



ISTITUTO REGIONALE PER LA FLORICOLTURA

**SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE**

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

1.	INTRODUZIONE	2
2.	Gli Strumenti del Sistema.....	3
3.	Strumenti di Programmazione (valutativa): la Matrice degli Obiettivi dell'Amministrazione	3
3.1.	Strumenti di Programmazione: gli Obiettivi di Gestione - Performance	3
3.2.	Strumenti di Programmazione: il Programma Operativo – PiO	4
4.	La Gestione per Obiettivi	5
4.1.	Principi Generali inerenti le Performance.....	5
4.2.	Le Schede di PiO	7
5.	Monitoraggio infra-annuale di Verifica intermedia degli Obiettivi.....	11
6.	Oggetto della Valutazione delle Performance.....	11
7.	La Performance Organizzativa di Istituto: le Dimensioni della Performance	12
8.	Strumenti di Valutazione: Competenze e Comportamenti	14
8.1.	Competenze e Comportamenti per la Valutazione dei Funzionari Responsabili di PiO.....	14
8.2.	Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale di categoria A, B, C e D (senza responsabilità di PiO)	15
8.3.	La Valutazione dell'Obiettivo Qualitativo: Competenze e Comportamenti.....	16
9.	Strumenti di Valutazione degli Obiettivi (quantitativi)	16
9.1.	Valutazione degli Obiettivi individuali assegnati ai Funzionari Responsabili di PiO).....	16
9.2.	Valutazione degli specifici Obiettivi di Performance assegnati al restante personale di categoria A, B, C e D	17
10.	Valutazione Individuale finale	18
11.	Colloquio di Valutazione	19
12.	Richiesta di Revisione della Valutazione	19
13.	Valutazione Negativa.....	19
14.	Applicazione e miglioramento continuo del Sistema	19
15.	Norma stralcio valutazioni anni _____	19
	TABELLA N. 1 “Competenze e Comportamenti dei Funzionari Responsabili di PiO”	21
	TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione dei Funzionari Responsabili di PiO”	22
	TABELLA N. 3 “Competenze e comportamenti per il personale di cat. A, B, C e D non Responsabile di PiO”	31
	TABELLA N. 4 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D (senza Responsabilità di PiO)”	32
	TABELLA N. 5 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi” (rif. par.8.3)	48
	TABELLA N. 5 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”	49

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

1. INTRODUZIONE

L'attività di misurazione e valutazione delle performance e delle prestazioni del personale si colloca al centro della riforma del lavoro pubblico configurata a partire dagli anni novanta con le disposizioni normative confluite poi nel decreto legislativo n. 165/2001 e smi fino alle disposizioni della legge n. 15/2009 e del D.Lgs. n. 150/2009 e smi.

Tale ambito è stato confermato dalla legge n. 124/2015 e dai successivi Decreti Legislativi ed assume ulteriore rilievo anche in relazione alla normativa sulla Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza di cui alla legge n. 190/2012 e ai successivi decreti attuativi e interpretazioni applicative ANAC.

L'impostazione generale della riforma porta al centro dell'azione amministrativa la logica della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, il recupero di efficienza e di efficacia, il miglioramento della qualità dell'azione della P.A. e un più ottimale utilizzo delle risorse.

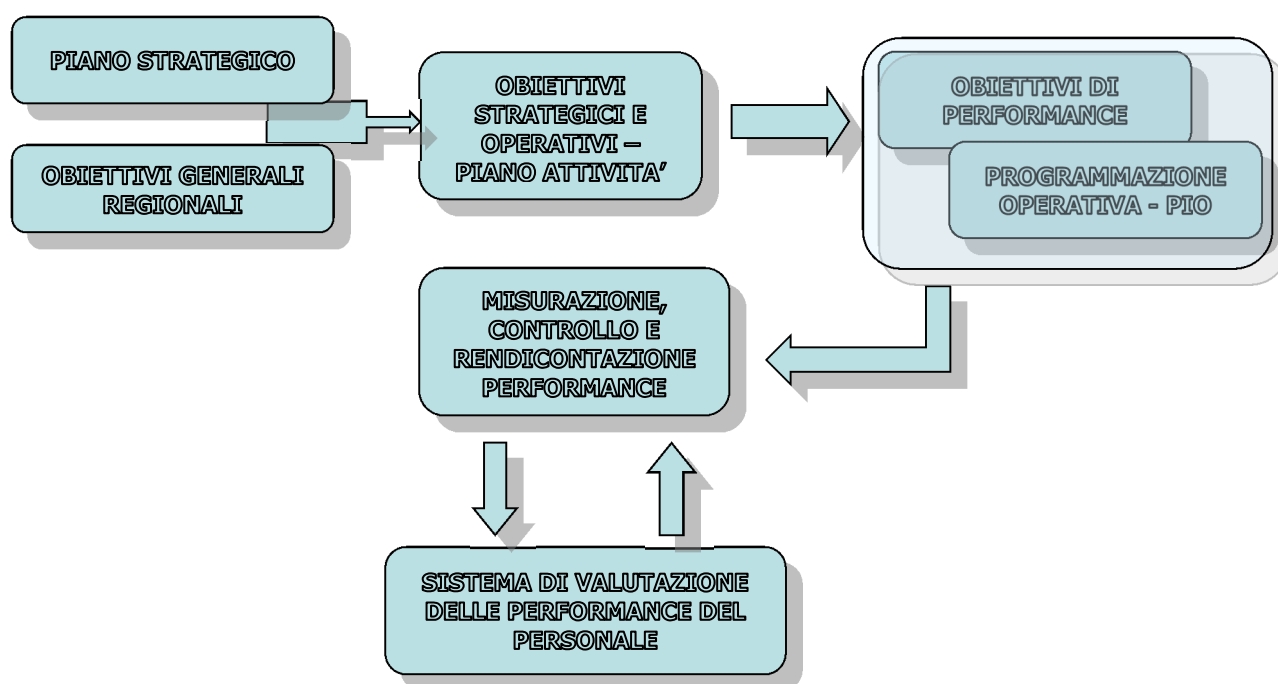
Accanto all'obiettivo del miglioramento continuo delle performance pubbliche vi è la finalità ultima di rendere conto alla collettività ed alle comunità territoriali dell'azione e dei risultati dell'attività degli enti preposti alla gestione delle risorse pubbliche.

Tali obiettivi possono essere perseguiti solo in un'organizzazione che considera la centralità della persona l'elemento fondante delle politiche organizzative e gestionali e mira a valorizzare e premiare il contributo dei dipendenti al raggiungimento delle finalità istituzionali dell'Istituto in un'ottica di miglioramento continuo.

Diventa, quindi, fondamentale la costruzione di un sistema di valutazione delle prestazioni del personale in grado di promuovere la corretta attribuzione ed assunzione delle responsabilità, la chiara definizione di obiettivi misurabili mediante un sistema di indicatori quantificabili, la corretta gestione delle risorse umane e finanziarie assegnate, nonché di esplicitare meccanismi trasparenti di incentivazione per i risultati raggiunti in un'ottica di direzione per obiettivi e in raccordo con i contratti collettivi di lavoro.

Il sistema di valutazione delle prestazioni del personale svolge, pertanto, un ruolo essenziale nel processo di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance dell'Istituto, (figura n. 1) come previsto dalla normativa nazionale e di innovazione e modernizzazione dell'intera Pubblica Amministrazione italiana.

figura n. 1: "Il Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance del personale nel ciclo della performance"



2. Gli Strumenti del Sistema

Il presente Sistema individua e definisce i seguenti “Strumenti”:

- Strumenti di Programmazione
 - Il sistema degli Obiettivi di Performance
 - I Programmi Operativi (PiO).
- Strumenti di Monitoraggio
 - Il Monitoraggio infra-annuale
- Strumenti di Valutazione
 - Individuale, Quantitativa e Qualitativa
 - di Ente - organizzativa
- Strumenti di consuntivazione.

3. Strumenti di Programmazione (valutativa): la Matrice degli Obiettivi dell'Amministrazione

In coerenza con gli articoli 3, 4 e 5 del vigente D.Lgs 150/09, e ai soli fini valutativi, la struttura logica della Programmazione gestionale (strategica e operativa), definibile Matrice degli Obiettivi, si articola in:

- **Obiettivi Generali** derivanti dalla Regione Liguria (... DEFR/DGR/Leggi Speciali/Linee Guida/ ...)
- **Obiettivi di Performance (integrata)**, prevalentemente determinati quali declinazione della Pianificazione dell'Istituto, realizzata a mezzo del Piano Strategico/Piano delle Performance;

successivamente sub-articolati in:

- **Obiettivi Operativi** mediante (eventuali) i Programmi Operativi (PiO).

La reale possibilità di perseguire gli Obiettivi Generali, qualora fossero definiti come previsto dall'art. 5 del D.Lgs 150/09, necessita evidentemente che i medesimi “entrino” nella pianificazione dell'Istituto, diventando a loro volta (*ope legis*) di Performance integrata, salvo già “coperti” da Obiettivi (autopoietici) già presenti nel Piano Strategico in forza di *autonoma* programmazione.

Su impulso del Direttore, annualmente e comunque coerentemente con la programmazione finanziaria annuale, l'Istituto aggiorna i contenuti della Matrice, determinando così il corrispondente allineamento della sua Programmazione (valutativa).

Generalmente, il numero degli Obiettivi di Performance (Individuale) assegnati annualmente a ciascun dipendente (singolarmente o in gruppo) non dovrà essere superiore a 5, variamenti ponderati.

3.1. Strumenti di Programmazione: gli Obiettivi di Gestione - Performance

E' la fase in cui si definiscono precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dai singoli dipendenti dell'Istituto, da un lato per stimolarne il *commitment* (in termini di identificazione con l'Istituto e i suoi obiettivi) e dall'altro per facilitare ed oggettivare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli lavoratori.

Un obiettivo correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di progettualità, efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

Obiettivi tipici dell'attività corrente potranno essere considerati utilmente a scopo valutativo solo se in stretta connessione con significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (ad es. accelerazione tempi di output, progetti specifici, attivazione di nuovi processi/attività, digitalizzazione, ecc.).

Gli obiettivi di gestione, *riconducibili agli Obiettivi Strategici* individuati dall'Istituto con l'approvazione del Piano Strategico triennale e la Relazione Tecnica al Bilancio di Previsione/Piano Tecnico gestionale e in base alle eventuali priorità strategico-operative stabilite per il periodo di riferimento, si possono classificare in:

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascuna Unità Operativa – ed a sue eventuali articolazioni - specifici dell'attività ad esso deputata, sia in termini di performance che gestionali.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Unità, anche a tutte). Possono eventualmente costituire obiettivo “soglia” cioè obiettivo il cui mancato conseguimento “annulla” ogni altro risultato, ancorché raggiunto).

I suddetti obiettivi possono, inoltre, essere:

- *di tipo quantitativo* (economico-finanziari, di processo, di progetto), in quanto intrinsecamente misurabili attraverso uno o più indicatori correlati a specifici *target* e *grading*;
- *di tipo qualitativo* indirettamente misurabili attraverso parametri di stima/congettura (ad esempio, qualità e livello del Controllo, livello di adeguatezza del *portafoglio competenze*, clima organizzativo, ecc.).

In stretta relazione con il Principio contabile della Programmazione (Allegato 4/1 del D.Lgs 118/11) gli obiettivi possono altresì riguardare:

- *l'efficacia dell'azione* secondo profili di qualità, di equità dei servizi e di soddisfazione dell'utenza
- *l'efficienza della gestione*, intesa quale rapporto tra risorse utilizzate e quantità di servizi prodotti o attività svolta.

Al fine di garantire una corretta individuazione degli **obiettivi di performance** impiegabili a scopo valutativo è necessario, per la loro cernita, che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza, devono cioè essere:

- a) *rilevanti e pertinenti* rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Amministrazione, alla prevenzione della corruzione;
- b) *specifici e misurabili* in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un *significativo miglioramento* della qualità dei servizi erogati (internamente o esternamente) e/o degli interventi;
- d) riferibili ad un *arco temporale determinato*, di norma corrispondente ad un anno;
- e) *commisurati ai valori di riferimento*, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (benchmarking);
- f) *confrontabili* con i trend della produttività/efficienza dell'Amministrazione;
- g) *raggiungibili*, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tra tutti gli Obiettivi gestionali - definiti dalla Programmazione dell'Istituto e ascrivibili per responsabilità ad un dipendente - il numero degli obiettivi (individuali o collettivi) assegnati annualmente a ciascun dipendente con finalità valutative (Obiettivi di Performance Individuale), come detto, non dovrà essere di norma superiore a 5.

Di *default* gli obiettivi di performance individuale sono equiponderati. Sarà cura del Direttore, d'intesa con il NdV, provvedere a eventuale diversa pesatura dei medesimi.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Per i dipendenti di cat. “D” il peso dell'Obiettivo qualitativo relativo alle Competenze/Comportamenti, di cui si dirà oltre, di norma non potrà essere superiore al 30%.

La Scheda Allegato A1 e A2 permette l'assegnazione formale sia degli Obiettivi quantitativi, che dell'Obiettivo qualitativo, rispettivamente per i Funzionari Responsabili di PiO (se presenti) e per gli altri lavoratori di categoria D, C, B e A.

3.2. Strumenti di Programmazione: il Programma Operativo – PiO

Il PiO è lo strumento di Programmazione Operativa che permette l'assegnazione delle responsabilità di partecipazione/contributo al raggiungimento di un *Obiettivo di Performance* al personale che al medesimo è “associabile” per compiti, funzioni e ruolo ricoperto in IRF. La logica di tale associazione è basata sulla specializzazione del personale, necessaria al perseguimento delle azioni funzionali, ma anche in *décalage* in base al livello di autonomia e potere propriamente esercitabile da ciascuno

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

in base al Profilo Professionale. Vedasi il successivo punto 4.2 per la puntuale descrizione della Scheda di PiO.

Gli Obiettivi Operativi, infatti, costituiscono gli elementi della Programmazione (valutativa) annuale in grado di permettere l'applicazione della logica del *cascading*, cioè costituiscono la disaggregazione logica (per mezzo dello strumento "Programma Operativo" – PiO) in termini di propedeuticità e strumentalità agli obiettivi (privilegiatamente) di performance che l'Istituto ha provveduto ad individuare nel Piano Strategico, al fine di esplicitare il motivato coinvolgimento funzionale che i dipendenti debbono assicurare per il pieno perseguimento degli obiettivi particolarmente rilevanti per l'IRF, così come derivanti dalla Programmazione definita dal Piano Strategico/Piano Tecnico/Programma delle Attività.

Di norma, il coinvolgimento su un obiettivo di performance (a mezzo di un Programma Operativo) avviene a cascata, nel senso che prevede un ruolo di responsabilità diretta di un Funzionario di Cat. D - relativamente al PiO, cioè ai/alle Sub-Obiettivi/Azioni necessarie – da cui deriva, per sub-attribuzione, il coinvolgimento del restante personale del Comparto "associabile", mediante l'individuazione di Attività/Fasi che implementano operativamente i Sub-Obiettivi/Azioni del PiO; quindi, in ultima istanza, il tutto *strumentale* alla Performance definita per l'Istituto dal Direttore. Può, però, darsi che:

- a) da parte del Direttore, non sia ritenuto necessario avvalersi di collaboratori per il perseguimento di un certo Obiettivo di Performance: in tal caso non sarà formalizzato alcun Programma Operativo (PiO);
- b) da parte del Direttore, considerato il modello collaborativo dell'Istituto, non sia ritenuto necessario avvalersi direttamente di Funzionari responsabili di PiO: in tal caso sarà formalizzato un PiO solo per procedere all'attribuzione diretta di Obiettivi Operativi ai diversi Collaboratori: nel senso dell'assegnazione della responsabilità delle Fasi, individualmente o in gruppo, ai Collaboratori delle diverse categorie presenti nel Servizio/Area interessati dall'Obiettivo Operativo;
- b) eccezionalmente, non sia ritenuto necessario/utile da parte del Direttore (d'intesa con il Funzionario responsabile) identificare uno o + collaboratori cui assegnare precise Fasi/Attività: in tal caso il PiO definito non vedrà il coinvolgimento di alcun dipendente, ad eccezione dell'Funzionario Responsabile di PiO, "titolare" del PiO stesso.

E' comunque necessario assicurare un generale coinvolgimento dei Funzionari di Cat D almeno su un PiO (possibilmente due) e di ciascun altro dipendente (di qualunque altra Categoria) in almeno tre Fasi/Attività, anche di un solo PiO. Non è, peraltro, illogico prevedere il coinvolgimento del personale su Fasi/Attività di un PiO di diversa struttura organizzativo-gestionale (anche di altra Area/Servizio), in termini di trasversalità.

La Programmazione Operativa a mezzo di un PiO può anche applicarsi (secondo la medesima logica di anzi descritta) nel caso di *Obiettivi* privi delle caratteristiche della Performance, in precedenza precisate, al fine di facilitare l'esplicitazione del coinvolgimento atteso (individuale e di gruppo) da parte del personale su **Obiettivi Specifici**, identificati dal Direttore, anche in corso d'anno.

Sarà cura del Direttore provvedere, d'intesa con il Nucleo di Valutazione, alla pesatura degli obiettivi quantitativi (derivanti dai PiO) dei Funzionari Responsabili di PiO e dei restanti Dipendenti (a mezzo della richiamata Scheda Allegato A1 e A2). Lo strumento "Programma Operativo - PiO" sarà dettagliatamente descritto nel par. 4.2.

4. La Gestione per Obiettivi

4.1. Principi Generali inerenti le Performance

Ad inizio di ogni anno, secondo la tempistica prevista dal presente documento e coerentemente con il ciclo della programmazione finanziaria di Bilancio, si svolge la fase di definizione ed assegnazione degli obiettivi.

Tale attività si svolge in un processo progressivo e iterativo - cosiddetto "a cascata" (*figura n. 2*) - che parte dagli atti e dai relativi documenti di programmazione strategica e prosegue con riferimento

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

al Programma annuale di Attività. L'IRF individua quale strumento di programmazione annuale nell'ambito del ciclo di gestione della performance il Programma Annuale, assumendolo come elemento essenziale delle fasi di definizione, misurazione e rendicontazione delle performance. Dal Programma Annuale derivano direttamente (sono prescelti) gli obiettivi gestionali e indirettamente sia quelli attribuiti ai Funzionari (Responsabili di PiO, se individuati) nonché gli "obiettivi operativi" (assegnati a mezzo dei PiO) ai quali contribuiscono in maniera prevalente (individualmente o in gruppo) i lavoratori di categoria A, B, C e D.

Tale fase ha un'importanza fondamentale per il corretto funzionamento del sistema di programmazione e controllo dell'Istituto e per la necessaria diffusione e concreta condivisione a tutti i livelli ed articolazioni organizzative delle priorità strategiche e degli indirizzi che si intendono perseguire.

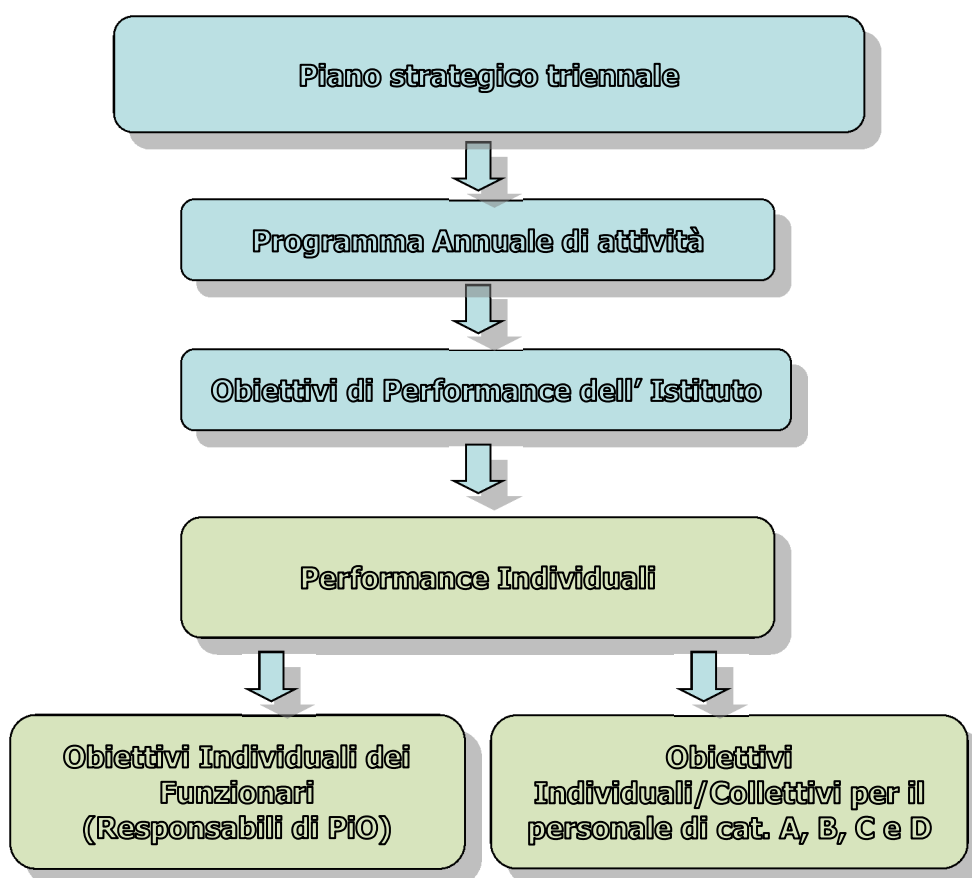


figura n.2 "Processo di definizione degli obiettivi individuali"

Gli Obiettivi Individuali/collettivi (per i Funzionari Responsabili di PiO, se individuati, a mezzo della Scheda Allegato A1 e per i restanti Dipendenti a mezzo della Scheda Allegato A2) devono essere associati a Indicatori di verifica con la relativa quantità di *Target* (da raggiungere per la piena valutazione positiva) definita necessariamente in fase di assegnazione; ciascun *Target* a sua volta è abbinato ad un *Grading* che permette di pre-assegnare/associare puntualmente la gamma di valori consuntivi di ciascun Indicatore (relativamente al valore di target prefissato) ad un predefinito *Score* std a 4 "scalini": 100, 90, 60, 0 espressivi dei possibili diversi livelli (grado) di raggiungimento dell'Obiettivo.

Gli Indicatori assumono, quindi, un rilievo determinante in quanto permettono la misurazione di un Obiettivo. A tal fine devono essere specifici, chiari e possibilmente confrontabili con i valori di riferimento (*benchmark*), quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e/o

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe e confrontabili con le tendenze della produttività dell'Amministrazione e comunque associati annualmente al Target di riferimento.

Gli Obiettivi annuali riferiti alle diverse articolazioni organizzative potranno riguardare, oltre che l'attuazione delle politiche, programmi e progetti strategici triennali e annuali, risultati sia di miglioramento e/o innovazione, sia di miglioramento/mantenimento di standard di qualità ed efficienza delle attività gestionali e di servizio oltreché, ai sensi della normativa di Prevenzione della Corruzione, misure di mitigazione del rischio, attività, iniziative, progetti e comunque quant'altro previsto dal PTPC vigente nell'anno di riferimento in termini propedeutici e/o di trattamento del rischio di corruzione. In generale, tali obiettivi trovano puntuale area di riferimento nell'art 8 del D.Lgs 150/09 e riguardano di norma i seguenti ambiti:

1. Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
2. Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
3. Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
4. Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
5. Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
6. Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
7. Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
8. Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
9. Digitalizzazione;
10. Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);
11. Razionalizzazione Spesa.

Al fine di garantire la massima conoscenza e condivisione degli obiettivi, il Direttore comunica a tutto il personale gli obiettivi dell'anno, illustra gli eventuali indirizzi dell'Amministrazione, predispone - secondo un approccio condiviso e valorizzando il ruolo dei Funzionari di Cat. D di riferimento - i PiO necessari in termini gestionali e di programmazione operativa e comunica le modalità organizzative da seguire per il loro raggiungimento anche al fine di indicare il contributo atteso da ciascuno per la Performance complessiva della Struttura.

Periodicamente – sulla base di adeguati Report/Relazioni – il Direttore provvede a monitorare (come oltre meglio si dirà) l'andamento degli Obiettivi, dei Sub-Obiettivi/Azioni, delle Fasi/Attività coinvolgendo il personale nel miglioramento continuo della performance della propria Struttura e promuovendo i più estesi livelli di responsabilizzazione, partecipazione e contributo di tutto il personale; a tal fine, si dovranno svolgere periodiche riunioni ed incontri con i dipendenti.

4.2. Le Schede di PiO

Come detto nel precedente punto 3.2, le Schede di PiO (in Allegato) sono utilizzate successivamente alla compilazione della Scheda (Allegato A1) di assegnazione Obiettivi (di Performance) ai Funzionari, al fine di poter conseguentemente predisporre le Schede Allegato A2. Più precisamente, l'iter prevede che il Direttore – entro 30 giorni dall'approvazione del Programma Attività (Relazione Tecnica al Bilancio di Previsione) individui per ciascun Obiettivo di Performance (riconducibile non solo al Programma Attività, ma anche al Piano Strategico per l'anno di riferimento) il rispettivo Programma Operativo (PiO), se del caso + d'uno, associando ciascun PiO (di norma) ad un Funzionario (Responsabile di PiO) se presente, tra quelli assegnati all'Area di riferimento o

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

mantenendo direttamente la responsabilità del PiO.

In accordo con quanto precisato dal Principio Contabile della Programmazione¹, per ogni PiO si potranno dettagliare le principali Azioni (non più di tre) e i relativi Indicatori, il completo perseguimento delle quali (in termini di Target dell'Indicatore, frequentemente cronoprogrammatico) si ritiene possa determinare il positivo sviluppo (degli esiti) del PiO, quindi il presupposto per il pieno raggiungimento della performance (individuale) del Funzionario Responsabile di PiO stesso, se individuato.

¹ Allegato n. 4/1 al D.Lgs 118/2011 - PRINCIPIO CONTABILE APPLICATO CONCERNENTE LA PROGRAMMAZIONE DI BILANCIO che al punto 10.2 definisce:

“Nel PEG devono essere specificatamente individuati gli obiettivi esecutivi dei quali occorre dare rappresentazione in termini di processo e in termini di risultati attesi al fine di permettere:

- a) la puntuale programmazione operativa;
- b) l'efficace governo delle attività gestionali e dei relativi tempi di esecuzione;
- c) la chiara responsabilizzazione per i risultati effettivamente conseguiti.”

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

PROGRAMMA OPERATIVO - PIO

OBBIETTIVO di PERFORMANCE - anno _____		Codice ORTV: CARTA SERVIZI		91.11														
OBBIETTIVO SPECIFICO - anno _____																		
Codice di Resp./MBA		OBBIETTIVA																
ANNA STRATEGICA / MISSION																		
DESCRIZIONE OBIETTIVO PERFORMANCE		La carta dei servizi è il mezzo attraverso il quale si individuano gli standard di una prestazione, delineando i propri obiettivi e massimali specifici di cui si sapeva al cittadino-cliente-utente. Attraverso la Carta dei Servizi si impegna e quantifica determinati standard qualitativi e quantitativi, con l'intento di monitorare e migliorare la qualità di erogazione e amministrazione. Il progetto prevede l'aggiornamento del contenuto della carta dei servizi già realizzata nell'anno 2004. Il documento viene fornito a tutti i servizi offerti da ogni singola ripartizione. Ogni servizio deve essere descritto nei suoi particolari, per ognuno di essi deve essere indicata la procedura per accedervi, l'incaricato di riferimento, il contatto telefonico e di posta elettronica, gli orari, la durata/tempo della prestazione e i relativi costi a carico dell'utente.																
Ambito della Performance Org.va		Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati																
Peso del Programma Operativo (per il funz. Resp., nel caso di + di 1 PIO)		_____ %		legato a Fondi specifici (art 15 c.2/c.5 o -) <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO														
Funzionario Responsabile:		_____		periodo di riferimento _____														
				20_____														
Programma Operativo (Sub-Obiettivi/Azioni)				cod. PIO														
				Cod. Org/Spec														
cod. s.	Peso (%)	Descrizione (Indicatore di Azione)	Stato di avanzamento (data...)	Target (data fine di r.f.)	risultati													
					com. am. am. s. s.													
	10%	REDAZIONE DEL MODELLO ORGANICO DA UTILIZZARE E COMPLETAMENTO DI TUTTI I SERVIZI DA RENDERE NELLA CARTA.	avv.	31/07/2018														
	10%	STESURA DEL TRACCATO CON DESCRIZIONE DI TUTTI I SERVIZI OFFERTI CON INDICAZIONE DEI TEMPI, COSTI QUALI FATTORI DI RIFERIMENTO PER DETERMINARE LO STANDARD QUALITATIVO O QUANTITATIVO DELLA PRESTAZIONE, VERIFICA DEI CONTENUTI E AMBITO SERVIZI.	avv.	30/11/2018														
	10%	APPROVAZIONE E PUBBLICAZIONE DEL DOCUMENTO.	avv.	31/11/2018														
Programma Operativo (Fasi)																		
cod. s.	Descrizione	Tempi (settimane)																
		Set	Ott	Nov	Dic	Gen	Feb	Mar	Apr	Mai	Giun	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
1111	REDAZIONE DEL MODELLO ORGANICO DA UTILIZZARE												X					
1112	COMPLETAMENTO DI TUTTI I SERVIZI DA RENDERE NELLA CARTA DEI SERVIZI												X					
1114	STESURA DEL TRACCATO CON INDICAZIONE DI TUTTI I SERVIZI OFFERTI CON INDICAZIONE DEI TEMPI, COSTI QUALI FATTORI DI RIFERIMENTO PER DETERMINARE LO STANDARD QUALITATIVO O QUANTITATIVO DELLA PRESTAZIONE													X	X			
1114	VERIFICA DEI CONTENUTI E AMBITO SERVIZI.													X	X			X
1118	APPROVAZIONE E PUBBLICAZIONE DEL DOCUMENTO.																	X
NOTE ALLA PROGRAMMAZIONE E ALLA VALUTAZIONE (vincoli e fattori/cause ostative esogene), a cura del Direttore																		

Al secondo livello di Programmazione si collocano i restanti dipendenti che, a cura del Direttore, risulteranno assegnati ad una o + Fasi (Matrice Fasi/personale) in cui si è provveduto ad articolare il cronoprogramma, previsto nel PiO stesso, per strutturare e/o organizzare le attività utilmente finalizzabili al PiO, quindi all'Obiettivo di Perf. sotteso.

Relativamente all'abbinamento Fasi/Personale deve anche esplicitarsi per ciascun dipendente (Matrice Fasi/Personale) il peso relativo delle diverse Fasi assegnategli (individualmente/esclusivamente o in gruppo). Nel caso di un lavoratore abbinato a più di un PiO (cioè assegnato a Fasi di PiO diversi) la somma dei pesi (relativi) deve naturalmente totalizzare "complessivamente" (tra tutte le Fasi di tutti i PiO) 100 punti, come evidente da quanto sarà riportato in Scheda Allegato A2.

I dipendenti associabili ad un PiO sono di norma quelli assegnati all'unità organizzativa apicale in cui è incardinato il Funzionario di riferimento, ad eccezione di PiO (Obiettivi Operativi) trasversali.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Programma Operativo (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
__1													
__2													
__3													
__4													
__5													
__6													

In termini valutativi, il puntuale e adeguato completamento di ogni Fase - nel contribuire a determinare positivamente lo sviluppo del PiO di riferimento e dei suoi esiti attesi (sotto il coordinamento e l'indirizzo del Funzionario Responsabile di PiO o, in sua assenza, del Direttore medesimo), quindi, in ultima analisi il fattivo perseguimento del relativo Obiettivo di Performance - rappresenterà il presupposto per la valutazione pienamente positiva del/i dipendente/i specificamente associati (individualmente o collettivamente).

Programma Operativo 1T (FASI)													
n.	Descrizione	Tempistica di riferimento											
		Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic
1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità	X	X	X	X	X							
1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008				X	X	X	X					
1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						X	X	X	X	X		
1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati										X		
1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale									X	X	X	
1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001											X	

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Programma Operativo (Matrice FASI/Personale) - Settore/Extra-Sett. _ Peso di Fase per Dipendente												
Codice Programma Opvo	n.	Descrizione Fase	PERSONALE cat. A		PERSONALE cat. B		PERSONALE cat. C		PERSONALE cat. D		PERSONALE	
			Pavan	Manfredonia	Marzo	Musa	Chicco	Pluto	Tizio	Caio	Extra - Sempronio	_____
			SETTORE									EXTRA-SETT.
1T	1T.1	Redazione delle procedure e della documentazione coerente con la ISO 9001 per il Servizio di Verifica progettuale. Predisposizione della parte tecnica e della parte qualità		100	60							
	1T.2	Arruolamento del personale dell'Agenzia quale Membro del Gruppo Tecnico interno per la verifica progettuale. Formazione del personale prevista dalla Certificazione Iso 9001/2008			20							
	1T.3	Aggiornamento delle procedure alle modifiche e novità introdotte a giugno dal nuovo Codice degli appalti, revisione della documentazione						100				
	1T.4	Predisposizione della Determina di approvazione e atti collegati								100		
	1T.5	Attività propedeutiche allo svolgimento di una verifica sperimentale, per testare le procedure e formare il personale	70		20		20		70			
	1T.6	Acquisizione del Servizio di Audit per la certificazione ISO 9001	30			100	80		30		20	
TOTI			100	100	100	100	100	100	100	100	20	0

Tutto ciò è valido, evidentemente, fatte salve le necessarie distinzioni sulla "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei "contributori associati" ad ognuna delle Fasi che il Valutatore (Direttore) potrebbe evidenziare in sede valutativa individualmente - secondo lo schema valutativo che si preciserà più oltre (par. 9.2) - che sostanzialmente determina l'eventuale downgrade selettivo dello Score di Fase collettivo/comune di prima definizione (ultima colonna Scheda Allegato C3). Ogni PiO una volta predisposto sarà sottoposto all'approvazione del NdV.

5. Monitoraggio infra-annuale di Verifica intermedia degli Obiettivi

Il Direttore è tenuto ad effettuare un monitoraggio costante dell'andamento della performance dell'Istituto al fine di attivare le eventuali azioni correttive/revisioni; esso è basato su relazioni sintetiche, ma fondate su riscontri oggettivi, predisposte a cura dei Funzionari apicali dei diversi Servizi.

In occasione del monitoraggio, qualora situazioni eccezionali e impreviste (fattori esogeni) al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi, così come l'abbinato Indicatore/Target/Grading, il Direttore potrà realizzarne la ridefinizione (sostituzione e/o modifica), comunque entro e non oltre il mese di novembre di ogni anno. La sostituzione e/o la modifica di uno o alcuni Obiettivi di Performance e dei relativi Indicatori-Target-Grading è sottoposta all'approvazione del NdV, il quale potrà richiedere chiarimenti in proposito.

Il monitoraggio riguarda anche il portafoglio di Competenze oggetto di valutazione e, nel caso di insoddisfacente livello di applicazione, sarà cura del Direttore segnalare in itinere, individualmente, l'ambito di competenze di migliorare.

6. Oggetto della Valutazione delle Performance

La valutazione della performance si articola in due ambiti distinti: quello individuale e quello organizzativo di Istituto; il sistema incentivante del personale collegato alla valutazione di questo secondo ambito si realizza secondo quanto disposto nel paragrafo 7.

La valutazione delle performance/prestazioni individuali del personale si riferisce a due elementi fondamentali:

- il grado di raggiungimento di specifici obiettivi individuali/di gruppo predeterminati e il contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi della struttura di appartenenza (particolarmente per chi lavora in aree di staff);
- l'adeguatezza delle competenze applicate e dei comportamenti organizzativi dimostrati nel generale e quotidiano espletamento delle attività e/o compiti assegnati, in relazione alla categoria ed al profilo professionale posseduti e all'eventuale incarico svolto.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

Relativamente a tali aspetti, come riaffermato dalle recenti integrazioni modificative del D.Lgs 150/09, la misurazione e la valutazione della performance individuale di tutto il personale è collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali di Performance
- alla qualità del contributo assicurato alla performance complessiva della struttura di appartenenza;
- alle competenze ed ai comportamenti professionali e organizzativi dimostrati.

Gli ambiti di valutazione come sopra descritti incidono sul punteggio complessivo della valutazione individuale (massimo: 60 punti complessivi)..

In attesa che si possa dare piena applicazione al c. 1 bis dell'art. 8 del D.Lgs 150/09 la performance organizzativa sarà annualmente misurata e valutata secondo quanto indicato nel paragrafo seguente.

categoria	performance organizzativa di Istituto		performance individuale		
			obiettivi		competenze/ comportamenti
	peso	tipologia	peso	tipologia obiettivi	peso
D	40	di Istituto	30 (di cui 5 per qualità contributo Perf. Struttura)	Individuali e collettivi	30
C, B, A	40	di Istituto	20 (di cui 5 per qualità contributo Perf. Struttura)	Individuali e collettivi	40

7. La Performance Organizzativa di Istituto: le Dimensioni della Performance

La Performance organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti dell'Istituto un identico elemento valutativo (cioè il medesimo valore e peso).

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti risultati di Istituto, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di gestione possono essere scelti quali emblematici dell'Ente (in termini di complessità multidimensionale). L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo collettivo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali comunque da poter ragionevolmente sentirsi di affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo della gestione strategica dell'IRF nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo", quali ad es. la realizzazione degli investimenti, tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione al Piano Strategico/Performance e al Piano delle Attività.

- **Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività**
 - Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:
 - Front-office
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.
 - Area di performance dell'integrazione con il territorio (Enti Pubblici, altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati, Istituzioni scolastiche e universitarie).
 - Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, relativa (ad es.) a:

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

- *Customer Satisfaction* relativa alla *qualità* intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno, basata sul rispetto delle Carte dei Servizi e dei Contratti di Servizio.

- **Dimensione di performance dei processi interni**
 - Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.
 - Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:
 - Processi di re-internalizzazione e di re-ingegnerizzazione
 - Infrastruttura ICT
 - Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni)
 - Specifici regolamenti interni.

- **Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo**
 - Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa ad es. a:
 - Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca
 - Iniziative di partenariato con Imprese ed Enti regionali, nazionali ed esteri
 - Partecipazione di successo a Progetti europei e internazionali.

 - Area di performance dello sviluppo organizzativo, ad es. relativa a:
 - Gestione del Capitale Intellettuale (know-how, marchi, brevetti, licenze, ..)
 - Controllo di Gestione e *Public Reporting*.

- **Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività**
 - Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Equilibrio finanziario
 - Economicità gestione
 - Capacità rispetto previsioni
 - Velocità pagamenti.
 - Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:
 - Razionalizzazione patrimonio
 - Realizzazione investimenti finanziati.
 - Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale.
 - Impiego fonti energetiche rinnovabili
 - Bilancio Ambientale.

L'IRF misura la sua Performance Organizzativa riferendosi, in termini di "Score", ai Risultati evidenziati dagli Indicatori-chiave (*Key Performance Indicator*) delle diverse Aree di Performance. La Performance Organizzativa sarà, a regime, quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" di anzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali, per il primo periodo di avvio del sistema, sono i seguenti:

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

DIMENSIONI	PESO
1. Utente/Cliente/Collettività	30
2. Processi interni	10
3. Innovazione e Sviluppo	40
4. Sostenibilità e Attività	20

Gli Score assegnati a ciascun Indicatore - abbinato ad ogni "fattore" di performance in cui si articola ogni Area, componente ognuna della quattro Dimensioni – deriveranno, in relazione al "tipo" di Indicatore, da una delle seguenti possibili situazioni di stato/misura riferita alla data del 31/12 (in termini di stock o di fondo) dell'anno in valutazione:

- i. Presenza della condizione individuata dall'Indicatore riferibile ad un significativo arco di tempo annuale.
- ii. Superamento di un target di riferimento individuabile e pertinente, come definito da norme, *best practice*, *benchmarking*, indirizzi, linee guida.
- iii. Miglioramento progressivo dell'andamento del valore dell'Indicatore (consistente Trend positivo o anche solo inversione di tendenza), apprezzabilmente riscontrabile dai sistemi di controllo interno.

Nel caso sub i) la presenza/assenza determinerà il punteggio dell'Indicatore pari a 100 oppure zero. Nel caso sub ii) al superamento di un dato target corrisponderà lo Score di 100, viceversa di zero. Nel caso sub iii), infine, ad un consistente trend positivo corrisponderà lo Score pari a 100, nel caso di sola inversione di tendenza lo Score sarà pari a 60, altrimenti zero.

L'assegnazione degli Score ad ogni Indicatore (reso attivo) nell'anno è svolta dal NdV sulla base dei dati e delle informazioni acquisite, elaborate e attestate a cura del Direttore, di norma entro il mese di aprile di ogni anno.

Nel caso fossero disponibili dati (Indicatori-chiave) relativi a più Aree, ciascun Score di Area sarà ponderato, a cura del NdV, relativamente alla Dimensione di riferimento; analogamente la disponibilità di più di un Indicatore per un'Area determinerà la definizione dello Score di Area come media ponderata degli Score di ciascun Indicatore. Di *default* sia gli Score degli Indicatori-chiave di ogni Area che gli Score derivati di Area per ciascuna Dimensione sono equiponderati. Il Direttore - unitamente alle Strutture dell'Istituto coinvolte per dominio - coadiuverà il NdV nel predisporre le necessarie misurazioni degli Indicatori-chiave al fine di definire il livello di Performance organizzativa di Istituto (Score di Performance Organizzativa - **SPO**), anche utile ai fini valutativi di cui al par. 6, la cui definitiva valutazione sarà comunque predisposta a cura del NdV.

Particolarmente in fase di avvio del presente Sistema, potrebbe riscontrarsi non immediato disporre di dati relativi alle prime due Dimensioni oltrechè a tutte le Aree della terza e della quarta Dimensione. In tali condizioni, il peso associato alla/e Dimensione/i "non popolata/e" verrà assegnato alle Dimensioni "attive" e, al limite, tutto alla terza e alla quarta Dimensione (pro quota) o solo alla quarta, che potrebbe, quindi, essere l'unica a determinare la Performance organizzativa di Istituto. Tali possibili condizioni potranno ragionevolmente concretizzarsi diversamente di anno in anno.

Lo SPO, riproporzionato linearmente a 40/100, verrà poi riportato nella Scheda individuale di Valutazione (Allegato F) di ciascun Dipendente del IRF, nella rispettiva cella della tabella riportante i punteggi valutativi parziali e il risultante Score di Performance Individuale (SPI) finale.

8. Strumenti di Valutazione: Competenze e Comportamenti

8.1. Competenze e Comportamenti per la Valutazione dei Funzionari Responsabili

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

di PiO

La valutazione delle competenze e dei comportamenti avviene sulla base di cinque (fattori di) Competenze/Comportamenti, di cui tre previsti obbligatoriamente per tutti e due scelti/e tra i/le restanti da parte del Direttore, d'intesa con il NdV.

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORAMENTO	
1. orientamento al risultato	obbligatoria
2. integrità e osservanza delle regole	obbligatoria
3. valorizzazione e gestione risorse umane	obbligatoria
4. dominio digitale	tra queste, 2 competenze a scelta indicate dal Direttore d'intesa con il NdV
5. competenze specialistiche tipiche dell'incarico	
6. relazioni e integrazione	
7. organizzazione e programmazione	
8. iniziativa e autonomia	
9. flessibilità e gestione cambiamento	
10. risoluzione problemi e innovazione	
11. negoziazione e gestione conflitti	

La descrizione ed il peso attribuito ad ogni singolo fattore di Competenza sono illustrati nelle Tabelle n. 1 e n. 2 in appendice al presente documento. Nella Tabella n. 1 sono, inoltre, riportati alcuni elementi esemplificativi di ogni fattore valutativo.

8.2. Competenze e Comportamenti per la Valutazione del personale di categoria A, B, C e D (senza responsabilità di PiO)

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tale personale avviene sulla base di predefiniti fattori valutativi, di cui alcuni obbligatori per tutti ed altri scelti dal Direttore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell'incarico rivestito:

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORAMENTO	A/B	C	D	
	<i>n. 3 competenze</i>	<i>n. 4 competenze</i>	<i>n. 5 competenze</i>	
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	predefinita	predefinita	predefinita	
2. integrità e osservanza delle regole	predefinita	predefinita	predefinita	
3. qualità, accuratezza e precisione	1 scelta dal Direttore tra le 14 residue	2 scelte dal Direttore tra le 14 residue	predefinita	
4. collaborazione e lavoro di squadra			predefinita	
5. dominio digitale				
6. organizzazione, autonomia e iniziativa				
7. orientamento all'utente				
8. flessibilità e gestione cambiamento				
9. risoluzione dei problemi				
10. gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza				1 scelta dal Direttore tra le 12 residue
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici				

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

12. segreteria, assistenza, gestione documentale			
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi			
14. contabilità e bilancio			
15. controlli, vigilanza e ispezioni			
16. competenze professionali			

Le descrizioni di ogni singolo fattore di Competenza sono illustrate nelle Tabelle n. 3 e n. 4 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 3 sono, inoltre, raccolti elementi esemplificativi di riscontro (*pattern* di riferimento) relativamente ad ogni fattore di Competenza.

8.3. La Valutazione dell'Obiettivo Qualitativo: Competenze e Comportamenti

La valutazione dei fattori correlati alle Competenze ed ai Comportamenti dimostrati dal personale viene effettuata attraverso l'apposita Scheda (Allegato B) con l'attribuzione della seguente scala di punteggio (da graduare in base all'intensità e frequenza dei comportamenti positivamente osservati e delle competenze dimostrate) e tenendo presenti le funzioni e le mansioni connesse al ruolo, categoria o incarico rivestito oltrechè le descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4 – Appendice.

Valutazione del fattore di Competenza	Punteggio
Elevato	da 90 a 100
Adeguito	da 70 a 90
Migliorabile	da 50 a 70
Non adeguato	da 0 a 50

(Al fine di favorire l'uniformità nella formulazione dei giudizi la scala dei punteggi è descritta nella Tabella n. 5 - Appendice).

Il punteggio individuale complessivo di tale Obiettivo qualitativo si ottiene moltiplicando il punteggio attribuito a ciascun fattore valutativo di Competenza per il relativo parametro di ponderazione relativa (come espresso in Scheda Allegato A1, A2 e riportato in Scheda Allegato B), sommando i risultati così ottenuti e determinando lo *Score finale* che sarà riportato nella Scheda di Performance individuale di ciascun valutato (Allegato C3). Al fine della formulazione del giudizio relativo al personale del Comparto, il Direttore può chiedere pareri e osservazioni al Funzionario Responsabile di PiO o, in sua assenza, al "responsabile d'ufficio" al quale risulta "assegnato" il dipendente.

Il punteggio complessivo è riproporzionato a 30 o a 40 in base all'appartenenza rispettivamente alla categoria D o alle altre 3 (C, B, A), ed è arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09). Tali punteggi (riproporzionati) sono poi riportati nella Scheda individuale di Valutazione (Allegato F) di ciascun Dipendente dell'IRF, nella rispettiva cella della tabella riportante ogni punteggio valutativo parziale e il risultante Score di Performance Individuale (SPI).

9. Strumenti di Valutazione degli Obiettivi (quantitativi)

9.1. Valutazione degli Obiettivi individuali assegnati ai Funzionari Responsabili di PiO)

Ogni Funzionario Responsabile di PiO predisporre ed invia al Direttore una relazione finale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi assegnati, a mezzo del/dei PiO di responsabilità, entro il mese di febbraio dell'anno successivo a quello in valutazione. La relazione contiene le indicazioni, i riscontri, i dati e ogni altra informazione utile a dimostrare, suffragare e apprezzare la misurazione degli indicatori prefissati per ogni PiO (sia relativamente alle Azioni, che

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

alle diverse Fasi) e alla verifica del livello effettivo di raggiungimento, nonché alla rappresentazione delle eventuali cause esogene determinanti criticità in ordine al pieno raggiungimento dei medesimi. La valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuali viene effettuata attraverso l'apposita Scheda (Allegato C3) esaminando il valore finale di ciascun Indicatore di Sub-Obiettivo/Azione previsto/a nel/i PiO assegnati al Funzionario e attribuendo un punteggio attraverso la scala di giudizio (*Grading*) come esplicitata nella Scheda Allegato A1.

La determinazione del "punteggio totale" è data dalla somma dei punteggi (Score) pesati relativi ai singoli Sub-Obiettivi/Azioni (Indicatori di Azione). Nel caso di Funzionari assegnatari di più di un PiO - per riportare i singoli pesi in Scheda All. C3 - si dovranno riproporzionare i pesi delle Azioni di ciascun PiO in base al peso relativo di ciascun PiO (come assegnato in Scheda Allegato A1).

Il "punteggio totale" così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 30/100 (vedi tabella pesi di par. 6) e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

In tale contesto è possibile per il Direttore ridurre motivatamente il *punteggio riproporzionato* di anzi descritto di una quantità al massimo pari a 5 punti, tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance della Struttura di appartenenza" (GAP di qualità su livello atteso del contributo alla ...).

9.2. Valutazione degli specifici Obiettivi di Performance assegnati al restante personale di categoria A, B, C e D

La valutazione del restante personale di categoria A, B, C e D si riferisce a puntuali Obiettivi riconducibili a Performance dell'Istituto assegnati, come già descritto, mediante l'associazione di ciascun lavoratore (individualmente o in gruppo) a specifiche Fasi di PiO (con i relativi pesi) riepilogate per fini valutativi nell'apposita Scheda individuale (Allegato C3). L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente la verifica (conseguente alla rendicontazione predisposta) se ciascuna fase assegnata si sia conclusa + o - puntualmente e con un output atteso dalla Fase medesima considerato adeguato (da parte del Direttore, sentito il Funzionario Responsabile del PiO, se presente).

Come la tabella seguente evidenzia, un output di Fase considerato *inadeguato* o fornito con un *ritardo maggiore di 20 gg* determina un Grading di Livello 0. Mentre un output di Fase adeguato, ma fornito con un ritardo inferiore a 20 gg si assocerà ad uno dei restanti 3 livelli di Grading.

Livello di Grading di Fase	Esito di Fase	Score
1	in ritardo fino a 5 gg	100
2	in ritardo tra 6 e 10 gg	90
3	in ritardo tra 11 e 20	60
0	in ritardo oltre i 20 gg e/o output inadeguato	0

Nella formulazione della valutazione individuale dello *Score di Fase* si terrà conto:

- in presenza, comunque, di un output di Fase adeguato, di possibili fattori ostativi, cause di forza maggiore, contingenze imprevedibili, ... che hanno causato l'eventuale ritardo (se considerato però ininfluenza per l'Istituto), in tal caso il Direttore potrà operare un "upgrade" rispetto allo Score in prima battuta derivante dall'associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading "2" con upgrade dello Score da 90 a 100); tale *upgrade* sarà naturalmente a beneficio di tutti i dipendenti assegnati alla specifica Fase;
- della "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei singoli "contributori associati" ad ognuna delle Fasi, sostanzialmente determinando l'eventuale *downgrade* selettivo dello Score di Fase collettivo/comune di prima definizione (post eventuale *upgrade*)

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

per ciascuno dei singoli Dipendenti considerati negativamente, in termini relativi, da tale punto di vista.

L'upgrade (di gruppo) così come il downgrade individuale è solo possibile applicarlo di una fascia/livello.

La determinazione del "punteggio totale", relativamente alle Fasi, è data dalla somma dei punteggi (Score) pesati pertinenti ciascuna Fase assegnata, anche di diversi PiO.

Il punteggio totale così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato F) riproporzionato a 30 o a 20 in base all'appartenenza rispettivamente alla categoria D o alle altre 3 categorie (C, B, A) e arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

Al fine della formulazione del giudizio definitivo il Direttore può chiedere, anche per le vie brevi, pareri e osservazioni al Funzionario Responsabile di PiO (se presente).

In tale contesto è, peraltro, possibile per il Direttore ridurre motivatamente il punteggio riproporzionato di anzi descritto di un valore massimo pari a 5 punti, tenendo in considerazione l'effettiva "qualità del contributo alla Performance complessiva della Struttura di appartenenza" (GAP di qualità su livello atteso del contributo alla ...). In tale eventualità, relativamente a ciascun Valutato di categoria A o B o C, il Direttore può acquisire formalmente il parere non vincolante del Funzionario di riferimento dell'Ufficio di appartenenza (unità organizzativa) del valutato.

10. Valutazione Individuale finale

La somma dei punteggi relativi a ciascuno dei singoli Fattori di Valutazione Finale determina lo **Score di Performance Individuale (SPI)**, che può valere al massimo 100 punti.

La determinazione di tale Punteggio Finale costituisce condizione necessaria per la determinazione e la liquidazione dei trattamenti retributivi accessori legati alla performance (individuale e organizzativa) secondo le seguenti tabelle.

Per i Dipendenti del Comparto la Performance Individuale si riconduce al c.d. Premio di Performance.

La logica dei sistemi retributivi basati sulle performance determina come effetto della misurazione dello SPI (Individuale) la proporzionalità diretta tra il valore dello Score finale (SPI) e la quota di trattamento accessorio variabile effettivamente corrisposto rispetto al valore teorico stabilito e assegnato in sede propria (valori teorici che possono differenziarsi in base alla categoria secondo una forbice pre-definita), secondo le due tabelle sottostanti.

Funzionari di categoria D

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere effettivamente rispetto al valore teorico assegnato in base a regole predefinite (parametrazione/ponderazione di categoria)
da	a	
100	95	100%
94,99	65	= punteggio totale in %
<65		0%

Altri dipendenti

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere effettivamente rispetto al valore teorico assegnato in base a regole predefinite (parametrazione/ponderazione di categoria)
da	a	
100	90	100%
89,99	50	= punteggio totale in %
<50		0%

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

11. Colloquio di Valutazione

La valutazione è effettuata dal Direttore utilizzando le apposite Schede allegate che sono comunicate mediante sottoscrizione e contestuale consegna a mano di una copia della Scheda Allegato F a ciascun dipendente.

In sede di valutazione finale il Direttore deve:

- a) effettuare il colloquio nell'ambito del quale comunica al Valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il Valutatore fornisca al Valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti per il loro superamento;
- b) far firmare la scheda al Valutato e raccogliere le sue eventuali osservazioni in merito alla valutazione. La comunicazione dell'esito della valutazione ha una particolare rilevanza al fine di favorire un importante momento di confronto che può assumere un elevato aspetto motivante anche con riferimento alle possibili azioni migliorative e formative da intraprendere;
- c) inviare le schede di valutazione alla struttura competente per la Gestione del Personale.

12. Richiesta di Revisione della Valutazione

Entro 5 giorni lavorativi dalla sottoscrizione e consegna della scheda, ovvero dal ricevimento della stessa in caso di assenza, tutto il personale valutato dal Direttore può chiedere la revisione della valutazione al NdV esponendo analiticamente i motivi della richiesta.

Entro 20 giorni dal ricevimento dell'istanza motivata di revisione il soggetto competente ad esaminare la richiesta valuta la stessa assicurando il principio del contraddittorio ed espletando gli eventuali adempimenti istruttori atti ad acquisire ulteriori elementi di conoscenza. Nell'ambito dello svolgimento del contraddittorio il dipendente può farsi assistere dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia; del contraddittorio viene redatto apposito verbale.

Entro i 10 giorni successivi al contraddittorio il procedimento di revisione della valutazione deve essere definitivamente concluso da parte del NdV con la relativa comunicazione, per il tramite degli Uffici, al dipendente interessato di conferma o modifica della valutazione espressa. In entrambi i casi la comunicazione contiene la motivazione alla base della scelta effettuata.

13. Valutazione Negativa

È considerata valutazione negativa l'attribuzione ad un lavoratore di un punteggio complessivo relativo al raggiungimento degli obiettivi individuali/collettivi (Performance quantitativa) e ai fattori relativi alle Competenze/Comportamenti (Performance qualitativa) inferiore a 30 punti (su 60).

14. Applicazione e miglioramento continuo del Sistema

L'applicazione del presente Sistema di valutazione del personale del IRF di Sanremo decorre sperimentalmente dall'anno 2019 con riferimento alla sola componente degli Obiettivi individuali/collettivi conseguenti al Piano Strategico 2019-2021. Mentre entrerà a regime nella sua completezza dal ciclo delle Performance del 2020.

Dopo il secondo anno pieno di applicazione si provvederà (a cura del Direttore e d'intesa con il NdV) a verificare le possibili migliorie/integrazioni, anche sulla base di un adeguato documento di riscontro.

15. Norma stralcio valutazioni anni _____

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

SEGUONO IN APPENDICE TABELLE (1, 2, 3, 4, 5) E SCHEDE ALLEGATE (PIO, A, B, C, F)

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 1 “Competenze e Comportamenti dei Funzionari Responsabili di PiO”

La valutazione delle competenze e dei comportamenti avviene sulla base di cinque competenze/comportamenti, di cui tre previste obbligatoriamente per tutti e due indicate tra le restanti da parte del Direttore d'intesa con il NdV.

Fattore di Competenza		peso
1) orientamento al risultato	obbligatoria	35
2) integrità e osservanza delle regole	obbligatoria	20
3) valorizzazione risorse umane	obbligatoria	15
4) dominio digitale	tra queste, 2 Competenze a scelta indicate dal Direttore d'intesa con il NdV	Ciascuna con peso 15
5) competenze specialistiche		
6) relazioni e integrazione		
7) organizzazione e programmazione		
8) iniziativa e autonomia		
9) flessibilità e gestione cambiamento		
10) risoluzione problemi e innovazione		
11) negoziazione e gestione conflitti		

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione dei Funzionari Responsabili di PiO”

Il sistema prevede i seguenti 11 fattori di valutazione delle competenze e comportamenti:

1)

ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Capacità di orientare il proprio lavoro, il proprio impegno e competenze al raggiungimento degli obiettivi sia individuali che organizzativi assicurando un livello di prestazione coerente alla natura e importanza degli obiettivi stessi anche in presenza di criticità ed incertezza	NON ADEGUATO	Non persegue efficacemente gli obiettivi assegnati. L'attenzione ai risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici. Non contribuisce a delineare seriamente gli obiettivi della struttura. Non ha una visione chiara dei risultati correlati alle funzioni della struttura. L'attività è organizzata e svolta esclusivamente per singoli adempimenti/atti e non per obiettivi.
		MIGLIORABILE	Attua i programmi e persegue gli obiettivi limitando il suo impegno al raggiungimento di standard minimi. Non svolge un ruolo proattivo nei confronti della struttura. Considera ancora prevalente l'adempimento rispetto al raggiungimento del risultato finale.
		ADEGUATO	Mette al centro della propria azione il raggiungimento degli obiettivi previsti. Ha un atteggiamento di verifica continua sulla reale efficacia delle procedure e sull'utilità delle prassi amministrative. Si attiva con tutti i soggetti con cui si relaziona per favorire il raggiungimento degli obiettivi della struttura
		ELEVATO	L'orientamento al risultato contraddistingue tutta la sua attività. Traduce le direttive strategiche in obiettivi e azioni sfidanti per se e per i propri collaboratori. Svolge un ruolo proattivo e di traino nei confronti non solo della struttura ma anche di altri soggetti per il conseguimento di standard di risultato sempre più elevati

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

2)

INTEGRITÀ E OSSERVANZA DELLE REGOLE	Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e delle responsabilità assegnate la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando un costante impulso e controllo nei confronti dei propri collaboratori anche con riferimento alla normativa anticorruzione, trasparenza ed al codice di comportamento	NON ADEGUATO	Non rispetta normative e regole connesse alla propria attività e funzioni. Non cura la verifica degli obblighi contrattuali nei confronti del personale assegnato. Nella maggior parte dei casi non rispetta le scadenze richieste per lo svolgimento delle funzioni e delle attività organizzative interne.
		MIGLIORABILE	Si adegua alle norme e regole con atteggiamento formalistico e non sempre costruttivo. Non considera prioritario svolgere un ruolo di controllo e impulso dell'osservanza delle regole nei confronti del personale. Ha qualche difficoltà nel rispetto delle scadenze.
		ADEGUATO	Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con l'attività della struttura e con l'efficace perseguimento degli obiettivi. Periodicamente verifica l'osservanza delle regole da parte del personale assegnato. Rispetta tutte le scadenze richieste.
		ELEVATO	Fa dell'osservanza delle norme e delle regole una caratteristica trasversale e un valore aggiunto nell'attività della struttura. Svolge un ruolo di continua verifica e impulso affinché il personale assegnato curi l'osservanza delle regole anche quale fattore professionalizzante. Considera le scadenze non solo un vincolo regolamentare e normativo ma quale elemento di qualità del lavoro.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

3)

VALORIZZAZIONE RISORSE UMANE	Capacità di assolvere correttamente alle funzioni, responsabilità e prerogative nella gestione del personale.	NON ADEGUATO	<p>Non svolge, se non sporadicamente, l'attività di indirizzo, guida e coordinamento del personale assegnato.</p> <p>Non condivide obiettivi e finalità della struttura e non incoraggia i collaboratori a sviluppare capacità e competenze. Considera la direzione per obiettivi e la valutazione un mero ed inutile adempimento burocratico e trasmette in maniera esplicita ed implicita tale atteggiamento ai propri collaboratori. Si sottrae alle proprie responsabilità apicali-datoriali e per quieto vivere tende ad accogliere anche richieste ingiustificate e consente all'interno della struttura una cattiva distribuzione del lavoro ed inefficienze.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Percepisce l'importanza di una buona gestione del personale, ma a volte non riesce a coordinare la struttura e coinvolgere i singoli collaboratori.</p> <p>Di norma controlla l'attività del personale, ma spesso è poco efficace nell'intervenire con indicazioni correttive. In caso di imprevisti o conflitti interni ha qualche difficoltà nella risoluzione delle problematiche organizzative e gestionali che tende a ricondurre a fattori esterni</p>
		ADEGUATO	<p>Controlla l'attività ed esige il rispetto degli obiettivi con atteggiamento proattivo. Conosce i propri collaboratori e cerca di valorizzare ognuno di essi per il contributo che può fornire alla struttura promuovendo l'efficacia del gruppo.</p> <p>Interviene nell'ambito della propria autonomia organizzativa per migliorare l'attività in caso di imprevisti e problematiche (es. carenze di organico, nuovi compiti ecc..).</p>
		ELEVATO	<p>Afferma e rafforza nei confronti del personale assegnato al Servizio il prestigio dell'Istituto.</p> <p>Nell'esercizio del ruolo sub-apicale e delle proprie scelte organizzative sa essere indipendente senza farsi condizionare da logiche di amicizia o appartenenza.</p> <p>Valorizza capacità e competenze dei collaboratori sapendo individuare per ognuno di essi punti di forza e fattori da migliorare. Sa essere un leader autorevole che svolge un'attività costante di promozione e assistenza per il miglioramento dei risultati e del clima interno alla struttura nonostante imprevisti e nuovi carichi di lavoro.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

4)

DOMINIO DIGITALE	Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che in termini di interoperabilità tra PA.	NON ADEGUATO	Dimostra di non possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di uso del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		MIGLIORABILE	Dimostra di possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di parziale sfruttamento delle potenzialità del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia di non elevata inclinazione a comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		ADEGUATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale.
		ELEVATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo. Si rende disponibile ad applicazioni sperimentali di nuove tecnologie/applicazioni stimolando la crescita delle competenze digitali dei propri colleghi e collaboratori, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale e dei propri collaboratori.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

5)

COMPETENZE SPECIALISTICHE	Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività e al raggiungimento degli obiettivi. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza	NON ADEGUATO	Si dimostra poco preparato e competente. È restio ad approfondire le materie di competenza. Non cura la formazione e l'aggiornamento.
		MIGLIORABILE	Ha una conoscenza non sempre approfondita delle materie della struttura. Considera la formazione e l'aggiornamento professionale un elemento positivo ma non prioritario.
		ADEGUATO	È preparato e competente nelle materie connesse alla propria attività. Riconosce l'importanza e cura la formazione e l'aggiornamento professionale.
		ELEVATO	Sa conciliare il ruolo apicale con quello di specialista della materia. Cura costantemente la formazione e l'aggiornamento. Dimostra di avere una conoscenza ampia, approfondita e di scenario che gli consente di usufruire e valorizzare le competenze specialistiche dei propri collaboratori.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

6)

RELAZIONI E INTEGRAZIONE	<p>Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni professionali efficaci e costruttive dimostrando empatia e capacità di ascolto. Capacità di orientare la propria azione verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna. Capacità di integrarsi con le altre strutture, contribuire al lavoro di gruppo e favorire la circolazione delle informazioni</p>	NON ADEGUATO	<p>Non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Provoca frequenti conflitti interpersonali. Ha un atteggiamento nei confronti dei propri interlocutori ostile e difensivo "a prescindere" che fa sì che i soggetti esterni si rivolgano ad altri componenti della struttura. Non fornisce la necessaria collaborazione alle altre strutture. Non si pone dal punto di vista del destinatario del servizio e non si cura dei bisogni dei clienti interni ed esterni.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Gestisce in maniera soddisfacente le relazioni interpersonali ma a volte si trincerava in atteggiamenti difensivistici divenendo poco disponibile all'integrazione e alla collaborazione. Ha un atteggiamento poco proattivo nei gruppi di lavoro limitandosi a salvaguardare la propria posizione. Non appare particolarmente attento ai bisogni dell'utenza interna ed esterna.</p>
		ADEGUATO	<p>Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali. Sa integrare efficacemente la struttura con l'esterno consapevole dei bisogni dell'utenza interna o esterna. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro.</p>
		ELEVATO	<p>È particolarmente abile nella gestione delle relazioni interpersonali e sa gestire l'insorgere di eventuali conflitti. Riesce a far divenire tale capacità un valore aggiunto dell'attività della struttura. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove l'integrazione della propria struttura nell'ambito dell'Istituto e verso i clienti esterni ed interni.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

7)

ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di organizzare, pianificare e programmare efficacemente la propria attività e le funzioni della struttura attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili. Capacità di migliorare l'organizzazione del lavoro anche attraverso una corretta assegnazione dei compiti ed equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro	NON ADEGUATO	Svolge la propria attività senza alcuna programmazione di medio e lungo periodo. Non cura l'organizzazione interna alla struttura lasciando il personale ad autogestirsi. Non attribuisce importanza all'organizzazione del lavoro affidandosi di volta in volta a singole direttive.
		MIGLIORABILE	Organizza e programma il lavoro del personale e le attività della struttura solo in occasione di compiti particolarmente complessi e della definizione degli obiettivi.
		ADEGUATO	Sa organizzare in maniera efficace la struttura individuando priorità e programmando le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi. Cura l'organizzazione del lavoro ponendo attenzione alla distribuzione dei carichi di lavoro.
		ELEVATO	Impronta tutta l'attività della struttura ad un'attenta organizzazione di ruoli, compiti e carichi di lavoro. Realizza una programmazione dettagliata di tutte le funzioni della struttura. Innova i metodi di lavoro e le procedure alla ricerca costante del miglioramento del servizio.

8)

INIZIATIVA E AUTONOMIA	Capacità di assumere iniziative ed agire concretamente al fine di svolgere al meglio le proprie attività e superare le criticità. Capacità di agire autonomamente e proattivamente senza attendere input da altri soggetti.	NON ADEGUATO	Non prende iniziative e agisce solo su sollecitazione esterna oppure quando la situazione è molto critica. Non agisce in maniera autonoma e attende sempre istruzioni dal superiore gerarchico.
		MIGLIORABILE	Assume iniziative, ma stenta a mantenerle e portarle al risultato. La sua autonomia si limita alla gestione ordinaria.
		ADEGUATO	Ha capacità di iniziativa senza bisogno di sollecitazioni esterne. Agisce in maniera autonoma pur nel rispetto dei diversi ruoli organizzativi.
		ELEVATO	Assume una costante iniziativa anche nei confronti di soggetti esterni alla struttura.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

9)

FLESSIBILITÀ E GESTIONE CAMBIAMENTO	Capacità di adattare il proprio lavoro alle diverse situazioni e alle nuove esigenze organizzative. Capacità di interpretare e gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura e da mutamenti, normativi ed organizzativi	NON ADEGUATO	Resta ancorato al proprio punto di vista che non è disponibile a rimettere in discussione, senza comprendere la complessità del contesto. È per principio ostile ad ogni cambiamento e non collabora all'introduzione di innovazioni nelle funzioni/procedure.
		MIGLIORABILE	La capacità di comprensione del contesto non risulta sempre adeguata. Aderisce ai cambiamenti in modo più formale che sostanziale.
		ADEGUATO	È aperto e disponibile al cambiamento cercando di adeguare il proprio ruolo e i compiti della struttura alla nuova situazione. È in grado di cogliere la complessità del contesto. Sa gestire gli indirizzi di cambiamento e le conseguenze sulle azioni della struttura.
		ELEVATO	Ha una visione strategica dell'Amministrazione e sa anticipare i cambiamenti e i possibili sviluppi futuri. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'Amministrazione e sa tradurli in azioni concrete.

10)

RISOLUZIONE PROBLEMI E INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni efficaci e concrete alle problematiche sottoposte con approccio proattivo e analitico. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione e nelle procedure della struttura.	NON ADEGUATO	Poco incline ad adottare nuove prospettive e ricercare il miglioramento. Non risolve adeguatamente i problemi che si pongono oppure propone soluzioni scarsamente innovative o palesemente inefficaci.
		MIGLIORABILE	Cerca una soluzione solo quando i problemi si sono manifestati in tutta la loro consistenza. Propone delle soluzioni non sempre efficaci e poco innovative. Fatica a perseguire le soluzioni individuate di fronte alle difficoltà.
		ADEGUATO	È in grado di inquadrare con chiarezza il problema. Dimostra capacità di risoluzione anche di problematiche caratterizzate da complessità ed interdipendenza. È propenso a individuare soluzioni innovative tenendo presente la fattibilità e la tempestività.
		ELEVATO	Intravede in anticipo i problemi e mette in moto le strategie per risolverli spesso in maniera innovativa. Dimostra una elevata capacità di risoluzione dei problemi posti anche di fronte a situazioni particolarmente complesse e cronicizzate.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

11)

NEGOZIAZIONE E GESTIONE CONFLITTI	Capacità di affrontare positivamente il confronto e il negoziato con i propri interlocutori cercando soluzioni vantaggiose per le parti. Capacità di risolvere e gestire con equilibrio i conflitti riducendone gli effetti negativi.	NON ADEGUATO	Non riesce ad affermare il proprio punto di vista se non facendo ricorso alla parte emotiva, nel difendere le proprie posizioni si irrigidisce inutilmente e non riesce a gestire il potenziale conflitto.
		MIGLIORABILE	Si impegna nel confronto e nella negoziazione ma con risultati scarsi. Il suo ascolto nei confronti degli interlocutori appare di mera formalità. Sottovaluta i conflitti interni ed esterni.
		ADEGUATO	Sa condurre con equilibrio il confronto e la negoziazione. Dimostra attenzione e sensibilità non formali nei confronti delle posizioni altrui. Riesce a limitare e gestire i conflitti con efficacia.
		ELEVATO	Affronta con successo il confronto aggregando consenso e condivisione alle soluzioni prospettate. Dimostra grande abilità nel condurre e concludere il negoziato. Affronta sul nascere i potenziali conflitti riconducendo le parti a posizioni equilibrate e non strumentali.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 3 “Competenze e comportamenti per il personale di cat. A, B, C e D non Responsabile di PiO”

La valutazione delle competenze e dei comportamenti di tale personale avviene sulla base di alcuni fattori valutativi, di cui taluni obbligatori per tutti ed altri scelti dal soggetto valutatore, variabili nel numero e nel peso a seconda della categoria del personale e dell’incarico rivestito:

competenza/comportamento	A/B	peso	C	peso	D	peso
	<i>n. 3 competenze</i>		<i>n. 4 competenze</i>		<i>n. 5 competenze</i>	
1. impegno e coinvolgimento nei processi lavorativi	predefinita	40	predefinita	30	predefinita	25
2. integrità e osservanza delle regole	predefinita	20	predefinita	20	predefinita	25
3. qualità, accuratezza e precisione	1 scelta dal Direttore tra le 14 residue	40	2 scelte dal Direttore tra le 14 residue	25 l’una	predefinita	15
4. collaborazione e lavoro di squadra					predefinita	15
5. dominio digitale					1 scelta dal Direttore tra le 12 residue	20
6. organizzazione, autonomia e iniziativa						
7. orientamento all’utente						
8. flessibilità e gestione cambiamento						
9. risoluzione dei problemi						
10. gestione delle procedure amministrative e/o contabili e/o tecniche di competenza						
11. utilizzo delle procedure e dei sistemi informatici						
12. segreteria, assistenza, gestione documentale						
13. erogazione servizi tecnici e/o amministrativi						
14. contabilità e bilancio						
15. controlli, vigilanza e ispezioni						
16. competenze professionali						

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 4 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale di cat. A, B, C e D (senza Responsabilità di PiO)”

Il sistema prevede i seguenti 16 fattori di valutazione delle competenze e comportamenti:

1)

IMPEGNO E COINVOLGIMENTO NEI PROCESSI LAVORATIVI	Capacità di impegnarsi con continuità nell'espletamento dei compiti ed attività assegnate anche in termini di presenza effettiva e di carico di lavoro realizzato. Capacità di garantire il necessario coinvolgimento nei processi lavorativi al fine del raggiungimento degli obiettivi della struttura	NON ADEGUATO	Rende impossibile poter fare affidamento su di lui a causa del limitatissimo carico di lavoro svolto e della ridotta presenza effettiva. Non risulta coinvolto produttivamente in nessun processo di lavoro nell'ambito della struttura.
		MIGLIORABILE	Partecipa ai processi lavorativi, ma non garantisce continuità nell'azione, nella presenza effettiva e nello svolgimento di carichi di lavoro adeguati alle necessità della struttura.
		ADEGUATO	È pienamente coinvolto e presente nei processi di lavoro e svolge tutto il carico di lavoro assegnato. È affidabile per fornire il necessario contributo al raggiungimento degli obiettivi della struttura e nel mantenimento degli standard di competenza.
		ELEVATO	Svolge un carico di lavoro superiore alla media del restante personale della struttura ed è coinvolto in gran parte dei processi lavorativi. È un punto di riferimento per i colleghi e il superiore nelle attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi e nel miglioramento degli standard di competenza.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

2)

<p style="text-align: center;">INTEGRITÀ E OSSERVANZA DELLE REGOLE</p>	<p>Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e dei compiti affidati la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando il rispetto delle norme relative al rapporto di lavoro, alla prevenzione della corruzione, alla trasparenza ed al codice di comportamento</p>	<p style="text-align: center;">NON ADEGUATO</p>	<p>Non rispetta le normative e le regole connesse alla propria attività ed ai compiti assegnati. Viola la normativa relativa al rapporto di lavoro. Nella maggior parte dei casi non rispetta le scadenze e le modalità richieste per lo svolgimento dei propri compiti e delle attività organizzative interne.</p>
		<p style="text-align: center;">MIGLIORABILE</p>	<p>Si adegua alle norme e regole con atteggiamento passivo e formalistico. Dimostra qualche difficoltà nel rispetto delle scadenze.</p>
		<p style="text-align: center;">ADEGUATO</p>	<p>Rispetta ed è consapevole degli obblighi relativi al rapporto di lavoro e alla normativa inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con i compiti assegnati. Rispetta tutte le scadenze richieste e considera in termini neutrali gli standard di qualità da rispettare.</p>
		<p style="text-align: center;">ELEVATO</p>	<p>Garantisce l'osservanza delle regole in tutte le attività svolte e dimostra interesse all'aggiornamento su norme e regolamentazioni. Ritiene l'osservanza di tutte le norme quale ulteriore fattore professionalizzante e considera il rispetto delle scadenze e dei tempi procedurali non solo un obbligo, ma un elemento di qualità del lavoro e di prevenzione della corruzione.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

3)

QUALITÀ, ACCURATEZZA E PRECISIONE	<p>Capacità di essere accurato e preciso nello svolgimento dei compiti assegnati ricercando ordine e controllo.</p> <p>Capacità di ridurre al minimo la presenza di errori ed incongruenze, ottenuta con la costante verifica del proprio lavoro, al fine di mantenere un buon livello qualitativo.</p> <p>Capacità di garantire un costante impegno finalizzato al miglioramento continuo della qualità, sia nelle singole fasi di attuazione che nei prodotti risultanti.</p>	NON ADEGUATO	<p>Lavora in modo disattento, discontinuo ed approssimativo, con prevalenti atteggiamenti burocratici. Dimostra una superficiale attenzione al risultato ed il suo lavoro risulta poco affidabile.</p> <p>Non si preoccupa di eventuali problematiche non esplicitamente espresse nelle direttive e non si pone obiettivi di miglioramento .</p>
		MIGLIORABILE	<p>Dimostra difficoltà nel perseguire gli obiettivi assegnati, limitandosi agli adempimenti entro gli standard minimi. Il suo lavoro è svolto con la minima accuratezza richiesta, senza spingersi a controllare o migliorare i contenuti ed i processi.</p> <p>Non si adopera per ottenere miglioramenti specifici.</p>
		ADEGUATO	<p>Svolge le proprie attività realizzandole con precisione ed accuratezza adeguate.</p> <p>Controlla con sistematicità informazioni, scadenze, eventuali criticità ed organizza con cura la documentazione necessaria per le attività.</p> <p>Ha un atteggiamento di verifica continua sulla efficacia delle procedure e sull'utilità delle prassi amministrative.</p> <p>Si pone obiettivi di miglioramento, anche attraverso nuove modalità di lavoro.</p>
		ELEVATO	<p>Garantisce un costante ed elevato livello di prestazione. Il suo lavoro risulta sempre caratterizzato da attenzione, accuratezza e puntualità.</p> <p>Le modalità di svolgimento delle sue attività sono sempre finalizzate a risultati qualitativamente rilevanti.</p> <p>Dimostra impegno e responsabilità nel migliorare qualitativamente il suo lavoro. Nel caso di errori e imprecisioni, ne fa tesoro e condivide il rimedio al fine di non ripetere l'errore (impara dagli errori).</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

4)

COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA	Capacità di collaborare e cooperare efficacemente con l'IPO di riferimento e con i colleghi. Capacità di lavorare in gruppo e integrarsi positivamente nel contesto lavorativo.	NON ADEGUATO	Non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Non condivide le informazioni e non è disponibile a fornire collaborazione ai colleghi interni ed esterni alla struttura. Dimostra scarsa attenzione alle dinamiche del gruppo e tendenza ad alimentare controproducenti situazioni di disagio e contrasto.
		MIGLIORABILE	Collabora a livello strettamente formale e dimostra propensione al lavoro individuale. Presenta difficoltà relazionali e spesso assume atteggiamenti difensivi sia nella relazione interpersonale che nella condivisione del lavoro. Nel gruppo di lavoro dimostra poca iniziativa e non apporta valore aggiunto, limitandosi a mantenere la propria posizione.
		ADEGUATO	Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali. Ha un atteggiamento positivo verso gli altri. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro, condivide le informazioni rilevanti ed utili.
		ELEVATO	Dimostra capacità di ascolto, immedesimazione, comprensione degli altri e ricerca i punti di contatto tra componenti del gruppo. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove la comunicazione interna al gruppo. Sollecita idee ed opinioni utili per assumere decisioni o predisporre piani. Dimostra capacità di mediazione nell'ambito del gruppo ed attitudine a trasmettere e promuovere valori condivisi.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

5)

DOMINIO DIGITALE	Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che in termini di interoperabilità tra PA.	NON ADEGUATO	Dimostra di non possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di uso del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		MIGLIORABILE	Dimostra di possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di parziale sfruttamento delle potenzialità del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia di non elevata inclinazione a comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		ADEGUATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale.
		ELEVATO	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo. Si rende disponibile ad applicazioni sperimentali di nuove tecnologie/applicazioni stimolando la crescita delle competenze digitali dei propri colleghi e collaboratori, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale e dei propri collaboratori.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

6)

ORIENTAMENTO ALL'UTENTE	Capacità di orientare il proprio lavoro e le proprie azioni verso il soddisfacimento dei bisogni dell'utenza interna ed esterna ed alla qualità del servizio	NON ADEGUATO	Dimostra scarsa propensione a relazionarsi con l'utenza e ad individuarne le necessità. Non si fa coinvolgere nella cura delle problematiche conseguenti alla gestione delle richieste dei clienti interni ed esterni.
		MIGLIORABILE	Garantisce una relazione sufficiente con l'utenza senza un particolare coinvolgimento. Non è molto interessato a migliorare la qualità del servizio reso all'utenza, né al parere dell'utente/cittadino sulla qualità medesima.
		ADEGUATO	Sa individuare i bisogni dell'utenza e si attiva per il loro soddisfacimento. Orienta il proprio lavoro alla qualità del servizio fornito.
		ELEVATO	Ascolta, conosce ed approfondisce i bisogni e le aspettative dell'utenza. Propone le necessarie soluzioni finalizzate al loro soddisfacimento. Si impegna al massimo per migliorare in maniera continua la qualità del servizio fornito.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

7)

ORGANIZZAZIONE, AUTONOMIA E INIZIATIVA	Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività anche con riguardo all'individuazione delle priorità operative, all'affidabilità gestionale delle attività assegnate, all'assunzione di iniziative e responsabilità nell'ambito delle mansioni attribuite	NON ADEGUATO	Esegue solo ciò che viene espressamente richiesto e deve essere spesso sollecitato. Non prende iniziative, trovando continue giustificazioni alla sua inerzia. Svolge la propria attività in maniera disorganizzata e confusa senza alcuna pianificazione.
		MIGLIORABILE	Si rende conto della necessità di attivarsi ed agire autonomamente, ma spesso non è in grado di assumere iniziative. Organizza e pianifica il proprio lavoro e le singole attività da svolgere solo in occasione di compiti più complessi.
		ADEGUATO	Agisce prontamente assumendo iniziative senza attendere input o sollecitazioni. È in grado di adottare modalità adeguate a fronteggiare criticità o situazioni di emergenza. Sa organizzare correttamente la propria attività individuandone le priorità e le scadenze.
		ELEVATO	Agisce rapidamente e con determinatezza anche nelle situazioni critiche, assumendosi responsabilità e rischi. Organizza efficacemente la propria attività e realizza la pianificazione a breve, medio e lungo periodo dei compiti assegnati. Ricerca ed applica modalità di lavoro e procedure più efficienti finalizzate al miglioramento continuo.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

8)

FLESSIBILITÀ E GESTIONE CAMBIAMENTO	Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo. Capacità di gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno e da mutamenti normativi ed organizzativi	NON ADEGUATO	Assume atteggiamenti di ostinazione e chiusura nei confronti degli interlocutori. Si dimostra ostile verso le novità e non si rende disponibile ad affrontare i cambiamenti. Ha notevoli difficoltà ad adattarsi a nuovi compiti o nuove modalità operative di lavoro.
		MIGLIORABILE	Assume un atteggiamento di disponibilità passiva al cambiamento. Dimostra uno scarso interesse al confronto. Ha comportamenti ed atteggiamenti convenzionali, di rigidità e di minimo adattamento.
		ADEGUATO	Accetta i cambiamenti e gli imprevisti con disponibilità costruttiva. Dimostra apertura al confronto e allo scambio di opinioni. Considera il cambiamento come occasione di miglioramento professionale ed organizzativo.
		ELEVATO	Dimostra capacità di considerare ed accettare imprevisti e problemi, avvalendosene come opportunità costruttive. Riesce ad adattarsi favorevolmente alle novità organizzative e si adopera efficacemente per agevolare i colleghi nei percorsi di cambiamento. Propone ed incentiva occasioni di cambiamento e di semplificazione.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

9)

RISOLUZIONE DEI PROBLEMI	Capacità di risoluzione delle problematiche affrontate e di proposizione di soluzioni di innovazione, semplificazione e miglioramento delle procedure e delle attività nell'ambito delle funzioni affidate/profilo ricoperto	NON ADEGUATO	Non dimostra capacità intuitive e non è in grado di individuare i problemi. Non dimostra capacità di analisi e di organizzazione logica per orientare la soluzione di problemi.
		MIGLIORABILE	È in grado di selezionare ed identificare i problemi, ma dimostra una limitata capacità di individuazione e proposizione dei possibili percorsi di risoluzione
		ADEGUATO	Dimostra capacità di individuazione del problema e proposizione di soluzioni adeguate. Riesce ad orientare il percorso risolutivo anche con elementi di creatività.
		ELEVATO	Inquadra ed analizza prontamente ed efficacemente i problemi. Fornisce un contributo rilevante e propone soluzioni innovative, valutando anche le eventuali conseguenze delle possibili alternative. Produce con tempestività risposte operative alle problematiche affrontate.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

10)

<p>GESTIONE DELLE PROCEDURE AMMINISTRATIVE E/O CONTABILI E/O TECNICHE DI COMPETENZA</p>	<p>Capacità di istruire e predisporre atti e procedimenti amministrativi e/o contabili e/o tecnici secondo gli standard richiesti dalla procedura</p>	<p>NON ADEGUATO</p>	<p>Non dimostra interesse nella conoscenza della normativa né attenzione verso la sua corretta applicazione. Non dimostra una sufficiente capacità di istruire e redigere gli atti e i procedimenti assegnati. Il livello di errori è molto elevato.</p>
		<p>MIGLIORABILE</p>	<p>Conosce in linea generale la normativa di riferimento ma non sufficientemente per garantire una applicazione autonoma Dimostra capacità di istruzione e redazione limitate ad atti e/o procedimenti semplici. Il lavoro svolto necessita di continua supervisione, correzioni e/o integrazioni da parte di altri soggetti.</p>
		<p>ADEGUATO</p>	<p>Conosce in maniera completa la normativa ed è in grado di applicarla correttamente. Nella maggioranza dei casi sa fornire una valida interpretazione senza particolari interventi di altri soggetti. Garantisce l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione dei procedimenti negli standard e nei tempi richiesti. Richiede solo minime supervisioni e/o integrazioni di altri soggetti. Il livello di errore è limitatissimo.</p>
		<p>ELEVATO</p>	<p>Possiede una conoscenza approfondita della normativa e sa applicarla correttamente anche in presenza di dubbi interpretativi. Cura, in completa autonomia, l'istruttoria e la redazione degli atti e la gestione delle procedure con standard di qualità superiori a quelli di norma richiesti. Rappresenta un punto di riferimento per la gestione della procedura. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

11)

UTILIZZO DELLE PROCEDURE E DEI SISTEMI INFORMATICI	Capacità di conoscere ed utilizzare al meglio le procedure informatiche correlate alle funzioni della struttura	NON ADEGUATO	Non dimostra particolari conoscenze e abilità nell'utilizzo delle procedure. Ha bisogno di continua assistenza. Dimostra grave negligenza nell'inserimento dei dati commettendo ripetuti errori ed omissioni.
		MIGLIORABILE	Utilizza correttamente procedure semplici ma dimostra difficoltà di fronte a sistemi più complessi o imprevisti tecnici. Ricorre con frequenza a richiedere supporto esterno. Non è completamente affidabile dal punto di vista quantitativo e qualitativo nell'inserimento dei dati per cui sono necessari controlli successivi.
		ADEGUATO	Utilizza adeguatamente e con celerità le procedure a lui affidate. Garantisce l'inserimento corretto dei dati senza bisogno di ulteriori controlli successivi.
		ELEVATO	Conosce e sa utilizzare al meglio ed in maniera efficiente le procedure informatiche in dotazione alla struttura. È totalmente affidabile per l'inserimento di dati garantendo un livello qualitativo elevato. Fornisce supporto informativo agli altri colleghi. Sa interloquire alla pari con i tecnici esterni.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

12)

SEGRETERIA, ASSISTENZA, GESTIONE DOCUMENTALE	Capacità di svolgere con efficacia e precisione le attività e i compiti di segreteria, supporto, assistenza e accoglienza dell'utenza, gestione di archivio, protocollo e gestione documentale	NON ADEGUATO	Non dimostra una sufficiente capacità di gestire il protocollo informatico e/o la gestione documentale. La gestione dell'archivio è confusa e carente. I compiti di segreteria sono complessivamente poco curati e spesso causano ritardi e criticità. Il livello di errori è molto elevato.
		MIGLIORABILE	Gestisce i compiti di segreteria e protocollo di livello semplice ma mostra qualche difficoltà se le attività sono complesse oppure non standardizzate. L'archivio non è particolarmente curato. Il supporto, l'assistenza e l'accoglienza all'utenza fornite a volte sono carenti nei tempi e nelle modalità di svolgimento. Il lavoro svolto necessita di supervisione, correzioni e/o interventi da parte di altri soggetti.
		ADEGUATO	Garantisce un'efficace ed efficiente gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Fornisce supporto ed assistenza di buon livello ai soggetti di cui cura la segreteria e garantisce una buona attività di accoglienza dell'utenza. Richiede solo minime supervisioni e/o interventi. Il livello di errore è limitatissimo.
		ELEVATO	Cura con autorevolezza ed efficacia la gestione della segreteria e dei compiti di protocollazione e archivistica. Non necessita di supervisione. Fornisce un continuo supporto ed assistenza ai soggetti di cui cura la segreteria. Garantisce un servizio di accoglienza dell'utenza di standard elevato. La qualità è molto elevata e il livello di errore è quasi inesistente.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

13)

EROGAZIONE SERVIZI TECNICI E/O AMMINISTRATIVI	Capacità di garantire ed erogare un servizio tecnico e/o amministrativo secondo standard di qualità predefiniti (accessibilità, tempestività, efficacia, efficienza, trasparenza) e con il corretto utilizzo delle strumentazioni eventualmente necessarie	NON ADEGUATO	Nello svolgimento del servizio non rispetta gli standard definiti sia dal punto di vista qualitativo che della tempistica. Scarica sui colleghi le sue inadempienze. Non è interessato al miglioramento del servizio e non utilizza correttamente le strumentazioni affidate.
		MIGLIORABILE	Conosce gli standard richiesti e cerca di applicarli anche con l'utilizzo delle strumentazioni. Ha qualche difficoltà in caso di imprevisti nello svolgimento del servizio e richiede supporto. È coinvolto solo marginalmente nell'attività di miglioramento dell'output finale.
		ADEGUATO	Garantisce lo svolgimento del servizio secondo gli standard definiti e con il corretto utilizzo delle strumentazioni. È attivo nel cercare soluzioni per il suo miglioramento. Partecipa alla raccolta dei dati necessari al monitoraggio.
		ELEVATO	Raggiunge in autonomia livelli di servizio superiori a quelli richiesti. Cura il migliore utilizzo delle strumentazioni necessarie. Coordina la raccolta di dati per il monitoraggio degli standard. Propone miglioramenti dell'attività e del servizio al fine di incrementare la qualità finale.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

14)

CONTABILITÀ E BILANCIO	Capacità di svolgere efficacemente i compiti connessi agli adempimenti di natura finanziaria e contabile relativi alle attività di competenza della struttura	NON ADEGUATO	<p>Dimostra gravi carenze nello svolgimento delle attività e nell'utilizzo della procedura gestionale. Causa un elevato numero di errori e inesattezze che necessitano di continui interventi di altri soggetti anche esterni alla struttura.</p> <p>Lascia trascorrere le scadenze connesse agli adempimenti contabili e finanziari senza informare l'IPO o il funzionario di riferimento.</p>
		MIGLIORABILE	<p>Garantisce un certo impegno nello svolgimento delle attività ma dimostra a volte scarsa comprensione delle procedure e dei principi contabili alla base degli adempimenti.</p> <p>Non riesce sempre a rispettare le scadenze e stenta ad intervenire autonomamente per la correzione degli errori.</p>
		ADEGUATO	<p>Cura con attenzione e scrupolo gli adempimenti contabili e finanziari secondo le modalità e le tempistiche richieste.</p> <p>In caso di imprevisti sa gestire le criticità anche chiedendo supporto all'esterno della struttura.</p> <p>Il livello di errore a lui imputabile è limitatissimo.</p>
		ELEVATO	<p>Cura, in completa autonomia, tutti gli adempimenti contabili e finanziari con efficacia ed efficienza.</p> <p>Rappresenta un punto di riferimento per la gestione delle procedure in materia per tutta la struttura.</p> <p>La qualità è molto elevata e il livello di errore a lui imputabile è quasi inesistente.</p>

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

15)

CONTROLLI, VIGILANZA E ISPEZIONI	Capacità di svolgere con efficacia ed efficienza attività di controllo, vigilanza ed ispezione	NON ADEGUATO	Effettua i controlli e/o ispezioni senza curare la precisione e la qualità. Non rispetta le scadenze e le tempistiche dell'attività. La negligenza nel realizzare i controlli/ispezioni affidate causa conseguenze negative alle funzioni della struttura. La redazione dei report e/o verbali è carente e con un livello elevato di errori.
		MIGLIORABILE	Realizza i controlli e/o ispezioni con il minimo di qualità richiesto. A volte non rispetta le scadenze connesse all'effettuazione dell'attività. La predisposizione dei report e/o verbali è svolta con poca cura e dà origine a errori e inesattezze che necessitano di correzioni.
		ADEGUATO	Garantisce il pieno assolvimento dei controlli e delle ispezioni nei tempi e modalità richieste. Cura con precisione la redazione di report e/o verbali di ispezione. Sa gestire con efficacia imprevisti e situazioni complesse derivanti dai controlli effettuati.
		ELEVATO	Assolve con estrema efficacia ed efficienza l'attività di controllo e/o ispezione comprese situazioni di criticità. Stabilisce in piena autonomia lo scadenziario delle attività in modo da garantire l'osservanza delle regole in materia. Promuove miglioramenti delle procedure ispettive e di controllo al fine di una maggiore efficienza delle funzioni svolte. Redige report e/o verbali chiari ed esaustivi.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

16)

COMPETENZE PROFESSIONALI	Capacità di utilizzare ed applicare efficacemente nel contesto lavorativo un insieme di conoscenze, competenze ed esperienze acquisite. Capacità di autoformazione e propensione all'aggiornamento.	NON ADEGUATO	Dimostra scarse competenze professionali. Non cura l'autoaggiornamento e non è disponibile a partecipare a percorsi formativi. Si dimostra contrario ad acquisire nuove conoscenze per timore di assumersi nuovi compiti, si rifà unicamente a procedure e prassi consolidate ("si è sempre fatto così") e ad esperienze già acquisite.
		MIGLIORABILE	Dimostra una certa competenza tecnica seppur non sempre approfondita. Si mantiene soltanto sporadicamente aggiornato sulle novità normative o procedurali e partecipa di rado a corsi di formazione.
		ADEGUATO	Dimostra un'ottima preparazione professionale e competenza nelle materie di cui si occupa. Si dimostra interessato ad aggiornamenti formativi e professionali.
		ELEVATO	Ha competenze professionali approfondite e rappresenta per questo un punto di riferimento per i colleghi e l'IPO di riferimento. Si impegna per acquisire nuove conoscenze e capacità tramite l'attività formativa. Mantiene un'ampia rete di contatti tecnico-professionali per restare aggiornato in tempo reale.

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 5 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi)” (rif. par.8.3)

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi viene effettuata - relativamente all'intera attività svolta dal lavoratore, quindi non solo in riferimento alle attività svolte in ordine al perseguimento degli Obiettivi individuali/collettivi assegnati - con l'attribuzione del punteggio relativo ad uno dei giudizi indicati nella sottostante tabella corrispondenti alle descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4

giudizio	descrittore	Score
ELEVATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati, nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore:	
	<ul style="list-style-type: none"> - sono elevati e di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse. 	da 90 a 100
ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> - sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; - sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 70 a 90
MIGLIORABILE	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> - non sono del tutto soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano solo parzialmente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; - necessitano di frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 50 a 70
NON ADEGUATO	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"> - sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste; - risultano totalmente inadeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate; - necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi. 	da 0 a 50

Sistema di Programmazione, Misurazione e Valutazione delle Performance

TABELLA N. 5 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”

Al fine di formulare la graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (0-50; 50-70; 70-90; 90-100), si suggerisce di tenere presente da parte del soggetto valutatore oltre che la descrizione contenuta per ognuna delle competenze descritte nei dizionari (di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4) anche dei seguenti criteri generali:

- a) l'intensità e la frequenza dei comportamenti osservati e delle competenze dimostrate;
- b) le dimensioni della qualità, del ruolo e funzioni e del contesto in cui si opera come sotto descritte.

DIMENSIONE QUALITÀ	DIMENSIONE RUOLO E FUNZIONI	DIMENSIONE CONTESTO IN CUI SI OPERA
La prima dimensione fa riferimento all’ambito qualitativo della prestazione. In tale ambito rientra quindi la valutazione del valore intrinseco della prestazione (competenze e comportamenti agiti) realizzata in termini qualitativi, quantitativi, di tempistica, di Customer Satisfaction, ecc...	La seconda dimensione fa riferimento alla valutazione della prestazione rispetto al ruolo (categoria contrattuale di appartenenza, mansioni esigibili e incarico attribuito) ed alle funzioni assegnate (connesse all’attività di competenza all’interno della struttura di appartenenza)	La terza dimensione fa riferimento al contesto interno ed esterno nel quale è svolta la prestazione con particolare riferimento alle eventuali criticità e complessità delle attività e della situazione organizzativa, alle responsabilità e rischio di sanzioni connesse allo svolgimento dei compiti assegnati.