale sviluppata (di organizzazione; di ottimizzare le risorse umane e finanziarie; di innovazione, miglioramento e riduzione della spesa pubblica; di raggiungere risultati lavorativi prefissati; di lavorare in gruppo; ecc.), nonché attitudini a ricoprire il ruolo.

Vengono individuati, quali requisiti richiesti per l'accesso:

- Diploma di maturità e/o diploma di laurea;
- Essere dipendente a tempo indeterminato o determinato con rapporto di lavoro a tempo pieno, inquadrato nella categoria D.

Inoltre l'incaricato:

- Dovrà dimostrare l'insussistenza di cause ostative, previste dal "Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione" per le aree e i procedimenti ad elevato rischio, salvo eventuali deroghe che dovranno essere motivate per iscritto.
- Non dovrà aver subito sanzioni disciplinari superiori al rimprovero verbale negli ultimi 2 anni;
- Dovrà dimostrare l'insussistenza di casi di inconfiribilità di incarichi ai sensi del d. lgs. 39/2016 e D.P.R. 62/2013 e ss.mm.ii.

Art. 5

Procedura per il conferimento degli incarichi di P.O.

Il conferimento degli incarichi di P.O. è effettuato, tramite avviso interno, dal Direttore Generale che individua i soggetti tra coloro che sono in possesso dei requisiti di accesso disciplinati dall'art. 4 del presente Regolamento, anche tenendo conto della natura e delle caratteristiche dei programmi da realizzare, dei requisiti culturali posseduti, delle attitudini e delle capacità professionali, nonché delle esperienze acquisite. Si tiene conto, tra l'altro, dei seguenti criteri:

- Titolo di studio e professionale adeguato per lo svolgimento delle funzioni assegnate, in rapporto alla specificità dell'incarico;
- Capacità manifestata nella gestione di processi complessi, valutata in relazione all'oggettiva complessità delle disposizioni legislative e regolamentari che li regolano e della necessaria interrelazione con i procedimenti curati da altre strutture/enti;
- Capacità di negoziazione, in relazione all'incarico da ricoprire;

Il dirigente procede alla verifica della sussistenza dei requisiti di accesso di cui all'art. 4, e alla ponderazione e valutazione degli elementi di cui al precedente comma,

La durata dell'incarico non può essere inferiore ad 1 anno e, ai sensi dell'art.14, comma 1 del CCNL 21.05.2018, non può essere superiore a 3 anni. Entro tali limiti l'incarico può essere rinnovato, previa adozione del relativo provvedimento, dietro verifica dei risultati conseguiti e salvo revoca.

La P.O. è conferita con decorrenza dal 1^o giorno successivo a quello di adozione dell'atto di conferimento.

Gli obiettivi programmatici assegnati all'incaricato di P.O. dovranno essere concordati preventivamente in contraddittorio con il Dirigente di Area.

Art. 6

Revoca degli incarichi

Gli incarichi possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in relazione ad intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

L'Agenzia, prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione non positiva, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato.

- L'atto di revoca comporta:
- La cessazione immediata dell'incarico di posizione organizzativa con contestuale riassegnazione alle funzioni della categoria e profilo di appartenenza;
- La perdita della retribuzione di posizione con effetto dalla data del provvedimento di revoca;
- L'attribuzione della indennità di risultato esclusivamente per gli obiettivi raggiunti sino al momento della revoca, previa valutazione dell'Organismo di Valutazione.

In caso di assenza, ovvero di impedimento temporaneo, del titolare della P.O la competenza della gestione della specifica struttura è affidata ad altro dipendente già titolare di P.O. che lo va sostituire, come da provvedimento formale adottato dal dirigente dell'Area.

Nel caso di assenza di lunga durata, superiore a tre mesi, l'incarico può essere affidato ad interim ad altro dipendente già titolare di posizione organizzativa. In tal caso si applica quanto previsto dal successivo art. 21. In alternativa il Direttore può conferire una nuova Posizione organizzativa.

Art.7

Trattamento economico

Il trattamento economico accessorio del personale titolare delle posizioni organizzative di cui alla presente disciplina è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato. Tale trattamento assorbe tutte le competenze accessorie e le indennità previste dal CCNL, compreso il compenso per il lavoro straordinario, fatto salvo quanto previsto dal comma 2 del presente articolo e da eventuali successive disposizioni normative e contrattuali in materia.

Ai sensi dell'art. 18 del CCNL Funzioni Locali del 21.05.2018, ai titolari di posizione organizzativa, in aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati anche i seguenti trattamenti accessori:

- I compensi per lavoro straordinario connesso a calamità naturali, ai sensi dell'art. 40 del CCNL 22.01.2004; tali compensi sono riconosciuti solo nell'ambito delle risorse finanziarie assegnate agli enti con i provvedimenti adottati per far fronte ad emergenze derivanti da calamità naturali;
- I compensi che specifiche disposizioni di legge espressamente prevedano a favore del personale, in coerenza con le medesime Posizioni, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, e comunque fatto salvo quanto disciplinato dal C.D.I.:
- Gli incentivi per funzioni tecniche, secondo le previsioni dell'art. 113 del d. lgs. 50/2016;
- I compensi professionali degli avvocati, ai sensi dell'art. 9 della l. 114 del 2014;
- I compensi connessi agli effetti applicativi dell'art. 12, comma 1, lett.b) del d. lgs. n.437/96, convertito nella l. 556/96, spese del giudizio.

Art.8

Retribuzione di posizione

Il presente Regolamento individua il sistema ed i criteri per la graduazione delle posizioni organizzative ai fini dell'attribuzione della relativa retribuzione fino ad un massimo di € 16.000,00.

Nella individuazione dei criteri il sistema tiene conto della rilevanza del ruolo assegnato alla posizione e dei connessi aspetti di complessità, autonomia, professionalità.

L'Agenzia, in caso di variazione delle funzioni attribuite alle posizioni organizzative ovvero di rilevanti modifiche agli altri elementi di valutazione considerati dal presente Regolamento, procede ad una nuova graduazione delle stesse.

Il processo di graduazione delle funzioni deve essere svolto in maniera complessiva con riguardo a tutte le Posizioni Organizzative.

Art. 9

Soggetti e funzioni

Il Direttore generale o il dirigente, con riguardo alle P.O. di propria competenza compila una scheda contenente l'analisi delle funzioni assegnate a ciascuna con riguardo ai singoli elementi valutazione, tenuto conto dei criteri approvati con il presente Regolamento. Il dirigente assegna conseguentemente i relativi punteggi.

Tale attività del dirigente dovrà essere vagliata dall'OIV che si esprimerà sul piano della coerenza tra caratteristiche della posizione, criteri di misurazione ed attribuzione dei punteggi.

Art. 10

Criteri di pesatura delle posizioni organizzative

Le Posizioni Organizzative previste dal contratto di lavoro sono riferite:

- Tipo A): allo svolgimento di funzioni e attività di particolare complessità, elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa;
- Tipo B): allo svolgimento delle attività con contenuti di alta professionalità.

Il sistema considera le caratteristiche fondamentali di ogni unità operativa individuando per ciascuna di esse gli elementi previsti dal CCNL (complessità e responsabilità), articolati in base a criteri specifici ai fini di una loro puntuale definizione e graduazione.

Le caratteristiche considerate ai fini della graduazione delle posizioni organizzative sono valutate in base ai seguenti criteri:

1. **Trasversalità** (complessità relazionale): sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolte dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività qualitativa e quantitativa con riferimento alle capacità di problem solving.
 2. **Complessità operativa**. A tal fine sono considerate:
La complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. livello di tempi da rispettare, di rilevanza dell'istruttoria, ecc...).
- Sono valutati: il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; l'esigenza di coordinamento dei processi/attività;

3. **Attività soggette a rischio corruzione e/o contenzioso.** A tal fine sono considerati: l'attività in relazione alle aree di riferimento maggiormente esposte. Si considera il livello di esposizione al rischio come definito nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza.
Con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la rilevanza dell'incidenza del prodotto finale nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità di prodotto, civile ed amministrativa);
4. **Responsabilità gestionali e amministrative:** è valutata la significatività quantitativa e qualitativa (ossia l'ampiezza ed il contenuto) degli atti adottati, con eventuale attribuzione esterna di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna.
Ai fini della valutazione dei criteri e l'assegnazione dei punteggi, al presente Regolamento è allegata una scheda descrittiva con ulteriori livelli di dettaglio di ogni parametro (vedasi **allegato A**).

Art. 11

Unicità di valutazione

I criteri di graduazione delle posizioni sono considerati validi per entrambe le tipologie previste dal CCNL, senza aggiunta o sottrazione di elementi a vantaggio o svantaggio dell'una o dell'altra tipologia.

Art.12

Sistema di pesatura

Per ogni criterio individuato dall'art. 10 è assegnato un punteggio variabile secondo il modello **allegato A**), motivato sviluppando il criterio stesso in relazione agli elementi che lo caratterizzano: maggiore è il riscontro di detti elementi, maggiore risulta la valutazione.

Art. 13

Procedimento di graduazione

Ai fini della graduazione della retribuzione di posizione sono considerate le posizioni organizzative da conferire secondo le analisi e valutazioni relative a ciascuna di esse.

Il Direttore Generale individua il budget a disposizione per la retribuzione di posizione. Il numero di P.O. da conferire è moltiplicato per l'ammontare minimo destinato alla retribuzione di posizione secondo il CCNL, calcolando così il valore complessivo minimo (di seguito "vcm") delle P.O. dell'Agenzia. Il Direttore Generale determina la differenza tra budget e vcm, differenza che costituisce il budget residuo.

Il soggetto preposto alla valutazione ai sensi dell'art. 9 applica i criteri di cui al precedente articolo 10 per ciascuna P.O. Per ogni criterio è assegnato un punteggio compreso tra un valore minimo e massimo (vedasi **allegato A**). I punteggi così assegnati per ogni criterio sono sommati ed è individuato il punteggio totale di ciascuna P.O. (vedasi **allegato A**).

Il Direttore Generale effettua la parametrizzazione del punteggio totale di ciascuna P.O. rispetto alla somma dei punteggi totali attribuiti complessivamente a tutte le P.O., determinando così il peso specifico di ciascuna. Il peso specifico di ciascuna P.O. è parametrato al budget residuo di cui al precedente comma 2. Per ottenere l'importo della retribuzione di posizione di ciascuna P.O., il risultato ottenuto è sommato al valore minimo della retribuzione (€ 5.000).

Sono comunque individuate due tipologie di P.O. di categoria A e B, rispettivamente di € 16.000 (A) e €13.000 (B):

- In quelle di categoria A rientrano quelle il cui punteggio, risultante dall'applicazione dei fattori e criteri di valutazione di cui all'allegato A al presente documento, non è inferiore a punti 81.
- Nella tipologia di categoria B rientrano quelle il cui punteggio risultante dall'applicazione dei fattori e criteri di valutazione di cui all'allegato A al presente documento, è compreso tra punti 61 e punti 80.

Art. 14

Distribuzione di resti

Eventuali importi che residuano dalla ripartizione effettuata ai termini dell'art. 13 possono incrementare la quota della retribuzione di risultato.

Art. 15

Retribuzione di risultato

I risultati delle attività svolte dai dipendenti cui siano attribuiti gli incarichi sono soggetti a valutazione annuale sulla base dei criteri e delle metodologie del presente Regolamento.

Il personale incaricato redige apposita e compiuta relazione sulle attività e il grado di raggiungimento degli obiettivi da presentare al Direttore che provvederà a formulare la valutazione.

La valutazione positiva dà titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato, i cui criteri generali di determinazione sono previsti nell'ambito della contrattazione integrativa ai sensi dell'art. 7, comma 4, lett. v) del CCNL 21.05.2018.

Ai sensi dell'art. 15, comma 4 del CCNL 21.05.2018, i criteri specifici per la determinazione e l'erogazione annuale della retribuzione di risultato, nell'ambito dei criteri generali di cui al comma 2, sono determinati come da scheda di valutazione di cui all'allegato **B** al presente Regolamento quale stralcio al Regolamento generale sul ciclo di valutazione delle performance.

La valutazione del personale incaricato di posizione organizzativa è effettuata dal Dirigente di riferimento secondo i criteri di cui alla suddetta scheda.

La retribuzione di risultato consegue nella misura massima del 25% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste nell'Agenzia.

La stessa verrà erogata secondo il seguente meccanismo di parametrizzazione:

Punteggio conseguito con scheda All. B	Percentuale retribuzione di risultato spettante
Da 90 a 100	25%
Da 80 a 89	20%
Da 60 a 79	15%
Da 0 a 59	Nessuna retribuzione di risultato

Art. 16

Correlazione tra i compensi previsti da specifiche norme di legge e la retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa

In merito alla correlazione tra compensi previsti da specifiche norme di legge e la retribuzione di risultato del titolare di P.O., si applica la seguente tabella:

Compensi di cui all'art. 18, comma 1, lett.h) CCNL 21.05.2018	Riduzione quota retribuzione di risultato
Fino ad € 3.000	0%
Da € 3.001 ad € 5.000	10%
Da € 5.001 ad € 7.000	15%
Oltre € 7.000	20%

La decurtazione della retribuzione di risultato sarà calcolata applicando il metodo progressivo e per scaglioni.

Gli importi indicati nella tabella di cui al comma precedente, rinvenienti da disposizioni di legge, dovranno essere calcolati al netto degli oneri riflessi a carico dell'Agenzia.

Le somme rinvenienti dalla applicazione delle riduzioni di cui al comma precedente saranno ripartite tra tutto il personale incaricato di posizione organizzativa.

Art. 17

Incarichi ad interim

Al lavoratore già titolare di P.O., cui sia conferito un incarico ad interim relativo ad altra P.O., è attribuito, per la durata dello stesso e a titolo di retribuzione di risultato, un ulteriore importo la cui misura può variare dal 15% al 25% del valore economico della retribuzione di risultato. La percentuale è definita dal Dirigente che conferisce l'incarico ad interim, nell'ambito dello stesso.

Nella definizione della percentuale di cui al comma 1, si tiene conto della complessità delle attività e del livello di responsabilità connessi all'incarico attribuito, nonché del grado di conseguimento degli obiettivi.

Nel caso di conferimento di un incarico di P.O. ad interim a titolare di altro incarico, le risorse destinate ad incrementare la retribuzione di risultato sono detratte dalle disponibilità assegnate alla retribuzione di posizione della P.O. oggetto dell'interim.

Art. 18

Decorrenza

Il presente Regolamento entra in vigore dalla data di pubblicazione e trova applicazione per gli incarichi conferiti successivamente alla data medesima.

Art. 19

Disposizioni finali

Per quanto non espressamente disciplinato dal presente Regolamento si rinvia alle norme del vigente CCNL Funzioni Locali e del Contratto Collettivo Integrativo che disciplinano la materia, nonché alle disposizioni previste in sede di Regolamento degli Uffici e Servizi.

ALLEGATO A
AREA DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Scheda per la graduazione delle P.O. allegata al Regolamento per l'istituzione ed il conferimento degli incarichi delle aree delle P.O. AREA _____
 P.O. _____

TIPOLOGIA	
a) Posizione con responsabilità di una unità organizzativa di particolare complessità, caratterizzata da elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa	b) Posizione che prevede lo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione correlate a diplomi di laurea e/o iscrizione ad albi professionali, oppure acquisita attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità

TRASVERSALITA' (complessità relazionale)

Punteggio massimo attribuibile = punti 30

PARAMETRO	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3
Sono considerati il complesso e l'intensità delle relazioni sia interne che esterne coinvolte dai procedimenti attinenti alle funzioni assegnate. La valutazione attiene, in particolare, la significatività qualitativa e quantitativa dei rapporti con i clienti interni ed i portatori di interessi diffusi ("stakeholders")	I processi e le attività della posizione implicano relazioni ordinarie e consolidate con altre strutture organizzative interne (p. 10)	I processi e le attività gestite implicano relazioni ordinarie con posizioni apicali di strutture organizzative interne e con soggetti esterni (p.20)	I processi e le attività gestite implicano relazioni frequenti ed intense di alto livello anche professionale, con soggetti interni ed esterni (p. 30)
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO			

COMPLESSITA' OPERATIVA

Punteggio massimo attribuibile = punti 40

PARAMETRO	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3
La complessità qualitativa e quantitativa dei processi decisionali attinenti alle funzioni assegnate, riferita sia ai passaggi procedurali che alle relative implicazioni in termini di prodotto finale (ad es. livello di tempi da rispettare, di rilevanza dell'istruttoria). Sono valutati: -il numero e la complessità tecnico/professionale dei processi/attività; - il livello di specializzazione richiesto, ossia l'ambito delle funzioni specialistiche richieste; - l'esigenza di coordinamento dei processi/attività. Sono individuati i seguenti livelli:	Processi ed attività ad elevato contenuto standardizzato (p. 10)	Processi ed attività con ordinaria complessità tecnico gestionale (p. 20)	Processi ed attività con rilevante complessità tecnico gestionale (p. 40)
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO			

ATTIVITA' SOGGETTE A RISCHIO ANTICORRUZIONE E/O CONTENZIOSO

Punteggio massimo attribuibile = punti 20

PARAMETRO	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3
A) Per quanto riguarda l'aspetto del rischio corruzione si valuta l'attività in relazione alle aree di attività maggiormente esposte. Si considera il livello di esposizione al rischio come definito nel PTPCT	Per attività scarsamente esposte a rischio anticorruzione (p.5)	Per attività mediamente esposte a rischio anticorruzione (p. 7)	Per attività fortemente esposte a rischio anticorruzione (p. 10)
B) Con riguardo al contenzioso, sono valutate l'intensità e la rilevanza dell'incidenza del prodotto finale nei confronti del destinatario interno ed esterno, in relazione agli interessi coinvolti (responsabilità di prodotto, civile ed amministrativa). Sono considerati i pregressi casi di contenzioso	Per attività scarsamente esposte a rischio contenzioso (p. 5)	Per attività mediamente esposte a rischio contenzioso (p. 7)	Per attività fortemente esposte a rischio contenzioso (p. 10)
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO			

RESPONSABILITÀ GESTIONALI E AMMINISTRATIVE

Punteggio massimo attribuibile = punti 10

PARAMETRO	LIVELLO 0	LIVELLO 1	LIVELLO 2	LIVELLO 3
E' valutata la significatività quantitativa e qualitativa (ossia l'ampiezza ed il contenuto) delle (eventuali) attribuzioni di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna	Non sono delegate responsabilità gestionali e amministrative (p. 0)	Le funzioni delegate comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna di contenuto ordinario (p. 5)	Le funzioni delegate comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna significativi per ampiezza e contenuto (p. 7)	Le funzioni delegate comportano firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna di contenuto ed ampiezza rilevanti (p. 10)
TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO				

Punteggio complessivo attribuito = punti__su 100

Modugno, _____ lì _____

IL DIRIGENTE

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

ALLEGATO B

SCHEDA DI VALUTAZIONE P. O.				
1° MACRO ELEMENTO				Valutazione Conseguita
OBIETTIVI ASSEGNATI DAL DIRIGENTE				
			Punti max	45
			Punti per ogni punto percentuale	0,45
VALUTATORE:	DIRIGENTE DI COMPETENZA			
1	MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI		100%	
2	MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	81%	100%	
3	MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	61%	80%	
4	MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	41%	60%	
5	MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	21%	40%	
6	MEDIA RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	11%	20%	
7	INFERIORE A	10%	punti 0	
			tot.	
2° MACRO ELEMENTO				Valutazione Conseguita
CAPACITA' DI GESTIONE DELLE ATTIVITA' OGGETTO DI P.O.				
			Punti max	45
VALUTATORE:	DIRIGENTE DI COMPETENZA			
1	Capacità decisionale	Punti max	10	
2	Innovazione	Punti max	5	
3	Analisi e soluzione dei problemi	Punti max	10	
4	Orientamento alla semplificazione	Punti max	10	
5	Orientamento all'efficienza	Punti max	10	
			tot.	

3° MACRO ELEMENTO				Valutazione Conseguita
ASSOLVIMENTO COMPITI SU ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA				
			Punti max	10
VALUTATORE:	RESPONSABILE ANTICORRUZIONE ENTE			
1	Contributo alle politiche Anticor. e Traspar. in sinergia con il Responsabile dell'Ente	Punti max	5	
2	Verifica rispetto del Codice di Comportamento dell'Ente	Punti max	5	
			tot.	
IL TOTALE DEL PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE E' 100				
Totale Complessivo				



AGENZIA TERRITORIALE DELLA REGIONE PUGLIA
PER IL SERVIZIO DI GESTIONE DEI RIFIUTI



Sistema per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale

Indice

1. Introduzione
2. L'Agenzia Territoriale della Regione Puglia per la gestione dei rifiuti
3. I soggetti del ciclo della performance
 - 3.1. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
4. Il ciclo della performance
 - 4.1. Le fasi del ciclo della performance
 - 4.2. La programmazione
 - 4.3. Il monitoraggio
 - 4.4. La misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance
 - 4.4.1. La misurazione e valutazione della performance organizzativa
 - 4.4.2. La misurazione e valutazione della performance individuale
 - 4.4.2.1. La valutazione della performance dei dirigenti
 - 4.4.2.2. La valutazione della performance del personale incaricato di posizione organizzativa
 - 4.4.2.3. La valutazione della performance del personale di comparto
5. La valutazione negativa
6. La procedura di conciliazione
 - 6.1. Dirigenti
 - 6.2. Posizioni organizzative e personale di comparto
7. Integrazione tra il SMVP e il Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza.

1. Introduzione

Il decreto legislativo 150/2009, come integrato e modificato dal decreto legislativo 74/2017, ha previsto che le amministrazioni pubbliche sviluppino il ciclo di gestione della performance in maniera coerente con i contenuti della pianificazione strategica e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio.

La performance è il contributo che un soggetto (singolo individuo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il ciclo di gestione della performance è finalizzato a migliorare la capacità delle politiche e dei servizi prodotti ed erogati dalle amministrazioni pubbliche a soddisfare i bisogni della collettività e del territorio di riferimento, utilizzando al meglio le risorse a disposizione.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (di seguito SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicura il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Il SMVP ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance:

- a) organizzativa con riferimento:
 - a. all'Ente nel suo complesso ("performance di Ente");
 - b. alle strutture organizzative dell'Ente ("performance organizzativa delle strutture");
- b) dei singoli dipendenti - dirigenti, titolari di posizione organizzativa e personale privo di incarichi di responsabilità ("performance individuale").

I risultati della misurazione e della valutazione sono finalizzati, anche, a premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse dei destinatari dei servizi e degli interventi.

L'Agenzia Territoriale della Regione Puglia per la gestione dei rifiuti (di seguito AGER) pubblica aggiorna annualmente il SMVP nel quale, tenuto conto del quadro normativo nazionale e regionale di riferimento, e degli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP), per quanto applicabili, sono riportati le fasi, i ruoli e le responsabilità di ciascuno dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione.

Il SMVP si inserisce nel percorso intrapreso dall'AGER, volto all'implementazione della cultura della performance e delle correlate tecniche di misurazione e valutazione. Tale percorso, che ha visto quale primo passo la nomina e l'avvio dell'operatività dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), prosegue con l'adozione del SMVP, inteso come l'insieme delle regole, dei termini e degli strumenti adottati dall'Ente per la valutazione dell'efficacia, dell'efficienza, dell'economicità, della trasparenza e del buon andamento della gestione dell'Agenzia stessa.

Il Sistema è costruito in modo da:

- ✓ consentire la rappresentazione del livello di performance atteso ed effettivamente realizzato, con evidenza degli eventuali scostamenti;
- ✓ facilitare la comprensione dello stato della performance dell'amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative in cui si articola, degli attori che operano al suo interno;

- ✓ esplicitare il processo di definizione delle performance delle unità organizzative e individuali, funzionalmente al perseguimento della performance dell'ente e alla creazione di valore pubblico;
- ✓ individuare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento.

I criteri generali del presente sistema di valutazione della performance sono stati oggetto di confronto con i soggetti sindacali a mente dell'articolo 5 del CCNL Funzioni Locali del 21 maggio 2018.

2. L'Agenzia Territoriale della Regione Puglia per la gestione dei rifiuti

La legge della Regione Puglia 24 del 20 agosto 2012 ha istituito la Agenzia Territoriale della Regione Puglia per la gestione dei rifiuti (AGER).

L'Agenzia esercita le funzioni pubbliche relative al servizio di gestione dei rifiuti urbani. All'Agenzia partecipano obbligatoriamente la Regione e tutti i comuni e la Città metropolitana. L'Agenzia esercita le proprie funzioni per l'intero ambito territoriale regionale e ha sede legale a Modugno (Bari).

L'Agenzia uniforma la propria attività a criteri di efficacia, efficienza ed economicità.

L'Agenzia provvede all'attuazione del piano regionale dei rifiuti e in conformità della normativa nazionale e comunitaria procede all'affidamento della realizzazione e della gestione degli impianti di trattamento, recupero, riciclaggio e smaltimento dei rifiuti solidi urbani.

L'Agenzia svolge i seguenti compiti:

- a) determina le tariffe per l'erogazione dei servizi di competenza, in conformità alla disciplina statale, conformandole a principi di contenimento e agli eventuali criteri generali fissati dalle autorità nazionali di regolazione settoriale;
- b) determina e controlla i livelli generali del servizio e gli standard di qualità; predispone lo schema-tipo dei bandi di selezione pubblica e i contratti di servizio;
- c) disciplina i flussi di rifiuti indifferenziati da avviare a smaltimento e dei rifiuti da avviare a recupero da FORSU e riciclaggio, secondo criteri di efficienza, di efficacia, di economicità e di trasparenza nel rispetto delle indicazioni del Piano regionale;
- d) predispone i meccanismi di soluzione alternativa delle controversie tra imprese e utenti nel rispetto di quanto previsto dal codice degli appalti pubblici; assicura altresì la consultazione delle organizzazioni economiche, ambientali, sociali e sindacali del territorio e collabora con le autorità o organismi statali di settore;
- e) predispone le linee guida della Carta dei servizi;
- f) può espletare, su delega delle Aree omogenee, le procedure di affidamento del servizio unitario di raccolta, spazzamento e trasporto dei rifiuti solidi urbani;
- g) può espletare attività di centralizzazione delle committenze nonché attività di committenza ausiliarie;
- h) subentra nei contratti stipulati dal Commissario delegato per l'emergenza ambientale in Puglia, aventi a oggetto la realizzazione e la gestione degli impianti di trattamento, recupero, riciclaggio e smaltimento dei rifiuti urbani.

Sono organi dell'Agenzia:

- a) il Presidente;
- b) il Direttore generale;

- c) il Comitato dei delegati;
- d) il Collegio dei revisori dei conti.

Il Direttore Generale ha la responsabilità della gestione tecnica, amministrativa e contabile, e in particolare:

- a) attua gli indirizzi del piano regionale dei rifiuti, definisce e propone le linee guida della Carta dei servizi e formula proposte ed esprime pareri alle Aree omogenee;
- b) attribuisce gli incarichi dirigenziali, previa esperimento di procedura a evidenza pubblica, definisce gli obiettivi che i dirigenti devono perseguire e attribuisce le conseguenti risorse umane, finanziarie e materiali;
- c) esercita i poteri di spesa e quelli di acquisizione delle entrate, salvo quelli assegnati ai dirigenti;
- d) adotta gli atti generali di organizzazione e di gestione del personale;
- e) dirige, coordina e promuove la collaborazione tra i dirigenti, e ne controlla l'attività, anche con potere sostitutivo in caso di inerzia;
- f) applica le penali per violazione delle clausole contrattuali;
- g) risponde agli organi di controllo sugli atti di sua competenza;
- h) effettua il monitoraggio sulle attività degli organi competenti all'avvio del servizio di raccolta, spazzamento e trasporto dei RSU e sulle relative tempistiche".

Il Comitato dei Delegati svolge i seguenti compiti:

- a) elegge il Presidente e il vice Presidente dell'Agenzia;
- b) approva la ricognizione delle infrastrutture;
- c) verifica l'attuazione del piano regionale dei rifiuti;
- d) approva il documento unico di programmazione (DUP) e il bilancio di previsione, il conto consuntivo e il rendiconto di gestione;
- e) approva, su proposta del Direttore Generale, i regolamenti dell'Agenzia;
- f) le operazioni immobiliari quali acquisti, alienazioni e permuta, qualora non siano connesse con l'ordinaria amministrazione e funzionamento dell'Agenzia;
- g) l'adozione, compatibilmente con la natura e le funzioni dell'Agenzia, degli atti per la creazione di forme di collaborazione stabili e vincolanti con soggetti titolari delle stesse funzioni in altre Regioni;
- h) adotta lo schema tipo della carta dei servizi coerentemente con gli obiettivi strategici individuati nel piano regionale di gestione dei rifiuti urbani;
- i) approva i regolamenti.

Il modello organizzativo dell'AGER, a oggi vigente, è stato approvato con Decreto del Commissario ad Acta n. 99 del 30 novembre 2017. La struttura prevede al vertice la Direzione Generale, alla quale relazionano direttamente i Responsabili delle Aree individuate: Avvocatura, Affari Generali e Tecnica. Le Aree sono Ripartizioni dell'Ente articolate per Uffici.

3. I soggetti del ciclo della performance

I soggetti istituzionali coinvolti nella attuazione del ciclo della performance sono:

- Il Comitato dei Delegati cui compete l'approvazione delle Linee di indirizzo, del Bilancio di previsione e del Documento Unico di Programmazione, l'approvazione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance, del Piano della Performance, l'approvazione della Relazione sulla Performance;

- Il Direttore Generale cui compete l'approvazione della proposta di bilancio di previsione e DUP, l'approvazione delle valutazioni della performance dirigenziale;
- I Dirigenti che partecipano al percorso di formazione degli obiettivi, ne danno attuazione, li comunicano ai dipendenti della propria ripartizione, valutano la performance dei dipendenti loro assegnati;
- I Dipendenti che partecipano alla realizzazione degli obiettivi della propria ripartizione e dell'ente nel suo insieme;
- L'OIV che ha le funzioni disciplinate dalla legge e riportate nel vigente sistema.

3.1. L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

L'OIV fornisce, lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al SMVP. Più nel dettaglio, anche alla luce della disciplina introdotta con il d.lgs. 74/2017, le funzioni attribuite all'OIV sono:

- presidio tecnico metodologico del SMVP che si esprime prevalentemente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP, la validazione della Relazione sulla performance e la Relazione annuale sul funzionamento del Sistema, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi;
- valutazione della performance organizzativa, effettuata nel rispetto degli indirizzi contenuti nelle linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, per quanto applicabili;
- monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnalazione all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi;
- proposta di valutazione annuale dei dirigenti e trasmissione al Direttore Generale
- promozione e attestazione dell'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità.

Nell'esercizio delle proprie funzioni, l'OIV ha accesso a tutti gli atti e documenti in possesso dell'amministrazione, utili all'espletamento dei propri compiti, nel rispetto della disciplina in materia di protezione dei dati personali. Tale accesso è garantito senza ritardo. L'OIV ha, altresì, accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, ivi incluso il sistema di controllo di gestione, e può accedere a tutti i luoghi all'interno dell'amministrazione, al fine di svolgere le verifiche necessarie all'espletamento delle proprie funzioni, potendo agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione. L'OIV comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e amministrazione, nonché alla Corte dei conti e al Dipartimento della funzione pubblica.

Nel caso di riscontro di gravi irregolarità, l'OIV effettua ogni opportuna segnalazione agli organi competenti.

L'AGER nomina un'adeguata struttura tecnica, in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto delle funzioni proprie dell'OIV.

4. Il ciclo della performance

4.1. Le fasi del ciclo della performance

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi:

1. Programmazione:
 - a. definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente,
 - b. collegamento tra gli obiettivi e le risorse finanziarie, umane e strumentali.
2. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.
3. Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale.
4. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
5. Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

4.2 La programmazione

Nella fase della programmazione, l'amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e nel breve periodo. La fase di programmazione serve a orientare le performance individuali in funzione della performance organizzativa attesa e quest'ultima in funzione della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi. La fase di programmazione include diversi documenti di programmazione complementari l'uno all'altro in quanto tutti parte di un unico e più ampio processo di pianificazione e programmazione.

Sulla base del mandato istituzionale previsto dalla legge istitutiva dell'AGER, del Documento Economia e Finanza Regionale e degli indirizzi del piano regionale dei rifiuti, il Direttore Generale, raccoglie dai dirigenti le proposte relative al contributo che l'area di competenza di ciascuno può dare al raggiungimento della mission e della vision e degli obiettivi dell'Ente.

Preliminarmente alla fissazione degli obiettivi, è analizzato lo stato delle risorse, quale prodromo della performance organizzativa. Lo stato delle risorse è misurato in relazione alla quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione in relazione a:

- le risorse umane;
- le risorse economico-finanziarie;
- le risorse strumentali.

Conseguentemente, il Direttore Generale propone gli obiettivi strategici e quelli operativi da inserire nel Piano della Performance. Il Piano della performance è sottoposto all'approvazione dal Comitato dei Delegati.

Sulla base degli obiettivi operativi del Piano, il Direttore Generale assegna ai Dirigenti, previo confronto e tramite apposita scheda, gli obiettivi delle unità organizzative di loro responsabilità.

Gli obiettivi assegnati devono indicare:

- a) la struttura organizzativa assegnataria
- b) il responsabile della struttura organizzativa;
- c) le eventuali fasi/azioni concrete per la realizzazione dell'obiettivo;
- d) l'eventuale tempistica di riferimento;
- e) gli indicatori di risultato;
- f) il peso dell'obiettivo e delle eventuali fasi/azioni in cui si articola
- g) gli obiettivi strategici cui fanno riferimento;
- h) la missione e il programma di bilancio sui quali sono stanziati le risorse finanziarie necessarie per il conseguimento dell'obiettivo, ai fini dell'integrazione tra ciclo della performance e gestione finanziaria e di bilancio.

Gli indicatori devono possedere le seguenti caratteristiche:

- precisione, o significatività, intesa come la capacità di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento degli obiettivi;
- tempestività, cioè capaci di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;
- misurabilità, cioè quantificabili secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

Ciascun dirigente espone al personale della propria struttura gli obiettivi attribuiti alla stessa attraverso specifici momenti di condivisione.

In presenza di unità organizzative subordinate e dirette da una posizione organizzativa, il dirigente assegnerà a tali unità degli obiettivi organizzativi propri, individuando i relativi indicatori e target.

Stabiliti gli obiettivi annuali, la definizione della *performance* individuale attesa avviene attraverso un colloquio tra il singolo e il suo superiore gerarchico. La fase di programmazione della *performance* individuale si concretizza nella formalizzazione da parte del valutatore di tutti gli obiettivi e comportamenti sulla base dei quali gli individui saranno valutati. Tale formalizzazione avviene mediante l'utilizzo delle schede individuali che saranno sottoscritte per ricevuta dal valutato.

I comportamenti organizzativi attesi sono correlati alle necessarie definizioni e indicatori di osservazione (descrittori comportamentali). Infatti, tutti i comportamenti devono essere osservabili, correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato.

Entro il 31 dicembre, al termine del processo di programmazione su esposto il direttore generale predisponde la bozza di piano della performance da sottoporre all'approvazione del comitato dei delegati.

Il piano della performance è strumentale a:

- a) **supportare i processi decisionali**, favorendo la verifica di coerenza tra risorse e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- b) **migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione**, guidando i percorsi realizzativi e i comportamenti dei singoli;
- c) **comunicare** anche all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interesse (*stakeholder*) priorità e risultati attesi.

Il piano della performance deve essere approvato dal Comitato dei Delegati e pubblicato nella apposita sezione amministrazione trasparente nel sito istituzionale della Agenzia entro il 31 gennaio di ogni anno.

4.3 Il monitoraggio

Il monitoraggio è una attività che deve essere svolta sia dall'amministrazione, nell'esercizio del controllo direzionale proprio delle responsabilità della dirigenza, sia dall'OIV.

L'OIV svolge il monitoraggio della performance organizzativa, ovvero verifica dell'andamento della performance dell'amministrazione rispetto agli obiettivi programmati e segnala all'organo di indirizzo politico dell'esigenza di interventi correttivi.

I dirigenti eseguono un costante monitoraggio sull'andamento della gestione in relazione agli obiettivi e alla risorse loro assegnate, con obbligo di tempestiva segnalazione al Direttore Generale e all'OIV di eventuali criticità anche prospettive. Essi devono predisporre conseguentemente eventuali proposte di modificazione degli obiettivi e/o delle risorse assegnate da trasmettere al Direttore Generale e all'OIV.

Durante l'anno i valutatori e i rispettivi valutati analizzano i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. Tale confronto deve essere continuo. Entro il 15 luglio deve essere effettuato un colloquio intermedio di confronto.

4.4 La misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance

La misurazione e la valutazione della performance sono attività distinte ma complementari.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati, attraverso il ricorso a indicatori, dall'amministrazione nel suo complesso, i contributi delle articolazioni organizzative e dei gruppi (*performance* organizzativa) e i contributi individuali (*performance* individuali).

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che conduce alla formulazione di un "giudizio" complessivo sulla cercando di comprendere i fattori (interni ed esterni) che possono aver influito positivamente o negativamente sul grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi, anche al fine di apprendere per migliorare nell'anno successivo.

Gli utenti esterni e interni e, più in generale gli stakeholders, partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa.

A tal fine l'AGER può svolgere indagini di *customer satisfaction* volte a rilevare il grado di soddisfazione degli stakeholder in relazione ai servizi erogati.

Inoltre, gli stakeholder comunicano direttamente all'OIV eventuali criticità attraverso l'indirizzo mail segreteria@ager.puglia.it o attraverso la PEC protocollo@pec.ager.puglia.it.

Sul sito internet dell'amministrazione – sezione OIV sono pubblicate:

- le modalità da seguire per la trasmissione di una segnalazione;
- il nome o i contatti dell'ufficio competente a ricevere la segnalazione;
- i due indirizzi di posta elettronica;
- il *format* di segnalazione che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con l'amministrazione, la valutazione.

L'OIV riceve trimestralmente le segnalazioni attraverso un report dalla Struttura tecnica di supporto.

Gli esiti del monitoraggio sono comunicati agli organi di indirizzo politico-amministrativo e alla dirigenza apicale.

Di tali esiti l'OIV tiene conto in sede di:

- valutazione della performance organizzativa;

- validazione della Relazione sulla performance;
- relazione sul funzionamento complessivo del sistema.

I risultati della valutazione confluiscono nella Relazione annuale sulla performance che, evidenzia, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e formalizzati nel Piano. Nella Relazione, l'amministrazione, inoltre, evidenzia le modalità secondo cui si è svolto, nell'anno di riferimento, l'intero processo di misurazione e valutazione.

Entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dal Comitato dei Delegati, validata dall'Organismo di valutazione e pubblicato nella apposita sezione amministrazione trasparente nel sito istituzionale della Agenzia.

La validazione della Relazione sulla performance è effettuata a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione agli stakeholder. Essa è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti per premiare il merito.

4.4.1 La misurazione e valutazione della performance organizzativa

La misurazione della *performance* organizzativa si riferisce a:

- l'AGER nel suo complesso;
- le singole unità organizzative dell'amministrazione.

Al conseguimento della performance dell'AGER devono collaborare indistintamente il Direttore Generale, i dirigenti, i titolari di posizione organizzativa e il personale di comparto.

La valutazione della performance organizzativa compete all'OIV. A tale fine il Direttore generale e i dirigenti entro il 31 marzo di ogni anno elaborano una relazione sulla attività svolta, sul grado di raggiungimento degli obiettivi, sull'utilizzo delle risorse. Evidenzieranno in tale relazione, per ogni obiettivo assegnato:

- il risultato conseguito, misurato secondo l'indicatore relativo;
- l'eventuale scostamento dal target;
- le determinanti di tali eventuali scostamenti.

Quando l'obiettivo si articola in fasi/azioni il grado di raggiungimento è misurato dalla media ponderata delle percentuali d'avanzamento delle fasi/azioni, misurate a loro volta tramite gli indicatori di performance delle fasi/azioni.

La performance di Ente (**VE**) è misurata con la media aritmetica dei risultati di sintesi della performance delle strutture organizzative (**VO**) alle quali è attribuita autonoma rilevanza ai fini della misurazione e valutazione della performance organizzativa.

$$VE = (VO_1 + VO_2 + \dots + VO_n) / n$$

La performance di ogni struttura organizzativa (VO) è data dalla media pesata delle percentuali di raggiungimento di ciascuno degli obiettivi di struttura assegnati.

4.4.2 La misurazione e valutazione della performance individuale

La performance individuale è l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, cioè, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Il sistema di valutazione della performance individuale si basa fundamentalmente sulla valutazione di due componenti dell'attività lavorativa:

1. la *valutazione del risultato* (VR), collegata al grado di raggiungimento di obiettivi;
2. la *valutazione delle competenze e dei comportamenti* che contraddistinguono la vita lavorativa di ciascun valutato (VA).

La **valutazione di risultato (VR)** prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi organizzativi **(VO)** e individuali **(VI)**. A ciascun obiettivo è associato un peso rappresentativo dell'importanza che a esso si attribuisce. La somma dei pesi è pari al 100%. I singoli obiettivi, definiti in numero limitato, sono dunque ponderati con un peso diverso, secondo la loro rilevanza, complessità, risorse disponibili.

La **valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)** è finalizzata a confrontare le competenze dimostrate e i comportamenti del valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione nel periodo di riferimento della valutazione e con il livello di inquadramento di cui al CCNL dallo stesso rivestito. Le competenze e i comportamenti, declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascun dipendente, risultano rilevanti nella verifica del livello di performance raggiunta, ciò in quanto a parità di conoscenze tecniche-amministrative, la differenza nella capacità di agire con successo in un ruolo è influenzata dalle competenze e dai comportamenti dell'attore. Inoltre, le violazioni del Codice di Comportamento del personale dipendente accertate e sanzionate, al pari di altri illeciti disciplinari, sono considerate anche ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale, sia dei dipendenti sia dei dirigenti, con i relativi riflessi in sede di attribuzione della premialità.

Ciascun comportamento organizzativo è definito da quattro descrittori comportamentali ognuno dei quali corrisponde a un diverso livello di valutazione (*critico, da migliorare, sufficiente, atteso*). I descrittori identificano con più precisione le dimensioni del comportamento atteso da parte del valutato. Ciò consente di:

- restringe l'area della discrezionalità del valutatore;
- identificare il percorso di sviluppo richiesto al dipendente ai fini del raggiungimento della comportamento organizzativo atteso.

Ai quattro livelli su cui è declinato ciascun comportamento corrispondono i seguenti punteggi:

- livello critico -	fino a 25/100
- livello da migliorare -	da 26/100 a 50/100
- livello sufficiente -	da 51/100 a 75/100
- livello atteso -	da 76/100 a 100/100

Nella **valutazione della performance complessiva (PC)** è attribuito un peso diverso alle succitate componenti della valutazione a seconda del livello di inquadramento e responsabilità di ciascun valutato. Pertanto, più elevato è il livello di inquadramento maggiore sarà l'impatto che il valutato potrà avere sul raggiungimento dei risultati. Scendendo verso i livelli più bassi maggior peso sarà attribuito ai comportamenti lavorativi del singolo.

Livello di inquadramento	Peso valutazione risultato	Peso valutazione competenze e dei comportamenti
Dirigenti	70%	30%
Posizioni organizzative	60%	40%
Personale di comparto	40%	60%

Le dimensioni che compongono la performance individuale sono:

- i risultati raggiunti attraverso le attività e i progetti di competenza dell'unità

- organizzativa di diretta responsabilità o appartenenza;
- i risultati dell'amministrazione nel suo complesso;
- i risultati legati a eventuali obiettivi individuali o di gruppo specificamente assegnati;
- i comportamenti, che attengono al "come" un'attività è svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione.

La fase di valutazione della performance individuale si articola nelle seguenti fasi:

- valutazione da parte dei valutatori dei risultati e dei comportamenti, sulla base delle informazioni relative ai risultati organizzativi e individuali conseguiti, forniti dai sistemi informativi aziendali per il tramite della STP;
- colloquio di feedback e presa visione delle valutazioni da parte dei valutati, durante il quale s'individuano, anche, le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa;
- consegna al valutato della scheda di valutazione: il valutato sottoscrive la scheda per ricevuta;
- nei successivi 10 (dieci) giorni il valutato ha la possibilità di attivare le procedure di conciliazione di seguito riportate. Trascorso il termine di 10 giorni senza l'attivazione della procedura di conciliazione, la valutazione è formalmente accettata dal valutato.

Tutti i valutatori devono assicurare la differenziazione delle valutazioni per garantire un'efficace misurazione e valutazione della performance e per adempiere l'obbligo esplicitamente previsto dal d.lgs. 150/2009.

A tal fine entro il 15 febbraio di ogni anno l'OIV promuove momenti di confronto fra valutatori, finalizzati ad assicurare una maggiore equità e rigore metodologico nella valutazione.

4.4.2.1 La valutazione della performance dei dirigenti

L'OIV effettua la proposta di valutazione dei dirigenti. Nello svolgimento di tale funzione è garantire un'adeguata partecipazione dei dirigenti al processo di valutazione, la trasparenza e la tracciabilità dell'intero processo.

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata:

- a) alla performance dell'ente
- b) alla performance relativa all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- c) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- d) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'ente, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- e) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Per i **Dirigenti** la performance individuale è basata su:

1. Valutazione della performance di risultato (VR):
 - risultati legati agli obiettivi annuali assegnati alla Direzione di competenza (VO), e agli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza, per il 70%;
 - risultati relativi a eventuali obiettivi individuali assegnati (VI) per il 20%;
 - risultati legati agli obiettivi annuali dell'agenzia nel suo complesso (VE)

per il 10%;

2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

Nel caso di assenza di obiettivi individuali (VI) il relativo peso verrà, proporzionalmente, ripartito nelle altre due voci che compongono la valutazione della performance di risultato (VR), ovvero VE e VO.

Nel quadro della valutazione delle competenze e dei comportamenti sono valutati cinque *ambiti*:

- ☐ Leadership;
- ☐ Visione strategica;
- ☐ Motivazione e sviluppo risorse umane;
- ☐ Gestione progetti/processi;
- ☐ Differenziazione valutativa, capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

Tali ambiti descritti nell'allegato A al presente documento. La valutazione di ogni ambito di comportamento è data dalla media aritmetica dei punteggi assegnata a ogni sua dimensione. La valutazione dei comportamenti (VA) delle figure dirigenziali avviene è data dalla media ponderata dei punteggi assegnati a ogni ambito comportamentale.

La valutazione dei Dirigenti sarà espressa dal OIV, tenendo anche conto della loro autovalutazione, in base al raggiungimento degli obiettivi delle Direzioni, dell'Ente e di eventuali obiettivi individuali, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato (VR).

L'OIV deve, poi, esprimere, confrontandosi con il Direttore Generale, una valutazione sulle competenze e sui comportamenti (VA) dei Dirigenti effettuando la media ponderata dei punteggi percentuali punteggi percentuali conseguiti rispetto agli ambiti illustrati nelle relative schede.

La **valutazione complessiva annuale del personale dirigente**, è riassunta dalla formula:

$$PC = (VR \times 70\% = VO 70\% + VI 20\% + VE 10\%) + (VA \times 30\%)$$

Dove:

- PC è il valore numerico della Performance complessiva annuale;
- VR è la Valutazione della performance di risultato da intendersi come sommatoria ponderata dei punteggi relativi a VE + VO +VI;

La **soglia minima di performance**, sotto alla quale non sarà attribuita alcuna premialità è del 50% del punteggio complessivo.

Fascia di valori della performance	Intervallo Corrispondente	Percentuale di erogazione delle premialità
I	da 80 a 100 %	100%
II	da 50 a 79 %	Proporzione lineare
III	da 0 a 49 %	0%

Tabella n. 4 – Collegamento tra valutazione della performance ed erogazione delle premialità

4.4.2.2 La valutazione della performance del personale incaricato di posizione organizzativa

La valutazione della performance individuale del personale incaricato di posizione organizzativa è collegata:

- a) alla performance dell'ente;
- b) alla performance dell'unità organizzativa sovraordinato all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- c) alla performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- d) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- e) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- f) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I dirigenti effettuano la valutazione delle posizioni organizzative da loro gerarchicamente e/o funzionalmente dipendenti. Nello svolgimento di tale funzione è garantire un'adeguata partecipazione delle posizioni organizzative al processo di valutazione, la trasparenza e la tracciabilità dell'intero processo.

Per **le posizioni organizzative** la performance individuale è basata su:

1. Valutazione della performance di risultato (VR):
 - a. alla performance dell'unità organizzativa sovraordinato all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (VO), per il 40%;
 - b. risultati legati agli obiettivi annuali assegnati alla unità organizzativa di competenza (VPO), e agli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza, per il 30%;
 - c. risultati relativi a eventuali obiettivi individuali assegnati (VI) per il 20%;
 - d. risultati legati agli obiettivi annuali dell'AdSP nel suo complesso (VE) per il 10%;
2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

Nel caso di assenza di obiettivi individuali (VI) il relativo peso verrà, proporzionalmente, ripartito nelle altre tre voci che compongono la valutazione della performance di risultato (VR), ovvero VE, VPO e VO.

Nel quadro della valutazione delle competenze e dei comportamenti sono valutati cinque *ambiti*:

- ☒ Capacità decisionale;
- ☒ Innovazione;
- ☒ Analisi e soluzione dei problemi
- ☒ Orientamento alla semplificazione;
- ☒ Orientamento all'efficienza.

Tali ambiti descritti nella scheda B allegata al presente documento. La valutazione di ogni ambito di comportamento è data dalla media aritmetica dei punteggi assegnata a ogni sua dimensione. La valutazione dei comportamenti (VA) delle posizioni organizzative avviene è data dalla media ponderata dei punteggi assegnati a ogni ambito comportamentale.

La valutazione delle PO sarà espressa dal dirigente, tenendo anche conto della loro autovalutazione, in base al raggiungimento degli obiettivi delle UO coordinate dalle PO, delle Direzioni, dell'Ente e di eventuali obiettivi individuali, sommando i valori percentuali di tali voci al fine di ottenere la valutazione della performance di risultato (VR).

Il dirigente deve, poi, esprimere la valutazione sulle competenze e sui comportamenti (VA) dei Dirigenti, effettuando la media ponderata dei punteggi percentuali punteggi percentuali conseguiti rispetto agli ambiti illustrati nelle relative schede.

La **valutazione complessiva annuale delle PO**, è riassunta dalla formula:

$$PC = (VR \times 60\% = VPO \ 30\% + VO \ 40\% + VI \ 20\% + VE \ 10\%) + (VA \times 40\%)$$

Dove:

- PC è il valore numerico della Performance complessiva annuale;
- VR è la Valutazione della performance di risultato da intendersi come sommatoria ponderata dei punteggi relativi a VE + VO + VPO + VI;

La **soglia minima di performance**, sotto alla quale non sarà attribuita alcuna premialità è del 50% del punteggio complessivo.

Fascia di valori della performance	Intervallo corrispondente	Percentuale di erogazione delle premialità
I	da 80 a 100 %	100%
II	da 50 a 79 %	Proporzione lineare
III	da 0 a 49 %	0%

Tabella n. 4 – Collegamento tra valutazione della performance ed erogazione delle premialità

4.4.2.3 La valutazione della performance del personale di comparto

La valutazione della performance individuale del personale di comparto è di responsabilità del dirigente.

La misurazione e la valutazione sono collegate:

- a) al raggiungimento organizzativi dell'unità organizzativa cui sono assegnanti, in considerazione del collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

Per il personale non dirigente la performance individuale è basata su:

1. Valutazione della performance di risultato (VR):
 - risultati legati agli obiettivi della Direzione (o altra articolazione) di appartenenza, anche in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza (VO) per il 95%;
 - risultati legati agli obiettivi annuali dell'AdSP nel suo complesso (VE) per il 5%;
2. Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA).

La *valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)* è finalizzata a esprimere un giudizio su:

- la qualità del lavoro svolto dal dipendente, in termini di contributo specifico apportato da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi e alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- le competenze del dipendente intese come conoscenze e capacità che il dipendente dimostra non solo di possedere ma anche di sapere combinare per gestire e affrontare in maniera efficace un compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale;
- i comportamenti del dipendente considerati significativi dall'organizzazione in quanto altamente funzionali alla creazione e al mantenimento di un clima organizzativo e di relazione favorevole,

La misurazione/valutazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un punteggio a ciascuno degli ambiti dei comportamenti organizzativi.

Nell'ambito della valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (VA) sono considerati i seguenti ambiti:

- Accuratezza e tempestività
- Flessibilità;
- Sviluppo/condivisione della conoscenza;
- Integrazione nell'organizzazione;
- Auto-organizzazione.

Tali ambiti descritti nella scheda C allegata al presente documento. La valutazione di ogni ambito di comportamento è data dalla media aritmetica dei punteggi assegnata a ogni sua dimensione. La valutazione dei comportamenti (VA) del personale di comparto avviene è data dalla media ponderata dei punteggi assegnati a ogni ambito comportamentale.

Il calcolo della performance complessiva del personale di comparto ($PC = VR + VA$) è elaborato nelle schede di valutazione in allegato.

Il Dirigente deve poi esprimere una Valutazione complessiva delle competenze e dei comportamenti (VA) effettuando la media dei punteggi percentuali conseguiti rispetto agli item illustrati in tale scheda.

La valutazione della performance complessiva annuale (PC) del personale non dirigenziale è riassunta come segue.

La **valutazione della performance complessiva annuale del personale di comparto** è riassunta dalla formula:

$$PC = (VR \times 40\% + VO \ 95\% + VE \ 5\%) + (VA \times 60\%)$$

Dove:

- PC è il valore numerico della Performance complessiva annuale;
- VR è la valutazione della performance di risultato;
- VA è la valutazione delle competenze e dei comportamenti.

La valutazione della performance complessiva del personale di comparto avviene annualmente, a consuntivo, entro il **31 marzo dell'anno successivo** a quello oggetto di valutazione; il Dirigente consegna, nell'ambito di un colloquio, la relativa scheda (SPC - Dipendente) al valutato che la firma per ricevuta.

La soglia minima di performance, sotto alla quale non sarà attribuita alcuna premialità è del 50% del punteggio complessivo.

Fascia di valori della performance	Intervallo corrispondente	Percentuale di erogazione delle premialità
I	da 80 a 100 %	100%
II	da 50 a 79 %	Proporzione lineare
III	da 0 a 49 %	0%

Tabella n. 4 – Collegamento tra valutazione della performance ed erogazione delle premialità

La performance del personale assente per malattia e/o congedo per maternità e per paternità è valutata in relazione all'apporto del dipendente ai risultati, per effetto dell'attività svolta nel corso dell'anno, durante le giornate lavorate, secondo un criterio non necessariamente proporzionale a queste ultime.

Ai sensi dell'art. 7 CCNL, i criteri per l'attribuzione dei premi correlati alla performance sono oggetto di contrattazione integrativa.

La misurazione e la valutazione della performance individuale è finalizzata anche alla attribuzione delle progressioni economiche di cui all'art. 16 CCNL.

5. La valutazione negativa

È considerata "valutazione negativa" una valutazione complessiva con punteggio inferiore al 50% del punteggio massimo raggiungibile.

La "valutazione negativa" per l'anno di riferimento preclude l'accesso alla corresponsione della retribuzione di risultato e della produttività;

La valutazione negativa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f quinquies, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Gli incarichi dirigenziali e per le posizioni organizzative possono essere revocati prima della scadenza con atto scritto e motivato, in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.

6. La procedura di conciliazione

6.1 Dirigenti

Nei successivi 10 (dieci) giorni alla sottoscrizione della scheda di valutazione individuale il dirigente ha la possibilità di attivare la procedura di conciliazione attraverso una richiesta motivata di convocazione scritta indirizzata all'OIV.

L'OIV esamina la richiesta e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, convoca un incontro di conciliazione alla presenza del Direttore Generale da tenersi entro 15 giorni a decorrere dalla data di ricezione della richiesta scritta del dipendente; in caso di impossibilità motivata del dirigente a partecipare all'incontro, lo stesso può richiedere che l'incontro sia fissato in altra data nei successivi 10 giorni naturali, se il dirigente è impossibilitato a presenziare all'incontro, anche nei successivi 10 giorni, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dirigente in sede di domanda.

Durante l'incontro il dirigente può essere assistito da rappresentante sindacale o da un legale di fiducia.

All'esito dell'incontro, l'OIV concorda con il Direttore Generale il mantenimento o la modifica della valutazione della performance individuale. In caso di disaccordo tra OIV e Direttore Generale, prevale la decisione del DG.

L'esito del colloquio di conciliazione è formalizzato con verbale ed è comunicato al dipendente entro 5 giorni naturali dalla data del colloquio.

6.2 Posizioni organizzative e personale di comparto

Nei successivi 10 (dieci) giorni alla sottoscrizione della scheda di valutazione individuale il valutato ha la possibilità di attivare la procedura di conciliazione attraverso una richiesta motivata di convocazione scritta indirizzata all'OIV.

L'OIV esamina la richiesta e, sulla base delle motivazioni che l'accompagnano, convoca un incontro di conciliazione tra dirigente e valutato da tenersi entro 15 giorni a decorrere dalla data di ricezione della richiesta scritta del dipendente; in caso di impossibilità motivata del dipendente a partecipare all'incontro, il dipendente può richiedere che l'incontro sia fissato in altra data nei successivi 10 giorni naturali, se il dipendente è impossibilitato a presenziare all'incontro, anche nei successivi 10 giorni, la procedura avverrà tramite l'esame documentale di quanto prodotto dal dipendente in sede di domanda.

Durante l'incontro il valutato può essere eventualmente assistito da rappresentante sindacale o da un legale di fiducia.

All'esito dell'incontro, l'OIV concorda con il dirigente il mantenimento o la modifica della valutazione della performance individuale. In caso di disaccordo tra OIV e dirigente, prevale la decisione dell'OIV. L'esito del colloquio di conciliazione è formalizzato con verbale ed è comunicato al dipendente entro 5 giorni naturali dalla data del colloquio.

7. Integrazione tra il SMVP e il Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza.

Il presente Sistema e il Piano della Performance devono integrarsi con quanto previsto nel Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza (PTAT). Infatti, in linea con le

indicazioni e i principi fissati dalla legge 190/2012, dai decreti legislativi 33/2013 e 39/2013 e dal decreto legge 90/14, convertito in legge 114/14, i documenti previsti dal D.Lgs. 150/09 sono concepiti anche come momenti di sintesi degli strumenti di programmazione di cui l'Ente si dota.

Nell'ottica del coordinamento già promosso dalla delibera ANAC 6/2013 ed espressamente previsto nel Piano Nazionale Anticorruzione, gli obiettivi assegnati ai diversi livelli devono riguardare anche la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

Visione strategica

Visione strategica: capacità di leggere il contesto e di cogliere l'evoluzione futura degli scenari organizzativi in modo da sviluppare le azioni a breve e lungo termine.

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non comprende la complessità del contesto in cui opera e non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, ma non ne coglie l'evoluzione	Comprende la complessità del contesto in cui opera, cogliendo le dinamiche in atto e l'evoluzione futura degli scenari su cui si proietta l'attività della struttura.	Comprende la complessità del contesto in cui opera e ne anticipa le dinamiche, promuovendo attivamente processi di sviluppo finalizzati a rispondere anche alle sfide esterne
Non individua le strategie dell'amministrazione	Individua le strategie dell'amministrazione, ma non sempre le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine	Individua le strategie dell'amministrazione, le esplicita e le traduce in programmi di azione di medio e lungo termine agendo sui vincoli potenziali
Non coniuga le strategie individuate con i vincoli reali	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali ma solo a lungo termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali anche a medio e breve termine	Coniuga le strategie individuate con i vincoli reali trasformandoli in opportunità
Non valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie solo se stimolato	Valuta le esigenze degli stakeholder nell'individuazione delle strategie	Promuove il coinvolgimento degli stakeholder nell'individuazione delle strategie

Leadership

Leadership: assumere un ruolo di riferimento, guida e responsabilità verso gli altri colleghi, suscitando consenso e valorizzando il contributo dei singoli componenti del gruppo

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non sceglie e non agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Non sempre sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento per i componenti del gruppo	Sceglie e agisce in modo da essere un punto di riferimento dentro e fuori il gruppo
Non lavora con una chiara visione del punto di arrivo e non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, ma non guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo e guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo	Ha una chiara visione del punto di arrivo, guida il proprio gruppo al raggiungimento dell'obiettivo e valorizza il contributo dei singoli
Non assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede ma non in situazioni critiche	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede	Assume le responsabilità che il ruolo ricoperto richiede e riesce a farle assumere, ove necessario, ai propri collaboratori
Non suscita consenso e non ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere	Anche in situazioni ambientali ad alto livello di complessità suscita consenso e ottiene collaborazione nel gruppo rispetto alle strategie definite ed ai risultati da raggiungere

Motivazione e sviluppo risorse umane

Motivazione e sviluppo risorse: capacità di ascoltare e coinvolgere i collaboratori per generare impegno e motivazione. Capacità di fare squadra e gestire il clima interno, valorizzando i punti di forza e affrontando costruttivamente le aree di miglioramento per creare reali opportunità di crescita

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non ascolta e non coinvolge i propri collaboratori	Ascolta e coinvolge i propri collaboratori solo se sollecitato	Ascolta e coinvolge abitualmente i propri collaboratori	Mantiene un costante dialogo con i propri collaboratori, fornendo pure frequenti ed esaurienti feed back
Non promuove lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Tende a promuovere lo sviluppo dell'autonomia ai propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori	Promuove abitualmente lo sviluppo dell'autonomia dei propri collaboratori, stimolandone le opportunità di crescita professionale
Non crea un buon clima interno e non gestisce i conflitti nel gruppo	Si adopera per creare un buon clima interno ma non gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno e gestisce i conflitti nel gruppo	Crea un buon clima interno, gestisce i conflitti nel gruppo e ne previene l'insorgenza
Non valuta attentamente le performance dei propri collaboratori e non ne coglie le differenze per un miglioramento	Valuta le performance dei propri collaboratori, ne coglie le differenze ma non riesce ad ottenere adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento	Valorizza i propri collaboratori valutandone attentamente e periodicamente le performance, ne coglie le differenze e ottiene adesione per un miglioramento

Gestione progetti/processi

Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato o in modo parziale	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti e talvolta propone nuove soluzioni per migliorare la qualità del progetto
Non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei progetti	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	Utilizza gli indicatori a disposizione e, se necessario, ne individua degli altri per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati
Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento formalistico e non è orientato alla semplificazione dei processi	Tende ad operare applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico ed orientato alla semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi
Non intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento	Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa

Capacità decisionale

Capacità decisionale : Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze.

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non prende decisioni di fronte a problemi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi ma ricerca il consenso del proprio responsabile per condividerne l'impatto	Prende decisioni di fronte a problemi valutandone i possibili impatti	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi anche complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia	Si sforza di decidere in autonomia	Decide in autonomia	Decide in autonomia e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte quando queste sono poco efficaci	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o altri colleghi	Si assume la responsabilità delle proprie scelte	Si assume la responsabilità delle proprie scelte e favorisce la diffusione della cultura della responsabilità nel gruppo
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

Innovazione

Innovazione: cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative	Propone soluzioni innovative, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni, all'interno dell'intero processo
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone e accetta soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati anche anticipando eventi non ancora manifestatisi
Non è attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	Si sforza di individuare i segnali dell'ambiente circostante dai quali cogliere opportunità per soluzioni innovative	E' attento ai segnali dell'ambiente circostante, dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative	È attento ai segnali dell'ambiente circostante dai quali coglie opportunità per soluzioni innovative e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito	Verifica la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo però alla supervisione di colleghi e/o responsabili	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali trovando anche un buon rapporto costi/benefici	Verifica sempre la fattibilità di idee o soluzioni originali, trova un buon rapporto costi/benefici e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

Analisi e soluzione dei problemi

Analisi e soluzione dei problemi: Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non analizza i problemi	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause solo se stimolato	Analizza i problemi e ne individua le possibili cause	Analizza rapidamente i problemi e ne individua le possibili cause coinvolgendo i propri colleghi
Non propone alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone alternative plausibili per la soluzione del problema solo se stimolato	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema	Propone tempestivamente più alternative plausibili per la soluzione del problema individuando la più efficace
Non adotta la soluzione individuata	Adotta la soluzione individuata solo se sollecitato	Adotta rapidamente la soluzione individuata	individua e ne promuove la diffusione
Non evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzioni adottata solo se sollecitato	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata	Evidenzia rapidamente le criticità che rendono difficile l'implementazione della soluzione adottata e identifica le possibili azioni correttive

Orientamento alla semplificazione

Orientamento alla semplificazione: comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non è capace di modificare, anche se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;	Tende a modificare, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi senza, però, riuscirvi efficacemente	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi;	Modifica, se di propria competenza, le regole e le procedure che comportano un inutile appesantimento dell'iter dei processi e li promuove dentro e fuori il proprio gruppo
Non mette in discussione le prassi consolidate anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Mette in discussione le prassi consolidate ,anche se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa, solo se sollecitato	Rimettere in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa;	Rimette in discussione le prassi consolidate se si intravedono nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non sempre riesce a scomporre i problemi e a individuarne le cause	E' in grado di scomporre i problemi ma non sempre coglie le cause rilevanti	Riesce a scomporre i problemi e affrontarli singolarmente procedendo per gradi	Scompone rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Non coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte;	Coglie le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte ma non sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte e sa come utilizzarle per semplificare i processi	Coglie tempestivamente le opportunità di semplificazione normativo-regolamentare introdotte , sa come utilizzarle per semplificare i processi e le promuove dentro e fuori il proprio gruppo

Orientamento all'efficienza

Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non è consapevole delle risorse a disposizione	Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione	È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio	È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo
Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori

Accuratezza e tempestività

Accuratezza e tempestività: Esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non si preoccupa di essere preciso, utilizzando un approccio al lavoro spesso superficiale	E' preciso ed attento ai dettagli ma tende a non curarsene in situazioni di urgenza/necessità	E' sempre preciso ed attento ai dettagli nello svolgere la propria attività	E' sempre preciso ed attento ai dettagli significativi nello svolgere la propria attività
Non si pone standard di performance e non si attiva per superare gli ostacoli	Tende a darsi standard di performance ma si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone abitualmente standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli
Tende a non dare il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi richiesti dalla natura del compito assegnato ma, non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi richiesti dalla natura del compito assegnato	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista le variabili connesse alla natura del compito ma non direttamente controllabili	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato	Monitora le attività, tenendo sotto controllo tutte le diverse variabili connesse alla natura del compito assegnato, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario

Flessibilità

Flessibilità: Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si sforza di accettare i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonti di nuove opportunità	Si attiva per proporre cambiamenti al proprio contesto in considerazione dell'obiettivo da raggiungere
Organizza il proprio tempo senza tenere conto delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione solo se sollecitato	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione	Organizza il proprio tempo in funzione delle esigenze dell'amministrazione anche a fronte dell'insorgenza di attività urgenti non prevedibili
Non adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto solo se sollecitato	Adatta autonomamente le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto	Adatta le modalità di svolgimento del proprio lavoro alla dinamicità del contesto coinvolgendo anche i propri colleghi/collaboratori
Non fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza nell'ambito della struttura	Nell'ambito della struttura fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza solo se stimolato/sollecitato dal proprio responsabile	Nell'ambito della struttura fornisce sollecitamente il proprio contributo su attività non di stretta competenza	Si propone e fornisce il proprio contributo su attività non di stretta competenza e di altre strutture

Sviluppo/condivisione della conoscenza

Sviluppo/condivisione della conoscenza: comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non è attento al proprio sviluppo professionale e non ricerca opportunità di apprendimento	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amministrazione	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso le occasioni di apprendimento messe a disposizione dall'amm.ne, l'autoformazione e lo scambio professionale	Cura il proprio sviluppo professionale attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento, l'autoformazione e lo scambio professionale
Non si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze;	Si confronta con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze solo se sollecitato	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze	Si confronta abitualmente con esperienze diverse al fine di ampliare le proprie competenze mettendole a disposizione dell'intera organizzazione;
Non utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Non sempre utilizza linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente linguaggi e strumenti appropriati per la trasmissione del sapere coinvolgendo attivamente gli interlocutori
Non trasmette le competenze possedute ai colleghi	Trasmette le competenze possedute ai colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le competenze possedute ai colleghi e ne verifica la comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro

Integrazione nell'organizzazione

Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Rifiuta in modo sistematico l'integrazione organizzativa e non favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitato o in modo parziale	Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio
Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non utilizza le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività. Svolge le proprie attività senza riconoscersi negli obiettivi dell'Ente	Si sforza di utilizzare le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività ma non risulta particolarmente efficace. Svolge le proprie attività riconoscendosi solo in parte negli obiettivi dell'Ente	Usa in modo adeguato il sistema delle relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività. Svolge le proprie attività in sintonia con gli obiettivi dell'Ente	Usa in maniera ottimale le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività e le mette anche a disposizione dei colleghi. Svolge le proprie attività in totale sintonia con gli obiettivi dell'Ente
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

Auto-organizzazione

Auto-organizzazione: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.

Insufficiente	Sufficiente	Buono	Ottimo
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabile	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Organizza il proprio lavoro senza tenere conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Tende ad organizzare il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro ed è in grado di gestire con flessibilità le proprie attività in funzione delle esigenze di servizio
Non rispetta i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitato o in modo parziale	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e gestisce con lucidità tutto ciò che ne esula senza per questo mettere in discussione l'organizzazione del lavoro
Non utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo supervisione al responsabile	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, in autonomia

Scheda di valutazione della performance individuale dirigente XXXXXX - Anno AAAA

Valutazione performance di risultato (VR)

Valutazione Performance Agenzia VE -

0,00%

Valutazione Unità Organizzativa VO -

VR

Obiettivi	Descrizione	Peso dell'obiettivo (%)	Indicatore	Target (risultato atteso)	Risultato raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio Pesato
Obiettivo 1							
Obiettivo 2							
Totale VO							0%
Valutazione obiettivi individuali assegnati (VI)							
Obiettivo 1							
Totale VI							0%

Totale valutazione performance di risultato VR=VO 70% + VI 20% + VE 10%

0,00%

Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)

VA

Ambito	Descrizione		SCARSO da 0 a 20%	MEDIOCRE da 21 a 40%	SUFFICIENTE da 41 a 60%	BUONO da 61 a 80%	OTTIMO da 81 a 100%	Punteggio Pesato
Leadership		20%						0,00%
Visione strategica		20%						0,00%
Motivazione e sviluppo risorse umane		20%						0,00%
Gestione progetti/processi		20%						0,00%
Differenziazione valutativa, capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi		20%						0,00%

Totale delle valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)

0,00%

Valutazione complessiva annuale del Dirigente Pc = VR x 70% + VA x 30%

0,00%

Scheda di valutazione della performance individuale posizione organizzativa XXXXXX - Anno AAAA

Valutazione performance di risultato (VR)

Valutazione Performance Agenzia VE -							
0,00%							
Valutazione Performance Direzione VO							
0,00%							
Valutazione Unità Organizzativa VOP -							
Obiettivi	Descrizione	Peso dell'obiettivo (%)	Indicatore	Target (risultato atteso)	Risultato raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio Pesato
Obiettivo 1							
Obiettivo 2							
Totale VO							0%
Valutazione obiettivi individuali assegnati (VI)							
Obiettivo 1							
Totale VI							0%

**Totale valutazione performance di risultato VR=VO 40% + VPO 30% + VI 20% + VE 10%
0,00%**

Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)

Ambito	Descrizione	Peso	Punteggio				Punteggio Pesato
Capacità decisionale	Scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e	20%				0%	0,00%
Innovazione	Cercare nuove vie percorribili in termini di processo e servizio per rispondere alle esigenze del cittadino/cliente facendosi motore del cambiamento.	20%				0%	0,00%
Analisi e soluzione dei problemi	Contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili	20%				0%	0,00%
Orientamento alla semplificazione	Comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione	20%				0%	0,00%
Orientamento all'efficienza	Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione	20%				0%	0,00%

Totale delle valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA) 0,00%

Valutazione complessiva annuale della posizione organizzativa Pc = VR x 60% + VA x 40%

0,00%

Scheda di valutazione della performance individuale sonale di comparto XXXXXX - Anno AAAA

Valutazione performance di risultato (VR)

Valutazione Performance Agenzia VE -

0,00%

Valutazione Unità Organizzativa VO -

VR

Obiettivi	Descrizione	Peso dell'obiettivo (%)	Indicatore	Target (risultato atteso)	Risultato raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio Pesato
Obiettivo 1							
Obiettivo 2							

Totale VO

**Totale valutazione performance di risultato VR=VO 95% + VE 5%
0,00%**

Valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)

VA

Ambito	Descrizione	PESO	PUNTEGGIO	Punteggio Pesato
Accuratezza e tempestività	Esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato	20,00%	0,00%	0,00%
Flessibilità	Adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato	20,0%	0,0%	0,00%
Sviluppo/condivisione della conoscenza	Comprendere la rilevanza delle competenze fondamentali per l'impatto sulla prestazione, svilupparle e diffonderle superando le resistenze interne	20,0%	0,0%	0,00%
Integrazione nell'organizzazione	Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente	20,0%	0%	0,00%
Auto-organizzazione	Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivise nel gruppo e nell'U.O.	20%	0%	0,00%

Totale delle valutazione delle competenze e dei comportamenti (VA)

0,00%

Valutazione complessiva annuale del Personale di comparto Pc = VR x 40% + VA x 60%

0,00%