



**PROVINCIA DI LECCE**

**“La valutazione delle prestazioni”**

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE  
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE**

## SOMMARIO

<b>1. PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE .....</b>	<b>3</b>
<b>3. RACCORDO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE CON IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI SISTEMI INTERNI.....</b>	<b>4</b>
<b>4. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>5</b>
<b>5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>7</b>
5.1 FASE DI PROGRAMMAZIONE.....	7
5.2 FASE DI VALUTAZIONE .....	9
<b>6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....</b>	<b>10</b>
6.1 FASE DI PROGRAMMAZIONE.....	10
6.2 FASE DI VALUTAZIONE .....	11
6.2.1 DIRIGENTI .....	13
<b>6.2.1.1 Strumenti utilizzati</b> .....	16
6.2.2 TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ .....	20
<b>6.2.2.1 Strumenti utilizzati</b> .....	21
6.2.3 PERSONALE NON DIRIGENTE.....	22
<b>6.2.3.1 Strumenti utilizzati</b> .....	23
<b>7. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: TEMPI E RESPONSABILITA' .....</b>	<b>24</b>
<b>8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....</b>	<b>25</b>
<b>9. PERFORMANCE E TRASPARENZA.....</b>	<b>27</b>
<b>10. MODALITA' DI COINVOLGIMENTO E CONDIVISIONE DEL SISTEMA.....</b>	<b>27</b>
<b>ALLEGATI .....</b>	<b>28</b>
ALLEGATO 1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI .....	29
ALLEGATO 2 – QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE .....	30
ALLEGATO 3 – SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE .....	33
ALLEGATO 4 – SCHEDA DI GIUDIZIO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DEL DIRIGENTE .....	37
ALLEGATO 5 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O. E A.P. ....	40
ALLEGATO 6 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O. E A.P.....	43
ALLEGATO 7 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE CAT. A/B.....	44
ALLEGATO 8 – SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE CAT. C .....	45
ALLEGATO 9 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE CAT. D .....	46
ALLEGATO 10 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE.....	47

## 1. PREMESSA

Il presente documento ha per oggetto la definizione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) della Provincia di Lecce. Una volta adottato il SMVP, nello svolgimento delle attività di misurazione e valutazione della performance, ciascuno in relazione al ruolo che ricopre dovrà attenersi ai principi, ai metodi e agli strumenti in esso definiti.

## 2. STRUTTURA ORGANIZZATIVA DELL'ENTE

La Provincia di Lecce ha adottato un sistema organizzativo in cui è possibile distinguere:

- una **macrostruttura** intesa come il sistema delle unità organizzative di massima responsabilità alle quali è preposto un dirigente. Essa è definita periodicamente dalla Giunta, su proposta del Direttore Generale, nel rispetto dei criteri generali approvati dal Consiglio Provinciale. La macrostruttura disegna la mappa delle responsabilità gestionali a cui sono collegati i Centri di Responsabilità (CdR) e da cui prende spunto il sistema dei Centri di Costo/Imputazione (CC/CI) ed il processo di definizione e assegnazione degli obiettivi. In questo modo la macrostruttura diventa strumento organizzativo di pianificazione strategica che permette il raggiungimento degli obiettivi che la Provincia si pone.
- una **microstruttura** intesa come il livello organizzativo funzionale al perseguimento degli obiettivi stabiliti nel P.E.G./P.D.O. ed assegnati annualmente ai dirigenti ai quali è affidato il compito di organizzare le unità operative di propria responsabilità con le Risorse Umane assegnate.

Nello specifico la macrostruttura, si articola in:

- **Settori:** macroaree comprendenti più attività funzionali che presiedono al coordinamento dei Servizi nei quali si articolano;
- **Servizi:** strutture costituite nell'ambito dei Settori o in posizione di staff sulla base dell'omogeneità dei servizi erogati o delle competenze richieste, con funzioni di attuazione dei programmi. Ad ogni Servizio è preposto un dirigente, responsabile del conseguimento degli obiettivi del Servizio e della gestione delle relative risorse.

Al vertice della struttura organizzativa sono posizionati il Segretario Provinciale e il Direttore Generale, in particolare:

- **Il Segretario Provinciale** ha la direzione dell'ufficio per i procedimenti disciplinari e adotta i provvedimenti di sospensione cautelare e di dispensa dal servizio nei casi previsti dalla

legge e dal contratto collettivo nazionale di lavoro. Esercita funzioni di consulenza amministrativa, svolgendo attività di studio e ricerche nei confronti dell'Ente.

➤ **Il Direttore Generale** cura la pianificazione e l'introduzione di misure operative idonee a migliorare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dei servizi e dell'attività amministrativa. Assicura, altresì, l'unitarietà e la coerenza dell'azione dei dirigenti nell'attuazione degli obiettivi programmatici nel rispetto degli indirizzi dettati dagli organi di governo. Nell'ambito della gestione organizzativa dell'ente nel suo complesso, il Direttore generale svolge i seguenti compiti ed attribuzioni:

- sovrintende alle attività di pianificazione dello sviluppo, di programmazione e di controllo dell'Ente;
- coordina l'attività di predisposizione delle proposte di Bilancio e di Relazione Previsionale e Programmatica, nonché della proposta del Programma delle OO.PP.;
- traduce le ipotesi di Programmi Operativi Gestionali nella proposta di Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) e ne verifica la coerenza con quanto previsto nel bilancio di previsione annuale e la compatibilità con le risorse previste;
- predispose il Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.);
- ha il potere di decisione dei conflitti di competenza tra dirigenti;
- partecipa agli Organi Collegiali, se invitato;
- presiede il nucleo di valutazione.

Annualmente, prima dell'approvazione del bilancio, il Direttore generale valuta l'adeguatezza della struttura organizzativa ai programmi dell'amministrazione e propone alla Giunta l'adozione dei provvedimenti correlati, anche con riferimento alla gestione diretta ed indiretta dei servizi.

### **3. RACCORDO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE CON IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE E GLI ALTRI SISTEMI INTERNI**

La misurazione delle performance si inserisce all'interno del **ciclo di gestione delle performance**, collegato con una molteplicità di sistemi interni e integrato con gli strumenti utilizzati da ognuno di essi. In particolare è collegato con:

1. il **Sistema di bilancio**: Bilancio Annuale, Bilancio Pluriennale, Relazione Previsionale e Programmatica e Allegati;
2. il **Sistema del rendiconto della gestione**: Conto del Bilancio, Conto Economico, Conto del Patrimonio e Relazione Illustrativa della Giunta;

3. il **Sistema politico – regolamentare**: Linee Programmatiche di mandato, Statuto, Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, Macrostruttura dell’Ente, Regolamento di Contabilità, Regolamento dei Controlli Interni
4. il **Sistema dei Controlli Interni**: Controllo di Gestione, Controllo Strategico, Controllo degli Equilibri Finanziari, Controllo sulle attività delle Società partecipate non quotate e degli altri organismi gestionali esterni alla Provincia, Controllo della qualità dei servizi erogati, Controllo di regolarità Amministrativa e Contabile.
5. il **Sistema dell’Amministrazione trasparente**: Programma triennale della trasparenza, Giornata della trasparenza e Sezione ‘Amministrazione trasparente’ all’interno del sito istituzionale.

#### **4. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA**

A partire dai collegamenti sopra descritti il sistema di misurazione e valutazione, sia per la performance organizzativa che per quella individuale, si articola in due fasi distinte, le seguenti:

1. la **Fase della Programmazione**, che si serve dei seguenti strumenti:
  - Linee Programmatiche di mandato;
  - Relazione Previsionale e Programmatica (R. P. P.);
  - Bilancio di Previsione;
  - Piano Esecutivo di Gestione (P. E. G.) e Piano Dettagliato degli Obiettivi (P. D. O.) distinto in Piano delle Performance (parte prima) e Piano delle Attività Ordinarie (parte seconda).

In particolare, la R. P. P. rappresenta lo strumento centrale della pianificazione strategica, al cui interno vengono definiti i Programmi e le Aree Strategiche in coerenza con le linee programmatiche di mandato.

I Programmi si articolano poi in Progetti individuati in coerenza con le deleghe assessorili, al cui interno sono definiti gli obiettivi strategici.

Questi ultimi vengono poi tradotti in obiettivi operativi, segnando così il passaggio dalla Pianificazione strategica alla Programmazione gestionale.

2. **La Fase della Valutazione** che prende il via con il monitoraggio del P. D. O. al 31/12 e prosegue con la valutazione delle Performance organizzativa e individuale (valutazione dei dirigenti, dei titolari di P. O. e A. P. e del personale non dirigente). Contestualmente viene predisposta la Relazione finale sulle performance, collegata con il Rendiconto di Gestione.

Nel disegno di seguito viene raffigurato il ciclo di gestione della performance ed i suoi collegamenti coi vari sistemi interni

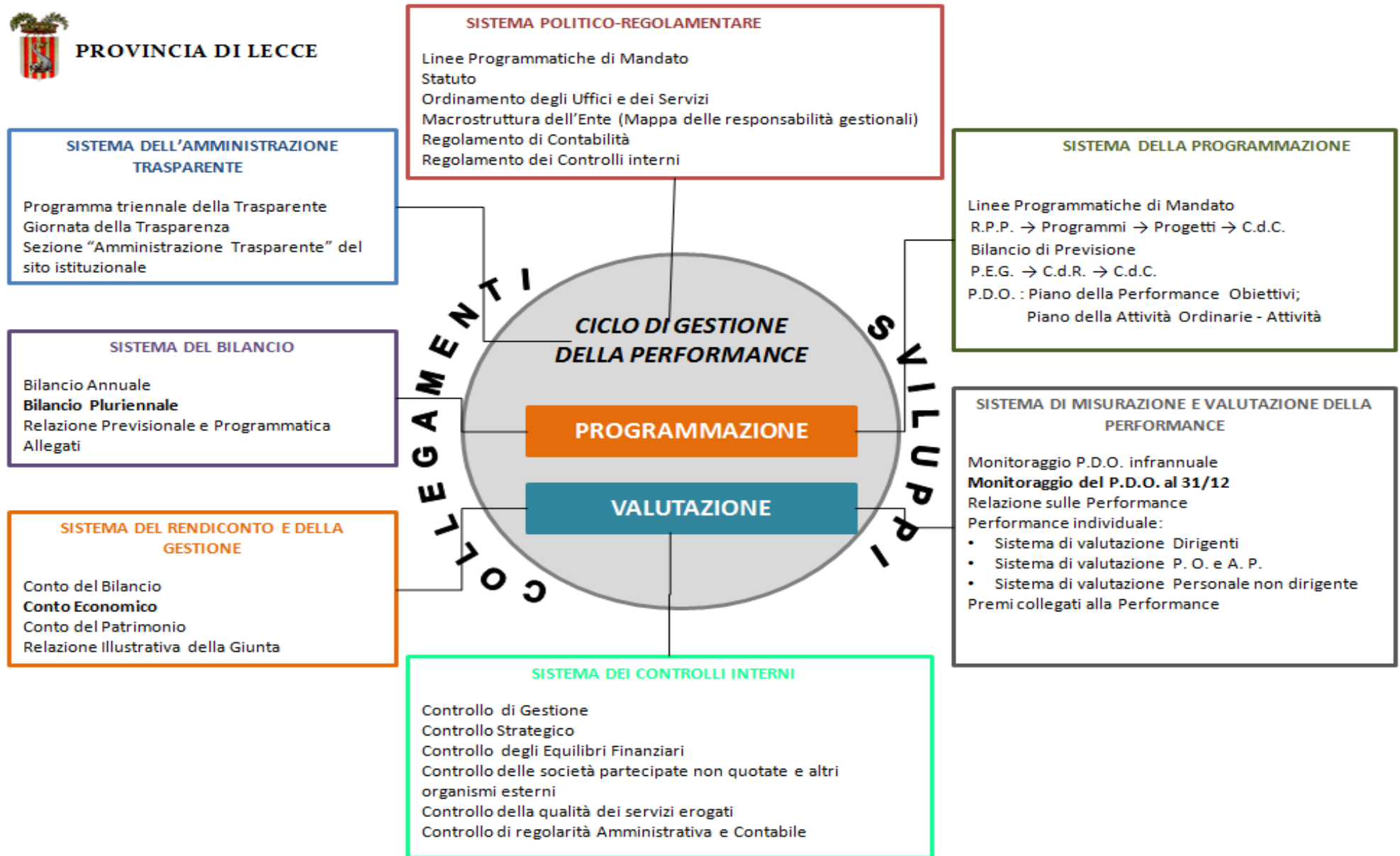


Fig. 1: Ciclo di Gestione delle Performance

Si precisa che l'impostazione metodologica per la misurazione e valutazione della performance sia organizzativa che individuale della Provincia di Lecce è stata definita tenendo conto degli ambiti stabiliti dall'art. 8 del D.lgs. 150/2009 e della struttura funzionale ed organizzativa dell'Ente, in modo da garantire una vera e propria personalizzazione del SMVP in grado di guidare efficacemente il processo di misurazione e valutazione per il quale è stato strutturato.

## **5. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

Di seguito verranno descritte separatamente prima la fase di programmazione e successivamente la fase di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

### **5.1 FASE DI PROGRAMMAZIONE**

La programmazione delle performance e di conseguenza anche la relativa misurazione e valutazione è sviluppata secondo lo schema indicato nella figura 2, che rappresenta la mappa logica dei legami che intercorrono tra mandato istituzionale, missione, aree strategiche e obiettivi operativi. Essa comprende:

- le **Linee Programmatiche di mandato**, che contengono la programmazione di lungo periodo, quinquennale, in termini di indirizzi generali di governo;
- l'**Area strategica**, definita nell'ambito del Programma della R.P.P., che descrive le scelte strategiche dell'Ente sulla base delle linee programmatiche di mandato (programmazione triennale di medio periodo). I Programmi si articolano in Progetti;
- l'**Obiettivo strategico** definito nell'ambito del Progetto della R. P. P. che rappresenta l'ambito d'intervento in cui si declinano i Programmi.

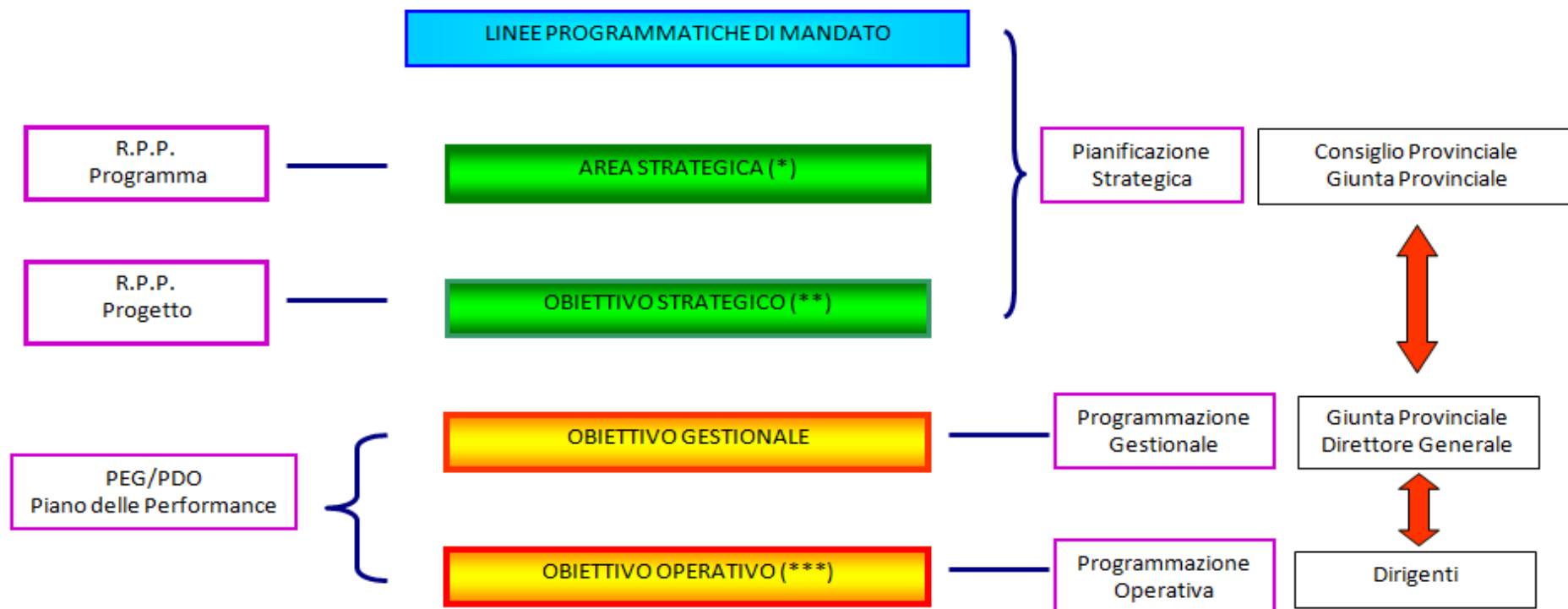
**Programmi, Aree Strategiche, Progetti e Obiettivi Strategici** sono individuati nell'ambito della R. P. P.

A questo livello di pianificazione strategica, viene programmata la performance dell'Ente inteso come organizzazione nel suo complesso (**performance organizzativa dell'Ente**) e la **performance delle singole Aree Strategiche**.

La performance organizzativa dell'Ente e delle singole Aree Strategiche viene misurata attraverso uno o più *outcome*, che rappresentano i reali impatti desiderati dalla Provincia di Lecce misurati attraverso appositi indicatori di impatto.

La figura 2 riassume graficamente quanto detto:

## DALLA PIANIFICAZIONE STRATEGICA ALLA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA



(\*) Le Aree strategiche sono definite nell'ambito dei Programmi della Relazione Previsionale e Programmatica (R.P.P.)

(\*\*) Gli Obiettivi Strategici sono definiti nell'ambito dei Progetti della R.P.P.

(\*\*\*) Gli Obiettivi Operativi sono obiettivi gestionali, tra cui alcuni di rilevanza strategica, definiti nell'ambito del Piano delle Performance (P.P.) – Parte 1ª del Piano Dettagliato degli Obiettivi (P.D.O.) .

Fig. 2: Dalla Pianificazione Strategica alla Programmazione Gestionale



## 5.2 FASE DI VALUTAZIONE

L'attività di valutazione della performance organizzativa è svolta nell'ambito del **Controllo Strategico**. Questo è finalizzato a verificare:

- l'**efficacia delle politiche e delle scelte** contenute negli atti e nei documenti di indirizzo politico – amministrativo (Linee programmatiche di governo, R. P. P.);
- lo **stato di attuazione dei Programmi** attraverso la rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico – finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate.

Al controllo strategico provvede l'Ufficio Sistemi Interni di Controllo all'interno del Servizio Personale, Organizzazione, Controlli Interni e AA. GG. II., coordinato dal Direttore Generale.

L'Ufficio, avvalendosi anche degli strumenti e dei report utilizzati nell'ambito del controllo di gestione elabora:

- il rapporto sul **monitoraggio finale** al 31/12 di ciascun anno, in sede di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- la **Relazione sulla performance dell'Ente** collegata con il Rendiconto di Gestione;
- il rapporto sul **monitoraggio infrannuale** degli obiettivi strategici.

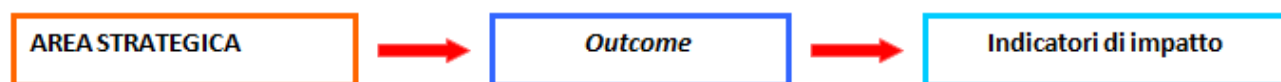
I rapporti semestrali vengono sottoposti alla Giunta e al Consiglio per la successiva predisposizione di deliberazioni consiliari di ricognizione dei programmi.

La misurazione e la valutazione della Performance Organizzativa avviene a livello di Area strategica. Come mostra la figura di seguito (Fig. 3), per ciascuna Area Strategica sono individuati:

- uno o più *outcome*, ovvero i reali impatti desiderati dall'Amministrazione provinciale; essi rendono immediatamente intelligibili agli *stakeholder* gli impatti desiderati per la soddisfazione dei loro bisogni e aspettative;
- gli *indicatori di impatto* sono individuati tra gli indicatori maggiormente significativi degli obiettivi operativi di rilevanza strategica e obiettivi operativi comunque significativi.

Gli indicatori di impatto misurano la Performance Organizzativa a livello di Area Strategica.

La Performance Organizzativa dell'Ente si ottiene come media della performance organizzativa delle singole Aree Strategiche.



**Fig. 3 – Articolazione delle Aree strategiche secondo il criterio dell'outcome**

## 6. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Di seguito vengono descritte in maniera dettagliata le due fasi di programmazione e misurazione e valutazione della performance individuale.

### **6.1 FASE DI PROGRAMMAZIONE**

Come visibile nella figura 2, ogni obiettivo strategico facente capo a un progetto della R.P.P. è articolato in più **obiettivi gestionali**.

L'articolazione degli obiettivi strategici in obiettivi gestionali segna il passaggio dalla performance organizzativa alla performance individuale e quindi dalla pianificazione strategica alla programmazione gestionale e operativa. Gli obiettivi gestionali sono obiettivi operativi, tra cui alcuni di rilevanza strategica e altri di miglioramento, distinti a seconda della rilevanza che essi assumono rispetto agli impatti desiderati.

La definizione degli obiettivi avviene attraverso un processo di negoziazione che coinvolge, per la pianificazione strategica, il Direttore Generale e l'Organo Politico, mentre per la programmazione gestionale e operativa, il Direttore Generale e i Dirigenti dei Settori/Servizi. La Giunta Provinciale, contestualmente all'approvazione del P.E.G./P.D.O., approva un documento allegato in cui sono individuati gli obiettivi di rilevanza strategica nell'ambito degli obiettivi operativi.

Per ogni **obiettivo operativo** vengono definite le azioni deputate al suo raggiungimento. Per ogni **azione** viene specificato l'arco temporale entro il quale deve essere realizzata ed il peso percentuale che le è attribuito. Ma non solo. Vengono definite anche le risorse umane e finanziarie necessarie alla sua realizzazione. Inoltre ad ognuna viene associato un peso, che corrisponde al grado di complessità, ai tempi e alle risorse necessarie alla sua realizzazione. Il peso viene espresso in percentuale e il totale dei pesi delle azioni è uguale al 100%.

Vengono poi individuati uno o più **indicatori** misurabili attraverso la definizione di specifici **target** (valore programmato o atteso). I target fanno riferimento a valori quantitativi, espressi utilizzando percentuali o unità di misura specifiche. Ad ogni indicatore viene associato un peso in percentuale che specifica il grado di difficoltà relativo al raggiungimento del target. Anche in questo caso il totale dei pesi sarà pari al 100%.

Il grado di raggiungimento di un obiettivo operativo è dato dalla media di svolgimento delle azioni previste e dei relativi indicatori, espresso in percentuale. Questo dato viene preso in considerazione ai fini della valutazione della performance individuale del personale dirigente, titolare di P.O. e non dirigente.

Gli obiettivi sono definiti nell'ambito di un Centro di Costo, che a sua volta può contenere uno o più obiettivi operativi. A questo livello vengono definite anche le attività ordinarie di tipo ripetitivo.

Il Piano dettagliato degli obiettivi (P.D.O.) contiene, nella prima parte gli obiettivi operativi di rilevanza strategica e quelli operativi di miglioramento, mentre nella seconda parte vengono indicate le sole attività ordinarie. Pertanto, il P.D.O. è costituito da:

- Parte prima: Piano delle Performance;
- Parte seconda: Piano delle attività ordinarie.

Di seguito la rappresentazione grafica dell'articolazione della procedura che consente la misurazione del raggiungimento degli obiettivi operativi.

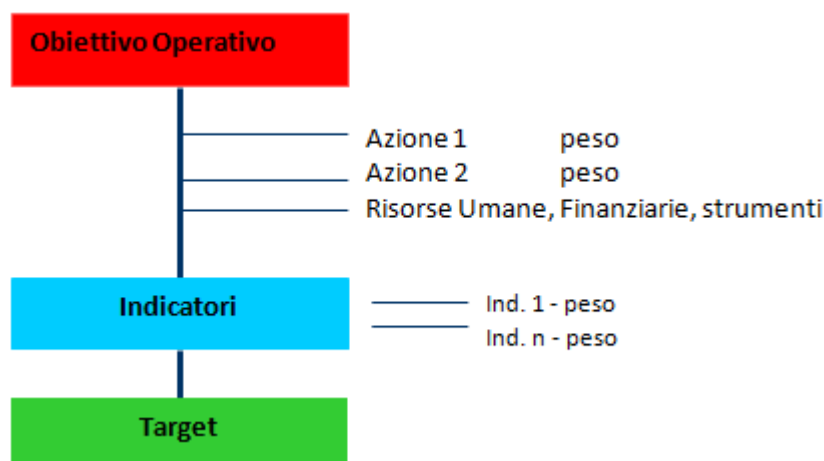


Fig. 4 – Cascating Obiettivi operativi, azioni, indicatori, target

Anche le A.O. sono rappresentate nelle procedure allo stesso modo, con la differenza che gli indicatori sono sostanzialmente indicatori di quantità.

## 6.2 FASE DI VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale avviene nell'ambito del **Controllo di Gestione**, finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa.

Al controllo di gestione provvede l'Ufficio Sistemi Interni di Controllo all'interno del Servizio Personale, Organizzazione, Controlli Interni, Affari Generali e Istituzionali, coordinato dal Direttore Generale. Nel processo di valutazione interviene anche il Nucleo di Valutazione (NdV)/Organismo indipendente di valutazione (OIV), il quale si avvale delle risultanze del controllo di gestione al fine della valutazione della performance individuale di dirigenti, personale titolare di P.O. e A. P. e personale non dirigente.

Il NdV/OIV assicura la correttezza dei processi di valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

Il NdV definisce annualmente:

- 1) i pesi del Giudizio, dei Fattori e delle Variabili per i dirigenti, le P.O. e il personale non dirigente;
- 2) i pesi attribuiti a ciascun obiettivo di rilevanza strategica, a ciascun obiettivo operativo e a ciascuna attività ordinaria;
- 3) l'intervallo di scostamento tra la media dei punteggi del questionario dei collaboratori e il punteggio del questionario di autovalutazione;
- 4) stabilisce annualmente la proporzione tra obiettivi e attività ordinarie, ai fini della valutazione della performance individuale.

Le fasi in cui si articola il controllo di gestione sono le seguenti:

1. predisposizione del **P.E.G.**, del **P.D.O.** e del **Piano della Performance (P.P.)**;
2. rilevazione dei risultati raggiunti in riferimento ai Settori/Servizi (Centri di Responsabilità) e agli obiettivi operativi, con particolare attenzione agli obiettivi di rilevanza strategica individuati nel Piano della Performance;
3. valutazione dei risultati rilevati al fine di verificare lo stato di attuazione degli obiettivi e delle attività svolte anche in termini di costi sostenuti;
4. elaborazione di indici e parametri finanziari, economici e di attività finalizzati alla predisposizione di report riferiti all'attività complessiva dell'Ente, delle Aree Strategiche (performance organizzativa), alla gestione dei singoli Settori/Servizi e ai singoli centri di costo/obiettivi operativi.

I report sono utilizzati dalla struttura operativa alla quale è assegnata la funzione del controllo di gestione per la predisposizione della **Relazione sulla Performance** (prodotto finale del Controllo di Gestione).

La Relazione sulla Performance viene trasmessa alla Giunta Provinciale per l'approvazione e al NdV/OIV che provvede alla sua validazione. Infine, essa viene inviata alla Corte dei Conti e ai Responsabili dei Servizi affinché questi ultimi abbiano elementi sufficienti per valutare l'andamento delle attività del proprio Servizio.

Di seguito, a titolo esemplificativo, una scheda di monitoraggio del P.D.O. (Fig.5)

Provincia di Lecce		Pag.1																			
Piano degli obiettivi - Esercizio 2012 - Stato di attuazione PdO al 31 dicembre 2012 (2012/2 del 31/12/2012)																					
Settore:	SE.200 SETTORE TERRITORIO, AMBIENTE E PROGRAMM STRATEGICA																				
Centro di Respon:	CR.230 PIANIFICAZIONE STRATEGICA																				
Centro di imputa:	CC.956 (623) - PROGRAMMA STRATEGICO DELLA PROV. DI LECCE																				
Programma di valorizzazione del patrimonio storico-artistico presente sul territorio provinciale																					
<b>Obiettivo CI.956/2</b>			(Cod. 0333)																		
Responsabile: DIRIGENTE Servizio Pianificazione Strategica																					
Descrizione obiettivo	Attuazione del provvedimento di G.P. n. 63 del 23/03/2011 per la realizzazione di un programma di valorizzazione e recupero di immobili di interesse storico-artistico.																				
	Nell'anno 2011, in conformità all'avviso pubblico indetto in data 24.3.2011, sono pervenute n. 233 richieste di finanziamento per un importo complessivo di € 19.932.145,19. In data 17.11.2011 è stato sottoscritto il Protocollo di Intesa tra la Fondazione Cassa di Risparmio di Puglia e la Provincia di Lecce, per definire in coerenza con le rispettive finalità e competenze, un programma operativo di opere da ammettere a contributo con il coinvolgimento dell'Università del Salento, partner dell'iniziativa per le sue competenze specifiche. Con tale protocollo la Fondazione si impegna a mettere a disposizione l'importo complessivo di €1.500.000,00. ANNO 2012.																				
	Individuazione partners per reperimento ulteriori risorse.																				
	CENTRI DI RESPONSABILITA: CR.230 %: 30,000																				
Peso per CDR																					
Stato di attuazione PdO al 31 dicembre 2012 (2012/2 del 31/12/2012)	%Attuaz. Fasi: 100,0	%Attuaz. Indicatori: 50,0																			
Analisi Attuazione: PARZIALMENTE RAGGIUNTO																					
Note SAL	1) E' stato perfezionato ed attivato il Protocollo d'Intesa con la Fondazione C.R.P. 2) Sono state avviate relazioni con la BAT (British American Tobacco Italia S.p.a.) al fine di reperire ulteriori risorse/contributi di sponsorizzazione per il finanziamento di ulteriori interventi del programma. Con atto di Determinazione Dirigenziale n. 2781 del 10.12.2012, è stata impegnata l'ulteriore somma di € 37.444,01 a valere sul programma. 3) Sono stati definiti con n. 50 soggetti beneficiari i criteri per l'erogazione di contributi (nota prot. n. 77133 del 12.7.2012 e nota prot. n. 80456 del 24.7.2012.																				
<b>Azioni</b>																					
1 Verifiche, valutazioni e accordi con partner finanziari	Peso: 35,0	previsto dal: 01/01/2012	al: 31/12/2012																		
Azione conclusa: SI	%Realizzo: 100,0	effettivo dal: 01/01/2012	al: 31/12/2012																		
2 Protocolli d'intesa con i soggetti beneficiari	Peso: 35,0	previsto dal: 01/01/2012	al: 31/12/2012																		
Azione conclusa: SI	%Realizzo: 100,0	effettivo dal: 01/01/2012	al: 31/12/2012																		
3 Attività di monitoraggio, sorveglianza e controllo del programma successiva all'individuazione dei soggetti beneficiari	Peso: 30,0	previsto dal: 01/01/2012	al: 31/12/2012																		
Azione conclusa: SI	%Realizzo: 100,0	effettivo dal: 01/01/2012	al: 31/12/2012																		
<b>Indicatori di risultato/attività</b>																					
1 N. accordi con partner finanziari	U.M.: Numero	<table border="1"> <tr> <td></td> <td>Prev.2012:</td> <td>1,00</td> </tr> <tr> <td>%Attuaz.:</td> <td>100,0</td> <td>effettivo 1,00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Prev.2012:</td> <td>100.000,00</td> </tr> <tr> <td>%Attuaz.:</td> <td>0,0</td> <td>effettivo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Prev.2012:</td> <td>40,00</td> </tr> <tr> <td>%Attuaz.:</td> <td>100,0</td> <td>effettivo 59,0</td> </tr> </table>			Prev.2012:	1,00	%Attuaz.:	100,0	effettivo 1,00		Prev.2012:	100.000,00	%Attuaz.:	0,0	effettivo		Prev.2012:	40,00	%Attuaz.:	100,0	effettivo 59,0
	Prev.2012:	1,00																			
%Attuaz.:	100,0	effettivo 1,00																			
	Prev.2012:	100.000,00																			
%Attuaz.:	0,0	effettivo																			
	Prev.2012:	40,00																			
%Attuaz.:	100,0	effettivo 59,0																			
2 Ammontare risorse finanziarie provenienti dall'esterno (partner finanziari)	U.M.: Numero																				
3 N. protocolli d'intesa con i soggetti beneficiari	U.M.: Numero																				

Fig. 5 – Scheda del monitoraggio dell'obiettivo al 31/12 contenuto nel P.D.O.

Inoltre, la misurazione e valutazione della performance individuale è basata sull'utilizzo di una metodologia 'tarata' sulle caratteristiche della posizione di riferimento. Questa scelta deriva dal fatto che ogni posizione (dirigenti, titolari di P.O. e A.P. e personale non dirigente) ha delle peculiarità non solo in termini di compiti e mansioni, ma anche in termini di KSAO (*Knowledge, Skills, Attitudes, Others*), ovvero quei requisiti in termini di conoscenze e competenze necessarie per ricoprire al meglio una determinata posizione. Di conseguenza, anche i criteri, gli indicatori e le persone coinvolte nella valutazione dovranno essere differenti.

Di seguito verrà presentato il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale considerando distintamente i dirigenti, i titolari di P.O. e A.P. e il personale non dirigente.

### 6.2.1 DIRIGENTI

Nella valutazione della performance individuale del personale dirigente vengono prese in considerazione quattro principali aree di osservazione, scomposte in una serie di fattori misurati per mezzo di scale di giudizio:

- A. **Comportamenti organizzativi:** l'insieme delle capacità tecniche, organizzative e relazionali del Dirigente nella direzione della struttura;
- B. **Risultati gestionali:** il grado di conseguimento degli obiettivi concordati tra Ente e Dirigente;

C. **Competenze ‘maturate’**: le conoscenze, le esperienze e le capacità professionali possedute dal Dirigente.

D. **Rispetto della conformità legale, formale e sostanziale delle procedure**: il *modus operandi* con cui gli obiettivi gestionali vengono raggiunti.

Il comportamento organizzativo e la performance dirigenziale vengono valutati utilizzando una pluralità di strumenti al fine di ottenere una valutazione a 360 gradi della performance.

La valutazione si realizza nell’espressione di due distinti giudizi: il giudizio di fatto e il giudizio di valore (Allegato 1).

1. Il **giudizio di fatto** è relativo al raggiungimento degli obiettivi assegnati dalla Giunta in applicazione del programma di mandato e allo svolgimento delle attività ordinarie. In quest’ottica, il giudizio di fatto si basa su due fattori distinti:

➤ **Fattore 1.a**: *raggiungimento degli obiettivi e attività ordinarie assegnati*;

A sua volta il Fattore 1.a risulta dalla sommatoria di due variabili:

– **1.a.1** Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi e delle attività ordinarie.

Il calcolo di questa variabile viene fatto facendo riferimento agli obiettivi operativi del Piano delle Performance e alle attività ordinarie del Piano delle Attività Ordinarie, secondo una proporzione tra obiettivi e attività stabilita annualmente dal NdV/OIV. La scelta di tener conto anche dell’espletamento delle attività ordinarie si basa su due motivazioni fondamentali. La prima è che esse costituiscono attività essenziali per garantire un funzionamento del Servizio pienamente rispondente ai principi del buon andamento dell’amministrazione. Inoltre, la loro misurazione e valutazione consente la creazione di una banca dati delle attività ordinarie e il relativo aggiornamento, la quale rappresenta un riferimento imprescindibile per fissare obiettivi di miglioramento futuri.

– **1.a.2** Coefficiente di realizzazione degli obiettivi operativi di rilevanza strategica.

Gli obiettivi operativi di rilevanza strategica (individuati in un documento approvato dalla G.P. contestualmente all’approvazione del PEG/PDO nell’ambito degli obiettivi operativi) costituiscono anche oggetto di valutazione a se.

Nella valutazione delle suddette variabili (1.a.1 e 1.a.2) si considerano i seguenti parametri:

- Livello di complessità operativa (grado di innovazione e tipologia di azione);
- Elevato impiego di risorse finanziarie;
- Elevato impiego di risorse umane ad alta professionalità;
- Indice di ampiezza dell’obiettivo.

Il raggiungimento degli obiettivi e delle attività viene valutato attraverso il **monitoraggio del P.D.O., con il Piano delle Performance e il Piano delle Attività Ordinarie.**

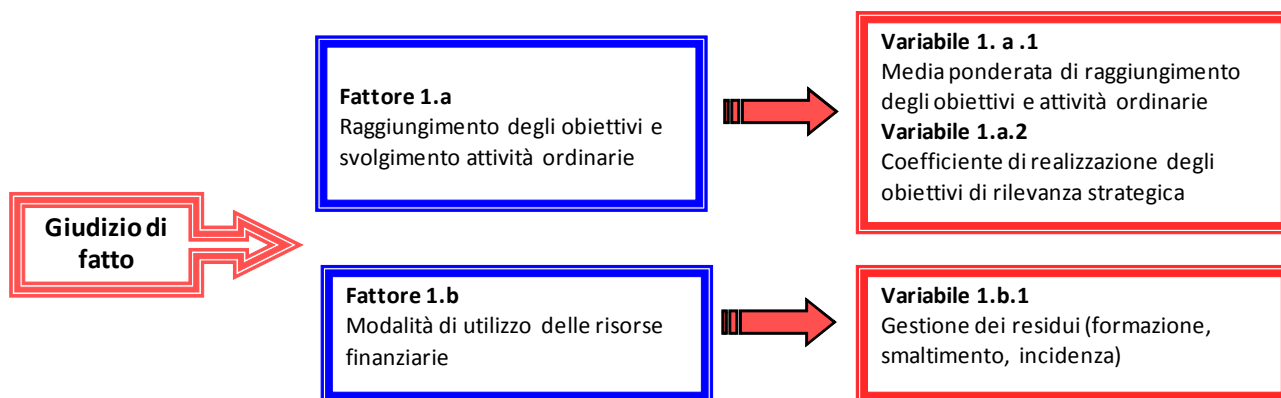
➤ **Fattore 1.b:** *modalità di utilizzo delle risorse finanziarie.*

In questo caso come variabile viene considerata:

– **1.b.1** Gestione dei residui (formazione, smaltimento, incidenza).

Risulta fondamentale valutare anche le capacità del Dirigente nella gestione delle risorse finanziarie assegnate, con riferimento alla gestione dei residui (formazione, smaltimento, incidenza).

Per riassumere:



Per quanto riguarda le risorse finanziarie utilizzate si rendiconta sulla base delle risultanze contabili al 31/12. E', inoltre, possibile, per mezzo di un software di gestione economico-finanziaria attualmente in uso, rappresentare in qualsiasi momento l'operatività finanziaria correlata ai vari obiettivi grazie all'identificazione del Centro di Costo.

2. Il **giudizio di valore** consta di un unico fattore (Fattore 2) relativo al comportamento organizzativo e alla prestazione dirigenziale. Esso è espresso da diverse personalità regolarmente a contatto con il Dirigente, nell'ottica della valutazione a 360 gradi ed è articolato in 4 variabili:

- **2.a** *Relazione del Segretario Provinciale;*
- **2.b** *Relazione del Direttore Generale;*
- **2.c** *Questionario somministrato ai più stretti collaboratori (funzionari di categoria D);*
- **2.d** *Questionario di autovalutazione.*

La diversità delle persone coinvolte nel processo non può che riflettersi in una diversità degli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati.

Il **Segretario Provinciale** redige una relazione in cui esprime un giudizio in merito all'adeguatezza e alla correttezza normativa degli atti amministrativi prodotti dal dirigente. Dal totale degli atti viene estrapolato un campione sottoposto a verifica.

Il **Direttore Generale**, invece, come responsabile gerarchico dei dirigenti delle unità organizzative, è chiamato a esprimere un giudizio in forma scritta relativo alla valutazione del rispetto dei principi di buona amministrazione nell'attività gestionale. Nello specifico, si tiene conto di criteri quali: la reperibilità, l'osservanza delle direttive, la capacità di reperire fondi e realizzare economie di spesa e la semplificazione delle procedure.

I **collaboratori**, funzionari di Categoria D (se assenti o in numero pari o inferiore a 3, dipendenti di Cat. C), sono coinvolti nel processo attraverso la somministrazione di un questionario, finalizzato a valutare la frequenza temporale di determinati comportamenti caratterizzanti la performance dirigenziale, quali ad esempio, la capacità di risolvere problemi o di collaborare.

Il **Dirigente** compila un questionario finalizzato all'autovalutazione della propria performance.

In sintesi:



L'allegato 1 rappresenta in sintesi il sistema di misurazione e valutazione del personale dirigente.

### **6.2.1.1 Strumenti utilizzati**

#### **Il questionario di valutazione del personale dirigente**

Il **questionario** (Allegato 2), somministrato ai collaboratori, è articolato in 39 domande chiuse, raggruppate in 3 macro – aree relative ai diversi ambiti di performance che vengono valutati:

1. **Pianificazione e controllo.** Le aree valutate sono:
  - Capacità di analisi e problem – solving (3 – 5 – 8 – 11);
  - Programmazione e gestione delle risorse assegnate (1 – 6 – 7 – 9 );
  - Capacità di monitoraggio e valutazione (2 – 4);
  - Cambiamento e innovazione (10).
2. **Gestione, valorizzazione e sviluppo delle Risorse Umane.** Comprende:
  - Condivisione – coinvolgimento – circolazione delle informazioni (14 – 17 – 18 – 27);
  - Empowerment – sviluppo – valorizzazione (19 – 21 – 23 – 24 – 25);
  - Equità – carico di lavoro (20 – 22 – 26);
  - Supporto – benessere – clima organizzativo (12 – 13 – 15);



➤ Stile comunicativo – relazionale (16).

3. Ksao (Conoscenze, competenze, abilità, altro). Comprende:

➤ Conoscenze tecniche – specialistiche (28);

➤ Grado di aggiornamento e innovazione (30 – 31);

➤ Impegno nel lavoro – Attenzione al cliente/utente e alla performance dei dipendenti (32 – 34 – 35 – 37);

➤ Capacità relazionali – tolleranza allo stress (29 – 33 – 39);

➤ Trasparenza – attenzione alla legalità (36 – 38).

La scala di risposta è una scala Likert a 7 punti, relativa alla frequenza della messa in atto dei comportamenti considerati negli item del questionario, con presenza dell'elemento neutro 'non so/non ho elementi sufficienti per rispondere'.

Di seguito un esempio di scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so/non ho elementi sufficienti per rispondere

### **L'autovalutazione**

Il **Report di autovalutazione** (Allegato 3). Al Dirigente è richiesto di compilare un questionario articolato in 2 parti distinte:

- Parte 1: vengono proposte le stesse domande del questionario compilato dai dipendenti, ma espresse in forma personale. Questo consente il confronto tra valutazione e autovalutazione, calcolando i cosiddetti margini di scostamento tra le due. La scala di risposta è una Likert a 7 punti, relativa alla frequenza dei comportamenti messi in atto ('mai' – 'sempre' con la presenza dell'elemento neutro 'non so');
- Parte 2: uno spazio lasciato ai valutati in cui viene data loro l'opportunità di riportare ogni altra informazione ritenuta utile ai fini di valutazione e non trattata precedentemente, approfondendo con eventuali esempi le aree valutate. Ma anche problemi/ostacoli incontrati nello svolgimento del lavoro (raggiungimento obiettivi e svolgimento dell'attività ordinaria) e soluzioni adottate. Quest'ultima sezione, in particolare, offre un'ulteriore opportunità fornita al valutato per evidenziare i successi e le difficoltà incontrate nello svolgimento del lavoro.

La scheda riporta la data, la firma del valutatore e del valutato.

Per quanto riguarda il margine di scostamento, il calcolo si basa sul confronto tra punteggio medio ottenuto dal questionario di valutazione della performance dei propri collaboratori e il punteggio ottenuto nell'autovalutazione.

Lo scostamento viene espresso in percentuale, come **tasso di scostamento** ed è dato da:

$$100 * ( M (\text{questionari collaboratori}) - \text{punteggio autovalutazione} / \text{autovalutazione})$$

Ad esempio, se nel questionario compilato dai dipendenti il Dirigente ha totalizzato il massimo punteggio (234), ma nel Report di autovalutazione ha totalizzato punti = 230, si avrà:

$$\begin{aligned} & 100 (234 - 230) / 230 \\ & = \\ & 100 * 0,002 \\ & = 2\% \end{aligned}$$

valore di scostamento che al fine della valutazione si deve considerare basso e quindi positivo perchè indica un allineamento tra condotta del Dirigente e percezione di tale condotta da parte dei propri dipendenti.

Il Ndv, in sede di approvazione del P.D.O. fissa l'intervallo di scostamento definito 'normale', fisiologico, tra le valutazioni dei collaboratori e l'autovalutazione. Inoltre, stabilirà l'eventuale penalizzazione da attribuire nel caso il margine di scostamento si collochi al di fuori di tale intervallo.

### **Report di valutazione: la scheda di sintesi dei risultati e la scheda di giudizio**

Il Nucleo di Valutazione (NdV)/Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) propone al Presidente la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione dei premi nel rispetto dei principi di merito di miglioramento della performance definiti nel Titolo III del D. lgs. 150/2009.

Al valutato viene restituita una **scheda di sintesi dei risultati** (Allegato 1), in cui vengono specificati:

- Aree di giudizio (giudizio di fatto e di valore) e i relativi pesi determinati al momento di approvazione del P.D.O.;
- A ogni giudizio, i relativi Fattori e il loro peso;
- A ogni fattore, le relative Variabili e i loro pesi.

La performance dirigenziale viene valutata esprimendo un voto per ognuna delle variabili. Ogni voto viene pesato e contribuisce con gli altri alla definizione del voto giudizio, i quali sommati a loro volta esprimono il voto finale.

All'interno della scheda, inoltre, vengono anche specificati i metodi di calcolo delle variabili quantitative relative al raggiungimento degli obiettivi.

La **scheda di giudizio** (Allegato 4) si compone di 3 parti: 2 valutative e 1 in cui vengono riportati i criteri di riferimento per la compilazione.

In particolare, la prima è finalizzata a fornire un feedback basato su un giudizio qualitativo sulla prestazione del valutato ed è basata sul metodo dell'Analisi SWOT.

La matrice Swot è ripartita nelle seguenti aree:

- Punti di forza: le risorse personali emerse in sede di valutazione, in particolare per quanto riguarda il giudizio di valore.
- Aree di miglioramento: fanno riferimento a quelle che la Swot Analysis definisce come 'debolezze', ovvero tutti quegli aspetti su cui la persona è risultata carente rispetto alle aspettative e/o agli standard predeterminati.
- Opportunità: fanno riferimento a tutti gli aspetti che possono aiutare il valutato a raggiungere gli obiettivi assegnati e a migliorare la propria performance. Nella definizione di opportunità si fa riferimento a elementi presenti all'interno dell'Ente, del Settore/Servizio/Ufficio di appartenenza, al gruppo di lavoro e/o ad altri Enti.
- Ostacoli: fanno riferimento alle 'minacce' che possono inficiare la qualità della performance, impedendo il pieno raggiungimento dei risultati programmati.

La seconda parte contiene i criteri utilizzati in modo da assicurare la trasparenza e l'equità nella valutazione.

Infine, la terza parte, rappresenta un giudizio più articolato, formulato tenendo conto delle valutazioni ricevute, della 'storia' del valutato nell'Ente (*trend* della performance), del gruppo di lavoro, degli obiettivi assegnati e conseguiti, del contesto socio – economico di riferimento. Inoltre, in questo caso vengono esplicitate specifiche linee – guida operative di supporto per migliorare la propria attività. A questo scopo, si presentano due finestre distinte tra:

- Raggiungimento degli obiettivi ed espletamento delle attività ordinarie: con due sotto – sezioni distinte tra obiettivi e attività ordinarie;
- Comportamento organizzativo e prestazione.

Richiamando in questo modo la struttura della scheda di voto.

La scheda riporta la data e la firma del valutatore e del valutato (per presa visione e accettazione del giudizio).

I Responsabili della compilazione e sottoscrizione di tale scheda sono di concerto: il Direttore Generale, in quanto Presidente del NdV, il Segretario Generale, in quanto figura incaricata della valutazione della correttezza amministrativa degli atti del Dirigente e comunque figura garante del rispetto delle norme nell'esercizio dell'attività (aspetto di fondamentale importanza per assicurare una buona azione pubblica). Infine, il Presidente della Provincia, per permettere la formulazione di strategie operative più efficaci per realizzare nei tempi previsti le linee di mandato programmate.

## 6.2.2 TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA E DELLE ALTE PROFESSIONALITÀ

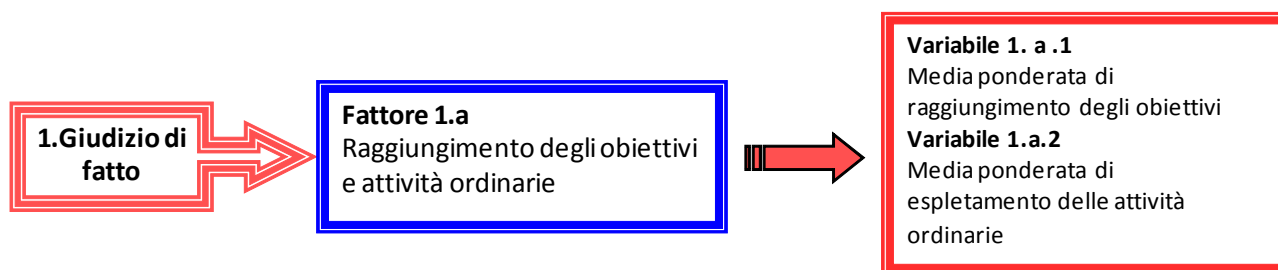
La misurazione e valutazione della performance individuale del personale responsabile di Posizione Organizzativa (P. O.) e Alta Professionalità (A.P.) si concentra su due aree distinte:

- Raggiungimento degli obiettivi e svolgimento delle attività ordinarie;
- Comportamento organizzativo e prestazione.

Ad esse corrispondono due giudizi distinti, così come è previsto nella valutazione della performance individuale dei dirigenti. In particolare:

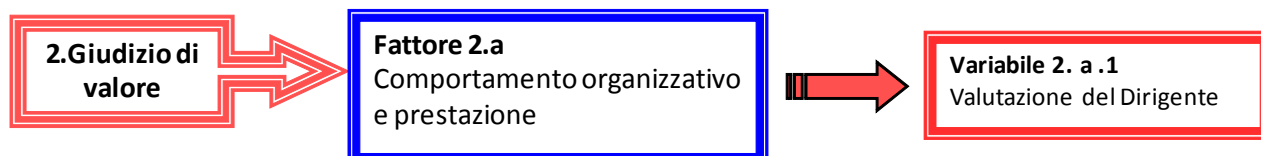
1. Giudizio di fatto;
2. Giudizio di valore.

Il primo, composto a sua volta da fattori e variabili specifiche risulta essere dato da:



La metodologia utilizzata nella determinazione del giudizio di fatto è sovrapponibile a quella utilizzata per il personale dirigente.

Il giudizio di valore si articola in:



### **Giudizio di fatto**

Nel calcolo si tiene conto:

- del grado di raggiungimento degli obiettivi operativi del Piano delle Performance e delle attività ordinarie del Piano delle Attività Ordinarie assegnati di P.O. e/o A.P. dal proprio Dirigente risultante dal monitoraggio al 31/12, secondo la proporzione tra obiettivi ed attività stabilita annualmente dal N.d.V./O.I.V. nell'ambito della valutazione dei Dirigenti;
- del peso dell'obiettivo così come quantificato nell'ambito della valutazione dei Dirigenti, attraverso i parametri ivi previsti;
- del fattore aggiuntivo di fascia che integra il voto finale come segue:
  - +0,7 per le posizioni di fascia A;
  - +0,5 per le posizioni di fascia B;
  - +0,3 per le Alte Professionalità.

Per le posizioni di fascia C il voto finale resta invariato.

### **Giudizio di valore**

Per valutare il comportamento organizzativo delle P.O. e A.P., il dirigente è chiamato a esprimere un giudizio motivato su diversi fattori inerenti non solo alla qualità e alla quantità di lavoro svolto, ma anche alle abilità e alle capacità dimostrate.

L'Allegato 6 rappresenta in sintesi il sistema di misurazione e valutazione del personale titolare di P.O. e A.P.

#### **6.2.2.1 Strumenti utilizzati**

---

### **Report di valutazione: la scheda di valutazione dei titolari di P.O. e A.P. e la scheda di sintesi dei risultati**

La scheda (cfr. Allegato 5) si compone di una tabella in cui nella prima colonna a sinistra sono indicati i criteri di valutazione e in quella a destra è riservato lo spazio alla risposta.

I criteri sono categorizzati in tre macro – aree:

1. **Pianificazione e controllo**: focus nella modalità di svolgimento dei compiti e direzione del gruppo di lavoro per il raggiungimento degli obiettivi e lo svolgimento di attività ordinarie;
2. **Gestione delle Risorse Umane**: focus sullo stile di direzione, sui processi relazionali e lo stile di leadership;
3. **Conoscenze e competenze** possedute dal valutato.

La scala di risposta varia da 1 a 10 ed è semanticamente ancorata. Ciò vuol dire che a ogni valore quantitativo corrispondono determinate caratteristiche della prestazione, al fine di preservare un'adeguata percezione di giustizia distributiva nei valutati.

Al termine della scheda è stata inserita anche una parte inerente al calcolo del punteggio per assicurare la trasparenza nella determinazione del giudizio finale.

Al valutato viene restituita la scheda riassuntiva dei giudizi espressi dal dirigente, in cui vengono riportati per ogni area il punteggio e il giudizio sintetico, al fine di assicurare la trasparenza della valutazione espressa. La scheda viene firmata dal valutatore e controfirmata dal valutato per presa visione e ricevuta copia.

Al valutato viene restituita una **scheda di sintesi dei risultati** (Allegato 6), in cui vengono specificati:

- Aree di giudizio (giudizio di fatto e giudizio di valore) e i relativi pesi determinati al momento dell'approvazione del P.D.O.;
- A ogni giudizio, i relativi Fattori e il loro peso;
- A ogni fattore, le relative Variabili e i loro pesi.

La performance viene valutata esprimendo un voto per ognuna delle variabili. Ogni voto viene pesato e contribuisce con gli altri alla definizione del voto di giudizio, i quali sommati a loro volta esprimono il voto finale.

Il NdV / OIV predispone una graduatoria sulla base del voto finale riportato da ciascun titolare di P.O. o di Alta Professionalità.

### **6.2.3 PERSONALE NON DIRIGENTE**

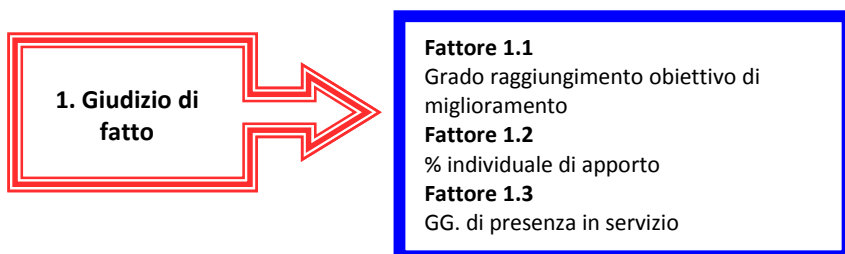
Il processo di valutazione del personale non dirigente della Provincia di Lecce si basa sull'utilizzo di criteri diversi a seconda della categoria professionale di appartenenza. Questa scelta è stata dettata dal fatto che ogni categoria è definita da compiti e Ksao differenti a complessità crescente. Pertanto, utilizzare la stessa scheda di valutazione per tutto il personale non dirigente non solo non darebbe un quadro realistico della qualità della performance, ma non permetterebbe di evidenziare adeguatamente le risorse e il valore aggiunto che essi rappresentano per l'Ente. Inoltre, non sarebbe possibile premiare adeguatamente la buona qualità della performance, in considerazione anche del grado di complessità e incertezza ambientale in cui, soprattutto le categorie C e D si trovano ad operare.

I Dirigenti di Servizio sono responsabili della valutazione della performance dei propri dipendenti. Anche la valutazione della performance individuale del personale non dipendente si concentra su due aree di giudizio:

1. Giudizio di fatto
2. Giudizio di valore

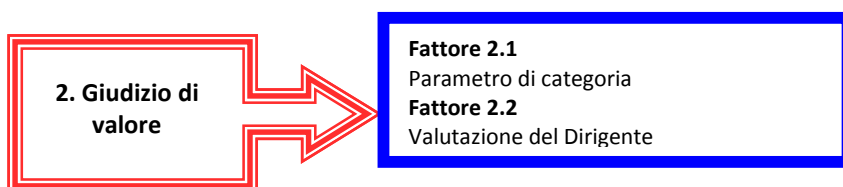
Il fattori relativi al giudizio di fatto sono:

- Grado di raggiungimento degli obiettivi di miglioramento (GRO);
- % individuale di apporto al raggiungimento dell'obiettivo (PIAO);
- Giorni di presenza in servizio.



Il fattori relativi al giudizio di valore sono:

- Parametro di categoria;
- Valutazione del Dirigente.



### ***6.2.3.1 Strumenti utilizzati***

---

#### **Report di valutazione: la scheda di valutazione del personale non dirigente e la scheda di sintesi dei risultati**

Per ogni categoria viene predisposta una **scheda di valutazione** in cui vengono prese in considerazione le principali aree di competenza, secondo le disposizioni del Nuovo Ordinamento Professionale del CCNL 31/3/1999.

Per le Categorie A e B il giudizio si articola in 5 aree (es. *‘Capacità operativa’, ‘Capacità di adattamento operativo’*) (Allegato 7) a cui viene attribuito un punteggio e un giudizio sintetico. Dai singoli punteggi viene calcolato per sommatoria il punteggio totale con massimo di 100.

Il personale di Categoria C viene valutato su 7 aree (es. *‘Soluzione dei problemi’, ‘Predisposizione di atti, documenti ed elaborati’*) con un punteggio che varia da 1 a 10, 15 o 20 e un giudizio sintetico a seconda della rilevanza che l’area riveste nella performance del Dipendente, per un punteggio totale massimo pari a 100 (Allegato 8).

Infine, per il personale di Categoria D, le aree valutate sono 10 (es. *‘Disponibilità ad attività non predeterminate’, ‘Organizzazione delle risorse’*), a cui corrisponde un punteggio da 1 a 10 e un giudizio sintetico (Allegato 9).

Inoltre, in ogni scheda è stato inserito uno spazio libero (sezione **‘Motivazioni’**), in cui il valutatore ha la possibilità di spiegare brevemente le principali motivazioni alla base del giudizio espresso.

La scheda viene firmata dal dirigente valutatore e controfirmata dal valutato per presa visione e ricevuta copia, con annessa data di riferimento.

La **scheda di sintesi dei risultati** (Allegato 10) consegnata ai valutati, riporta distintamente il voto del giudizio di fatto e del giudizio di valore, ed è finalizzata al calcolo del Bonus Individuale delle Performance (BIP).

L’obiettivo principale è quello di mettere in evidenza il contributo di ogni singolo lavoratore al raggiungimento degli obiettivi e, di conseguenza, alle performance del Servizio e dell’Ente.

Il punto di partenza è la quantificazione del fondo performance da assegnare al servizio (FPS). A tale proposito, la ripartizione fra i Servizi dell’Ente del fondo per i bonus delle performance del personale non dipendente avviene nel modo seguente:

- 1) Parametri individuali di categoria:
  - Categoria A: 1

- Categoria B: 1,5
- Categoria C: 2
- Categoria D:2,5

2) Indici:

- Fondo Performance dell'Ente: FPE
- Sommatoria parametri individuali di categoria del personale dell'Ente: SPIE
- Sommatoria parametri individuali di categoria del personale del Servizio: SPIS
- Fondo Performance del Servizio: FPS

3) Calcolo del Fondo Performance del Servizio:

$$FPS = \frac{FPE \times SPIS}{SPIE}$$

Il fondo così calcolato costituisce l'importo massimo assegnabile al Servizio, suscettibile di successive rideterminazioni, in fase di previsione, sulla base degli obiettivi di miglioramento proposti e dei dipendenti partecipanti previsti e, a consuntivo, sulla base dei risultati effettivamente conseguiti e dei dipendenti che hanno effettivamente partecipato al raggiungimento dell'obiettivo.

Successivamente, per il calcolo Bonus Individuale delle Performance (BIP) si tiene conto:

- del Grado di Raggiungimento degli Obiettivi di miglioramento certificato dal NdV o dall'OIV (GRO);
- della Percentuale Individuale di Apporto all'Obiettivo Corretta con i giorni di presenza in servizio (PIAOC) data dal rapporto tra il la Percentuale Individuale di Apporto all'Obiettivo (PIAO) e i giorni di presenza in servizio.
- del Parametro Individuale Corretto (PIC) dato dal prodotto tra il parametro di categoria e il punteggio della scheda di valutazione individuale.

La modalità di calcolo dettagliata è riportata nella scheda di cui all'Allegato 10.

**7. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE:  
TEMPI E RESPONSABILITA'**

Il sistema delle performance, riportato in figura 6, descrive sinteticamente i tempi in cui si articola il processo di programmazione, misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale. Come si vede, la fase di programmazione relativa all'anno *N* precede la fase di misurazione e valutazione che ha inizio l'anno successivo con riferimento, quindi, all'anno *N-1* e con il monitoraggio degli obiettivi e delle attività riportati all'interno del P.D.O. al 31/12.



I responsabili del processo di misurazione e valutazione della performance sono il Nucleo di Valutazione (NdV) / Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), presieduto dal Direttore Generale, con il supporto dell'Ufficio Sistemi Interni di Controllo incardinato nel Servizio Personale, Organizzazione, Controlli Interni e AA. GG. II.

## **8. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Le procedure di conciliazione sono concepite come strumento per garantire un confronto tra valutatore e valutato, al fine di chiarire ogni eventuale dubbio nei confronti del giudizio espresso sulla performance e garantire una chiusura del processo di restituzione dei risultati che garantisca un'adeguata percezione di giustizia distributiva e procedurale ed equità.

Inoltre, la conciliazione permette di prevenire eventuali contenziosi giurisdizionali.

Nello specifico, entro dieci giorni dal termine del processo di valutazione, il valutato ha la possibilità di presentare una formale richiesta di revisione della valutazione a proprio carico. Sulla richiesta è chiamato a pronunciarsi un conciliatore nominato dal Direttore Generale. Egli entro 15 giorni dalla presentazione dell'istanza, dopo essersi confrontato con le persone coinvolte, è chiamato a confermare la valutazione o modificarla.

In caso di incompatibilità con il Direttore Generale è competente della nomina l'OIV.

Il ricorso alle procedure di conciliazione deve ritenersi eccezionale e ammissibile solo nei casi in cui si ravvisino:

- Errori materiali nel processo di valutazione (chi valuta, nell'utilizzo dei parametri, etc.);
- Elementi di carattere generale in grado di inficiare la qualità e l'efficacia del processo di valutazione, come ad esempio, comportamenti palesemente difforni del valutatore nei confronti dei propri valutati.



## Sistema delle Performance D. Lgs. 150/09

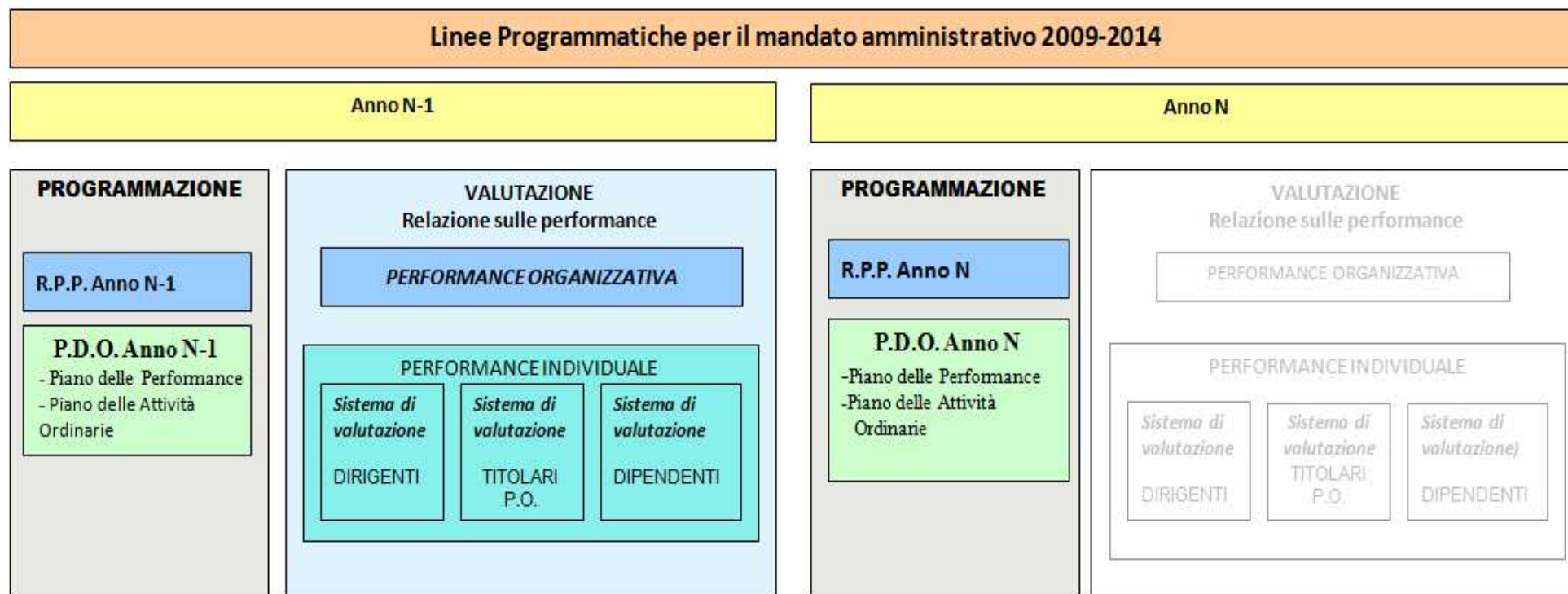


Fig.6: Sistema della performance

## **9. PERFORMANCE E TRASPARENZA**

In osservanza dell'art. 20 del D. Lgs. 33/2013, la Provincia di Lecce si impegna a pubblicare sul sito istituzionale alla sezione 'Amministrazione trasparente', il presente documento, accompagnato dal Piano e dalla Relazione sulle Performance, dal P.D.O. e da ogni altro documento previsto dalla normativa e che il Presidente e il NdV/OIV ritengano necessari. La consultazione di tali documenti è libera e avviene secondo i principi di pubblicazione stabiliti dall'art. 1 del D. Lgs. 33/2013. L'obiettivo è quello di consentire la piena conoscibilità delle attività dell'Ente e del suo sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance organizzativa e individuale a cittadini e stakeholders.

## **10. MODALITA' DI COINVOLGIMENTO E CONDIVISIONE DEL SISTEMA**

Con il D. Lgs. 150/2009 è stata impressa una ulteriore spinta al processo di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, di efficienza e trasparenza delle PP. AA. Da questo punto di vista, il Decreto prevede:

- Il perseguimento di un elevato, ma realistico livello di ambizione degli obiettivi;
- L'incentivazione della qualità della performance lavorativa da premiare con gli opportuni sistemi incentivanti, anche di natura economica secondo gli artt. 17 e segg. Del D. Lgs. 150/2009 e nei termini puntualizzati in sede di contrattazione collettiva;
- La valorizzazione delle capacità e dei risultati in termini di merito e di raggiungimento degli obiettivi secondo i principi di efficacia, efficienza ed economicità, nell'ambito di una valutazione comparativa, rispettosa delle pari opportunità, ai fini dell'affidamento di incarichi e di progressione professionale;
- Il rafforzamento della responsabilità dirigenziale, correlata all'autonomia e ai poteri riconosciuti alla dirigenza stessa;
- Il contrasto alla scarsa produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dipendente affinché migliori la propria performance.

Rispetto a ciò, il NdV/OIV fisserà di anno in anno un calendario di incontri con i dipendenti della Provincia finalizzati a raccogliere suggerimenti per migliorare il sistema in uso e chiarire eventuali dubbi sul sistema stesso. Gli incontri saranno presieduti dal Presidente del NdV/OIV e da dipendenti dell'Ufficio Sistemi Interni di Controllo. Quest'iniziativa deve essere considerata non come un obbligo, bensì come un'opportunità per partecipare al miglioramento dei processi interni. Pertanto, la partecipazione sarà libera, previa richiesta da parte del dipendente.

## **ALLEGATI**

Allegato 1 – Sistema di valutazione dirigenti

Allegato 2 – Questionario di valutazione della performance individuale dei dirigenti

Allegato 3 – Questionario di autovalutazione

Allegato 4 – Scheda di giudizio del personale dirigente

Allegato 5 – Questionario di valutazione dei titolari di P. O. e A. P.

Allegato 6 – Sistema di valutazione dei titolari di P. O. e A. P.

Allegato 7 – Scheda di valutazione personale Categoria A/B

Allegato 8 – Scheda di valutazione personale Cat. C

Allegato 9 – Scheda di valutazione personale Cat. D

Allegato 10 – Sistema di valutazione della performance del personale non dirigente

## ALLEGATO 1 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE								
PROPOSTA VALUTAZIONE, ANNO _____								
SETTORE:		SERVIZIO:			DIRIGENTE:			
GIUDIZIO	Peso Giudizio	FATTORI	Peso Fattore	Variabili di cui ai Fattori	Peso Variabile	Voto	Punteggio finale <i>(peso giudizio*peso fattore*peso variabile*voto)</i>	Voto giudizio
<b>Giudizio di fatto</b>	*	1.a Raggiungimento obiettivi e attività ordinarie	*	1. a.1 Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi e delle attività ordinarie	*			
				1. a.2 Coefficiente di realizzazione obiettivi di rilevanza strategica	*			
		1. b Modalità di utilizzo risorse finanziarie	*	1.b.1 Gestione dei residui (formazione, smaltimento, incidenza)	*			
<b>Giudizio di valore</b>	*	2.a Comportamento organizzativo e prestazione dirigenziale	100%	2.a.1 Relazione Segretario Generale	*			
				2.a.2 Relazione Direttore Generale	*			
				2.a.3 Questionario collaboratori	*			
				2.a.4 Report di autovalutazione	*			
<b>Voto finale</b>								

### NOTE:

**Variabile 1. a.1** – La media ponderata di raggiungimento si calcola con riferimento sia agli obiettivi del Piano delle Performance (Parte 1^ PDO) si alle attività del Piano delle Attività Ordinarie (Parte 2^ PDO). SEcondo una proporzione tra obiettivi e attività stabilita di anno in anno. La ponderazione avviene tenendo conto sia del peso attribuito (all'obiettivo o all'attività) nell'ambito del Servizio, sia del peso (dell'obiettivo o dell'attività) attribuito dal NdV e determinato secondo i seguenti parametri:

1. Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione e la tipologia di azione;
2. Elevato impiego di risorse finanziarie;
3. Elevato impiego di risorse umane ad alta professionalità;
4. Indice di ampiezza dell'obiettivo.

Il voto si ottiene esprimendo in decimi la Media ponderata di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi e dell'insieme delle attività del Servizio, secondo la proporzione stabilita annualmente tra i due insiemi, come sopra specificato (per esempio: 7/10 per gli obiettivi e 3/10 per le attività).

**Variabile 1.a.2** – Nell'ambito degli obiettivi del Piano delle Performance vengono individuati alcuni obiettivi di rilevanza strategica, che sono anche oggetto di valutazione separata. Anche in questo caso la ponderazione avviene tenendo conto sia del peso attribuito all'obiettivo nell'ambito del Servizio, sia del peso attribuito dall'obiettivo dal NdV e determinato secondo i seguenti parametri:

1. Livello di complessità operativa che concerne il grado di innovazione e la tipologia di azione;
2. Elevato impiego di risorse finanziarie;
3. Elevato impiego di risorse umane ad alta professionalità;
4. Indice di ampiezza dell'obiettivo.

Il voto si ottiene esprimendo in decimi la Media ponderata di raggiungimento dell'insieme degli obiettivi di rilevanza strategica del Servizio.

## ALLEGATO 2 – QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

### Macro- area 1: Pianificazione e controllo

*Rifletta sul comportamento tenuto dal Suo Dirigente nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene che abbia adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:*

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

<b>Il Dirigente del Servizio per cui lavoro</b>							
Definisce e organizza le attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si preoccupa che il comportamento dei dipendenti nello svolgimento delle attività e nel rapporto con il pubblico risponda ai principi di buona condotta	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
In situazioni di incertezza si mobilita per prevenire eventuali problemi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si impegna e dedica il tempo necessario alla valutazione dei propri collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Nella risoluzione dei problemi tiene conto delle esigenze manifestate dai propri collaboratori e dagli utenti esterni, vagliando tutte le possibili alternative di soluzione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Riesce a ri-programmare le attività tenendo conto delle difficoltà sopravvenute	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
I collaboratori sono liberi di organizzare autonomamente il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Ricerca, sviluppa e propone ai collaboratori soluzioni innovative circa le metodologie di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Organizza e gestisce con efficacia le risorse (umane e finanziarie) per lo svolgimento delle attività	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accoglie positivamente e incoraggia l'innovazione nelle procedure del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Delega ai collaboratori le decisioni per risolvere i problemi inerenti il loro lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

## Macro – area 2: Gestione delle Risorse Umane

*Rifletta sul comportamento tenuto dal Suo Dirigente nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene che abbia adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:*

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

<b>Il Dirigente del Servizio per cui lavoro</b>							
Prende iniziative per promuovere e favorire il benessere tra i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Aiuta i dipendenti a individuare le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Quando discute si preoccupa che tutte le parti interessate esprimano la propria opinione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si preoccupa che tra i dipendenti del Servizio ci sia un clima di fiducia	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Davanti a critiche non risponde in maniera aggressiva	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si preoccupa che tutti abbiano le informazioni necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Prima di fissare gli obiettivi operativi e le procedure si preoccupa che essi siano condivisi da tutto il gruppo di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Riconosce apertamente il contributo e l'aiuto fornito dai suoi collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Adotta lo stesso comportamento nei confronti di tutti i dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Davanti agli altri (esterni e/o interni al Servizio) riconosce il lavoro ben fatto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Il carico di lavoro viene assegnato tenendo conto delle possibilità operative, le conoscenze e le competenze di ognuno	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Incoraggia i dipendenti a obiettivi più sfidanti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Accoglie e valorizza il contributo di tutti nelle attività, considerando la diversità un valore aggiunto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Stimola la crescita professionale dei propri dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Valuta i propri dipendenti con equità e senza pregiudizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
In caso di conflitto all'interno del Servizio agisce in prima persona per risolverlo cercando una soluzione con le parti coinvolte	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

### Macro – area 3: Conoscenze e competenze

**Rifletta sul comportamento tenuto dal Suo Dirigente nell'ultimo anno** e indichi per favore la **frequenza** con cui ritiene che abbia adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

<b>Il Dirigente del Servizio per cui lavoro</b>							
Le conoscenze tecniche – specialistiche del Dirigente sono funzionali allo svolgimento delle attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Promuove attività di collaborazione con altre Amministrazioni/altri Servizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si confronta con le prassi migliori di altre Amministrazioni	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si preoccupa di aggiornare periodicamente le proprie conoscenze	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Verifica personalmente la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) per il servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
In situazioni di incertezza riesce a mantenere il controllo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si ritiene responsabile per la qualità della performance dei suoi dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Si impegna a favore della qualità del lavoro e del servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
A livello comportamentale rappresenta un esempio da seguire per noi collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Considera i suoi collaboratori una risorsa per la qualità della performance complessiva del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Incoraggia la trasparenza delle procedure all'interno del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Promuove l'instaurarsi di rapporti di fiducia reciproca tra lui/lei e i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



## ALLEGATO 3 – SCHEDA DI AUTOVALUTAZIONE PERSONALE DIRIGENTE

Informazioni socio – anagrafiche del/la valutato/a	
Nome e Cognome:	
Settore:	Servizio:
Periodo di valutazione:	

### Macro – Area 1: Pianificazione e controllo delle attività svolte dal Servizio

**Rifletta sul comportamento tenuto nell'ultimo anno** e indichi per favore la frequenza con cui ritiene di aver adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
1. Definisco e organizzo le attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2. Mi preoccupo che il comportamento dei dipendenti nello svolgimento delle attività e nel rapporto con il pubblico risponda ai principi di buona condotta	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. In situazioni di incertezza mi mobilito per prevenire eventuali problemi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4. Mi impegno e dedico il tempo necessario alla valutazione dei miei collaboratori e dei dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5. Nella risoluzione dei problemi tengo conto delle esigenze manifestate dai miei collaboratori e dagli utenti esterni, vagliando tutte le possibili alternative di soluzione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6. Riesco a ri-programmare le attività tenendo conto delle difficoltà sopravvenute	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7. I collaboratori sono liberi di organizzare autonomamente il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8. Ricerca, sviluppo e propongo ai collaboratori soluzioni innovative circa le metodologie di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9. Organizzo e gestisco con efficacia le risorse (umane e finanziarie) per lo svolgimento delle attività	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10. Accolgo positivamente e incoraggio l'innovazione nelle procedure del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11. Delego ai collaboratori le decisioni per risolvere i problemi inerenti il loro lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Macro – area 2: Gestione delle Risorse Umane**

***Rifletta sul comportamento tenuto nell'ultimo anno e indichi per favore la frequenza con cui ritiene di aver adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:***

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

12. Prendo iniziative per promuovere e favorire il benessere tra i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13. Aiuto i dipendenti a individuare le strategie più efficaci per raggiungere gli obiettivi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14. Quando discuto mi preoccupa che tutte le parti interessate esprimano la propria opinione	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15. Mi preoccupa che tra i dipendenti del Servizio ci sia un clima di fiducia	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16. Davanti a critiche non rispondo in maniera aggressiva	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17. Mi preoccupa che tutti abbiano le informazioni necessarie per svolgere al meglio il proprio lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18. Prima di fissare gli obiettivi operativi e le procedure mi preoccupa che essi siano condivisi da tutto il gruppo di lavoro	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
19. Riconosco apertamente il contributo e l'aiuto fornito dai suoi collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20. Adotto lo stesso comportamento nei confronti di tutti i dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21. Davanti agli altri (esterni e/o interni al Servizio) riconosco il lavoro ben fatto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22. Il carico di lavoro viene assegnato tenendo conto delle possibilità operative, le conoscenze e le competenze di ognuno	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23. Incoraggio i dipendenti a obiettivi più sfidanti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24. Accolgo e valorizzo il contributo di tutti nelle attività, considerando la diversità un valore aggiunto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25. Stimolo la crescita professionale dei miei dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26. Valuto i dipendenti con equità e senza pregiudizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27. In caso di conflitto all'interno del Servizio agisco in prima persona per risolverlo cercando una soluzione con le parti coinvolte	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**Macro – area 3: Conoscenze e competenze**

**Rifletta sul comportamento tenuto nell'ultimo anno** e indichi per favore **la frequenza** con cui ritiene di aver adottato i seguenti comportamenti, secondo la seguente scala di risposta:

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Molto spesso	Sempre	Non so / Non ho elementi sufficienti per rispondere

28. Le conoscenze tecniche – specialistiche da me possedute sono funzionali allo svolgimento delle attività del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
29. Promuovo attività di collaborazione con altre Amministrazioni/altri Servizi	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
30. Mi confronto con le prassi migliori di altre Amministrazioni	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
31. Mi preoccupo di aggiornare periodicamente le mie conoscenze	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
32. Verifico personalmente la soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) per il servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
33. In situazioni di incertezza riesco a mantenere il controllo	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
34. Mi ritengo responsabile per la qualità della performance dei miei dipendenti	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
35. Mi impegno a favore della qualità del lavoro e del servizio offerto	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
36. A livello comportamentale rappresento un esempio da seguire per i collaboratori	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
37. Considero i miei collaboratori una risorsa per la qualità della performance complessiva del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
38. Incoraggio la trasparenza delle procedure all'interno del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
39. Promuovo l'instaurarsi di rapporti di fiducia reciproca tra me e i dipendenti del Servizio	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

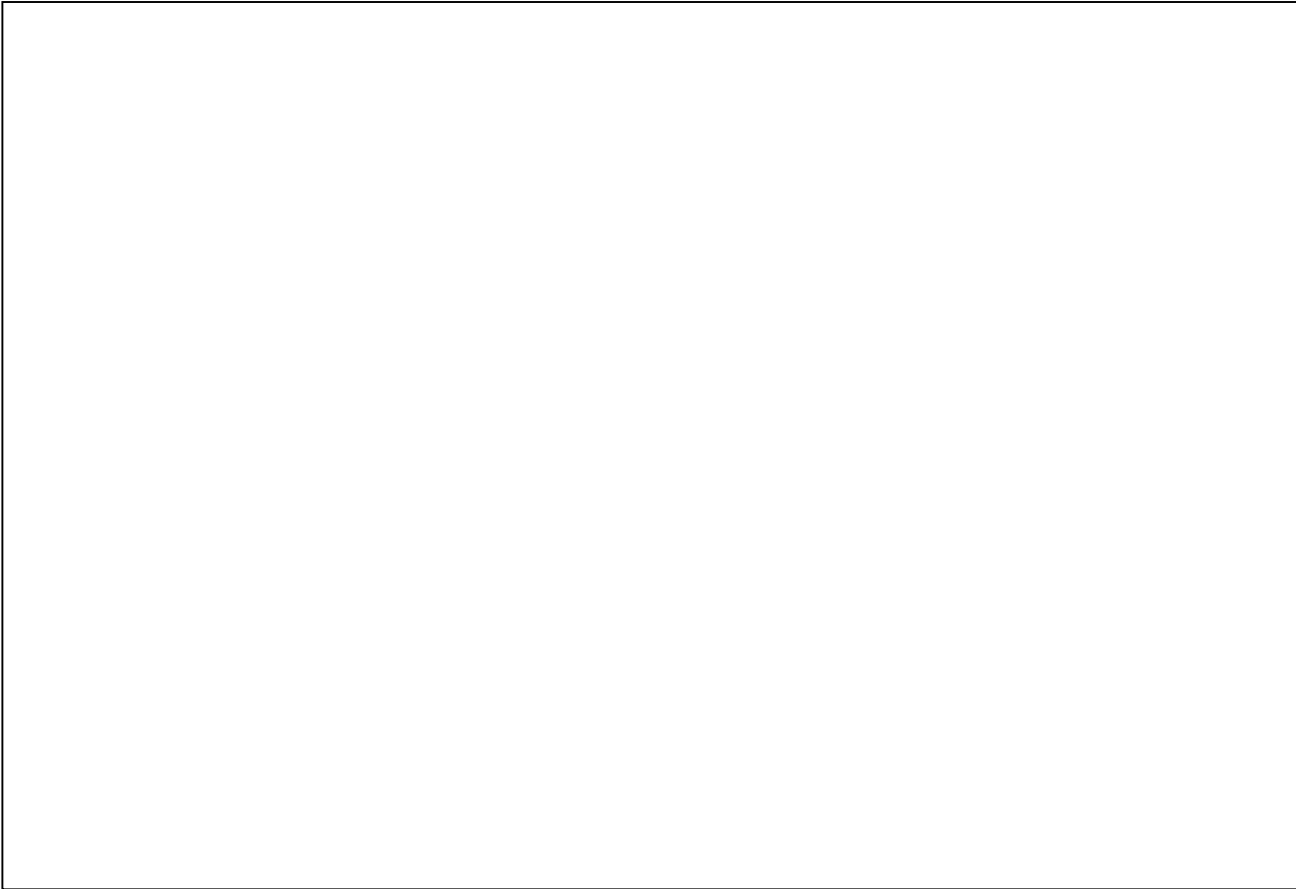
Altro

**Per favore, all'interno della seguente sezione indichi:**

- **Ogni altra informazione che ritiene utile ai fini di valutazione e non trattata precedentemente e/o approfondisca con esempi le aree valutate.**
- **Problemi/ostacoli incontrati nello svolgimento dell'attività dirigenziale (raggiungimento obiettivi e svolgimento dell'attività ordinaria) e soluzioni adottate.**

**Indichi la tipologia del problema, il personale eventualmente coinvolto nella risoluzione, la metodologia utilizzata e i tempi per l'adozione di tali provvedimenti.**

**Le ricordo di non trascurare alcun particolare nelle risposte, dal momento che le informazioni riportate verranno utilizzate per valutare la Sua performance individuale.**







*Data*

*Firma*

## ALLEGATO 4 – SCHEDA DI GIUDIZIO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DEL DIRIGENTE

Nome e cognome	
Settore:	Servizio di appartenenza:
Data:	

 <b>PUNTI DI FORZA</b>	 <b>AREE DI MIGLIORAMENTO</b>
 <b>OPPORTUNITÀ</b>	 <b>OSTACOLI</b>

## CRITERI DI RIFERIMENTO

### **PUNTI DI FORZA**

I punti di forza rappresentano le risorse della persona emerse in sede di valutazione, in particolare per quanto riguarda la parte inerente al giudizio di valore.

Nell'attribuire i punti di forza si fa riferimento a:

- Capacità, competenze, conoscenze, altre caratteristiche personali, certificazioni, formazione, partnership che distinguono la/il valutata/o;
- Elementi particolarmente positivi emersi dalla valutazione (giudizio di fatto – giudizio di valore) ;
- Trend della performance;
- Risorse personali di cui la persona è in possesso e/o emerse in passato;
- Risorse in relazione ai risultati particolarmente positivi emersi in questa sede di valutazione o nel passato;

### **AREE DI MIGLIORAMENTO**

Le aree di miglioramento fanno riferimento a quelle che la SWOT Analysis definisce 'debolezze', ovvero tutti gli aspetti in cui in sede di valutazione la persona è risultata carente rispetto alle aspettative e/o standard predeterminati .

Nella definizione di tali aree si fa particolare riferimento a:

- Aspetti emersi dalla valutazione dei propri collaboratori e del proprio dirigente;
- Eventuali *mismatch* di tali valutazioni con l'autovalutazione;
- Comportamenti interferenti con il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Altre caratteristiche che potrebbero interferire con la propria attività.

### **OPPORTUNITÀ**

*Le opportunità fanno riferimento a tutti quegli aspetti 'esterni' al/la valutato/a che potrebbero aiutarlo/a a raggiungere gli obiettivi assegnati e migliorare la propria performance.*

Nella definizione delle opportunità si fa riferimento a elementi presenti all'interno dell'Ente, del settore/servizio di appartenenza, al gruppo di lavoro e/o ad altri Enti. In particolare:

- Nuove tecnologie di supporto alla performance;
- Supporto di gruppi di lavoro /altri dirigenti e/o responsabili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Partnership presenti e/o potenziali;
- Attività di benchmarking / benchlearning interno e/o esterno all'Ente;
- Eventuali trend presenti – futuri e come sfruttarli a favore della performance;
- Best Practices altri Enti/Worst Practices;
- Customer/Stakeholders satisfaction ed eventuali soluzioni;
- Collegamento con le risorse.

### **OSTACOLI**

*Gli ostacoli fanno riferimento alle minacce che possono inficiare la qualità della performance, impedendo il raggiungimento dei risultati programmati. In particolare, nella loro definizione vengono considerati:*

- Ostacoli inerenti all'attività lavorativa;
- Clima di gruppo;
- Cambiamenti nel lavoro/contesto operativo/tecnologie;
- Aggiornamento;
- Collegamento con le aree di miglioramento;
- Criticità emerse dalle valutazioni dei propri collaboratori e dirigente;

Adesso.....Cosa fare?

*(Giudizio articolato, tenendo conto delle valutazioni, della 'storia' del/la valutato/a nell'Ente, del gruppo in cui opera, degli obiettivi, del contesto socio – economico in cui si trova a operare. Esplicitare eventuali linee d'azione per migliorare la performance e i risultati, con eventuali suggerimenti operativi da attuare)*

**Fattore 1: Raggiungimento degli obiettivi ed espletamento attività ordinarie**

Obiettivi	Attività ordinarie

***Fattore 2: Comportamento organizzativo e prestazione***

--

Lecce, \_\_\_\_\_

Firma valutatore \_\_\_\_\_

## ALLEGATO 5 – SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O. E A.P.

Informazioni socio – anagrafiche del/la valutato/a	
Nome e Cognome:	
Settore:	Servizio:
Ufficio:	
Periodo di valutazione:	

**Rifletta sul comportamento tenuto dal Responsabile di Posizione Organizzativa nell'ultimo anno** ed esprima per favore un giudizio in base ai criteri indicati, secondo la seguente scala di valore (nota 1)

Giudizio	<b>Inadeguata</b>	<b>Parzialmente adeguata</b>	<b>Adeguate</b>	<b>Buona</b>	<b>Eccellente</b>
Punteggio	1	2 - 4	5 -7	8 - 9	10

### Macro- area 1: Pianificazione e controllo

Criteria	Punteggio	Giudizio
1. Capacità di analisi del contesto e problem – solving		
2. Gestione del tempo e flessibilità nel lavoro e nella gestione		
3. Autonomia lavorativa e decisionale		
4. Promozione della qualità della performance		
5. Capacità di collaborare e coordinare attività		
6. Promozione dell' innovazione tecnologiche e procedurali		
7. Rispetto delle norme e delle procedure e capacità di farle rispettare		
8. Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività di sua responsabilità		
9. Capacità di contribuire alla formulazione di strategie di sviluppo dei servizi di loro responsabilità		
10. Capacità di valutazione imparziale e trasparente		
<b><u>TOTALE</u></b>		

**Rifletta sul comportamento tenuto dal Responsabile di Posizione Organizzativa nell'ultimo anno** ed esprima per favore un giudizio in base ai criteri indicati, secondo la seguente scala di valore (nota 1):

Giudizio	<b>Inadeguata</b>	<b>Parzialmente adeguata</b>	<b>Adeguate</b>	<b>Buona</b>	<b>Eccellente</b>
Punteggio	1	2 - 4	5 -7	8 - 9	10



## Macro area 2: Gestione delle Risorse Umane

Critero	Punteggio	Giudizio
1. Condivisione e coinvolgimento del gruppo di lavoro al processo decisione e problem - solving		
2. Sviluppo e valorizzazione delle Risorse Umane assegnate		
3. Gestione del conflitto e negoziazione		
4. Supporto e motivazione ai dipendenti del Servizio		
5. Equità nel comportamento dei dipendenti		
6. Riconoscimento del contributo dei dipendenti al raggiungimento dei risultati		
7. Contributo al benessere interno al Servizio e a un clima di fiducia tra i dipendenti		
8. Stile comunicativo e relazionale		
9. Promozione della crescita professionale dei dipendenti del Servizio		
10. Contributo al processo di circolazione delle informazioni		
<b><u>TOTALE</u></b>		

## Macro – area 3: Conoscenze e competenze

Critero	Punteggio	Giudizio
1. Conoscenze tecnico – specialistiche funzionali al raggiungimento degli obiettivi del Servizio		
2. Grado di aggiornamento delle conoscenze e innovazioni nelle procedure		
3. Attenzione al rispetto della legalità		
4. Precisione, impegno e responsabilità nello svolgimento del lavoro		
5. Autocontrollo e tolleranza allo stress		
6. Lealtà e trasparenza nei comportamenti		
7. Contributo al miglioramento del know – how dell’Ente nei temi di sua competenza		
8. Promozione della qualità delle relazioni interne /esterne all’Ente		
9. Orientamento ai bisogni del cittadino/utente		
10. Affidabilità		
<b><u>TOTALE</u></b>		

### Riepilogo Valutazione

Totale punteggio Macro – area 1	
Totale punteggio Macro – area 2	
Totale punteggio Macro – area 3	
Totale Punteggio (Media punteggi Macro – aree)	
Giudizio sintetico	

*Per presa visione e ricevuta copia dichiaro di accettare la valutazione riportata  
Firma valutato/a*

NOTA 1

SCALA DI RISPOSTA PER LA SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE RESPONSABILE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

<b>Inadeguata</b>	<b>Parzialmente adeguata</b>	<b>Adeguata</b>	<b>Buona</b>	<b>Eccellente</b>
1	2 - 4	5 - 7	8 - 9	10

<b>Eccellente</b>	La prestazione ha soddisfatto tutte le richieste lavorative, superando anche gli standard e le attese a riguardo. Comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Comportamento assumibile come modello di riferimento
<b>Buona</b>	La performance ha soddisfatto la maggior parte delle richieste lavorative, pienamente in linea con le attese. Comportamenti/risultati rispondenti agli standard di qualità.
<b>Adeguata</b>	La performance ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti in linea con le principali attese. Comportamenti/risultati migliorabili per qualità
<b>Parzialmente adeguata</b>	La prestazione ha soddisfatto solo una piccola parte delle richieste, allineandosi parzialmente con le attese. Comportamenti/risultati vicini ai requisiti di qualità, ma in parte difettosi e/o lacunosi.
<b>Inadeguata</b>	La prestazione non ha soddisfatto per nulla le richieste lavorative. Comportamenti/risultati lontani dalle attese. Necessita di colmare ampie lacune e mancanze gravi.

## ALLEGATO 6 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O. E A.P.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE DEI RESPONSABILI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA								
PROPOSTA DI VALUTAZIONE ANNO _____								
Settore:		Servizio		Ufficio		Dipendente:		
GIUDIZIO	<i>Peso giudizio</i>	FATTORI	<i>Peso fattore</i>	Variabili di cui ai fattori	<i>Peso variabile</i>	<i>Voto</i>	<i>Punteggio finale</i> (peso giudizio*peso fattore*peso variabile*voto)	<i>Voto giudizio</i>
<b>1. Giudizio di fatto</b>	*	1. Raggiungimento obiettivi e attività ordinarie	100%	1.a Media ponderata di raggiungimento degli obiettivi	*			
				1.b Media ponderata di espletamento delle attività ordinarie	*			
<b>2. Giudizio di valore</b>	*	2. Comportamento organizzativo e prestazione	100%	2.1 Valutazione Dirigente	*			
<b>Voto finale</b>								<b>0,0</b>

NOTE:

**Variabili 1.a e 1.b** – La media ponderata di raggiungimento degli obiettivi e di espletamento di attività saranno calcolate tenendo conto del peso attribuito nell'ambito della valutazione dei Dirigenti attraverso i parametri ivi previsti.

Il **BIP (Bonus Individuale sulle Performance)** sarà calcolato tenendo conto di:

- **FPE (Fondo Performance dell'Ente)**, attualmente pari al 10% del totale delle retribuzioni di posizione delle P.O. e delle A.P.;
- **Voto finale** riportato da ciascun titolare di P.O. e A.P. rettificato da un **fattore aggiuntivo di fascia** come segue:
  - +0,7 per le posizioni di fascia A;
  - +0,5 per le posizioni di fascia B;
  - +0,3 per le Alte Professionalità.
 Resta invariato per le posizioni di fascia C.

## ALLEGATO 7 – SCHEDA VALUTAZIONE PERSONALE CAT. A/B

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

Dipendente \_\_\_\_\_

categoria \_\_\_\_\_

Parametro	Giudizio sintetico	Punteggio
<p>1) <b><u>Capacità operativa</u></b>                      Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti                      (punteggio attribuibile da 1 a 20)</p>		
<p>2) <b><u>Organizzazione del proprio lavoro</u></b>                      Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità                      (punteggio attribuibile da 1 a 20)</p>		
<p>3) <b><u>Disponibilità ai rapporti con gli utenti</u></b>                      Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori                      (punteggio attribuibile da 1 a 20)</p>		
<p>4) <b><u>Capacità di adattamento operativo</u></b>                      Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui. Adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità.                      (punteggio attribuibile da 1 a 20)</p>		
<p>5) <b><u>Aggiornamento e sviluppo proprie competenze</u></b>                      Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e/o l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze                      (punteggio attribuibile da 1 a 20)</p>		
<b>TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>		

Motivazioni

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Il Dirigente di Servizio \_\_\_\_\_

Per presa visione e ricevuta copia

\_\_\_\_\_

## ALLEGATO 8 – SCHEDA DI VALUTAZIONE PERSONALE CAT. C

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Servizio \_\_\_\_\_

Dipendente \_\_\_\_\_

categoria \_\_\_\_\_

Parametro	Giudizio sintetico	Punteggio
<p>1) <b><u>Capacità operativa</u></b>                      Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 10)</i></p>		
<p>2) <b><u>Organizzazione del proprio lavoro</u></b>                      Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 10)</i></p>		
<p>3) <b><u>Disponibilità ai rapporti con gli utenti</u></b>                      Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 15)</i></p>		
<p>4) <b><u>Capacità di adattamento operativo</u></b>                      Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui. Adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità.  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 15)</i></p>		
<p>5) <b><u>Aggiornamento e sviluppo proprie competenze</u></b>                      Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e/o l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 15)</i></p>		
<p>6) <b><u>Soluzione dei problemi</u></b>                      Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo alternative.  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 15)</i></p>		
<p>7) <b><u>Predisposizione atti, documenti ed elaborati</u></b>                      Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati.  <i>(punteggio attribuibile da 1 a 20)</i></p>		
<b>TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>		

Motivazioni

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Il Dirigente di Servizio \_\_\_\_\_

Per presa visione e ricevuta copia

\_\_\_\_\_

## ALLEGATO 9 – SCHEDE DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE CAT. D

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE ANNO \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_ Servizio \_\_\_\_\_

Dipendente \_\_\_\_\_ categoria \_\_\_\_\_

Parametro	Giudizio sintetico	Punteggio
1) <b>Capacità operativa</b> Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di parametri predefiniti (da 1 a 10)		
2) <b>Organizzazione del proprio lavoro</b> Capacità di impiegare efficacemente i tempi e le altre risorse disponibili per eseguire i compiti previsti, per raggiungere i risultati prefissati tenendo conto delle priorità (da 1 a 10)		
3) <b>Disponibilità ai rapporti con gli utenti</b> Capacità di interagire con gli altri in modo costruttivo rispondendo positivamente, con il proprio atteggiamento, alle situazioni ed agli interlocutori (da 1 a 10)		
4) <b>Capacità di adattamento operativo</b> Capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso idee e proposte altrui. Adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità. (da 1 a 10)		
5) <b>Aggiornamento e sviluppo proprie competenze</b> Capacità di applicarsi in maniera proficua utilizzando lo studio e/o l'esperienza per migliorare le proprie conoscenze e sviluppare le proprie competenze (da 1 a 10)		
6) <b>Soluzione dei problemi</b> Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo le alternative. (da 1 a 10)		
7) <b>Predisposizione atti, documenti ed elaborati</b> Capacità di realizzare atti, documenti ed elaborati. (da 1 a 10)		
8) <b>Disponibilità ad attività non predeterminate</b> Disponibilità a cimentarsi in attività con alto grado di autonomia o non predeterminate, interpretando funzioni professionali non esattamente definite per ricercare nuove opportunità. (da 1 a 10)		
9) <b>Organizzazione e gestione delle risorse</b> Capacità di organizzare le attività proprie e/o degli altri, allocando adeguatamente le risorse e di stimolare e coinvolgere i collaboratori verso il miglioramento dei risultati. (da 1 a 10)		
10) <b>Cooperazione ed integrazione</b> Capacità di ricercare l'integrazione con le altre strutture mostrando la disponibilità a cooperare al fine di migliorare le procedure amministrative nonché gli obiettivi comuni o quelli di più alto livello di professionalità e dei risultati. (da 1 a 10)		
<b>TOTALE PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>		

Motivazioni

\_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_

Il Dirigente di Servizio \_\_\_\_\_

Per presa visione e ricevuta copia

\_\_\_\_\_

## ALLEGATO 10 – SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE PERSONALE NON DIRIGENTE				
Valutazione Anno _____				
SETTORE:		SERVIZIO:		DIPENDENTE:
GIUDIZIO	<i>Peso Giudizio</i>	Fattori		<i>Bonus individuale</i>
<b>1. Giudizio di fatto</b>	50%	1.1 - Grado di raggiungimento obiettivo di miglioramento	<b>GRO</b>	FPS x Peso giudizio x GRO x (PIAOC/SPIAOC)
		1.2 - % individuale di apporto (PIAO)	<b>PIAOC</b>	
		1.3 - GG di presenza in servizio		
<b>2. Giudizio di valore</b>	50%	2.1 - Parametro di categoria	<b>PIC</b>	FPS x Peso giudizio x PIC/ SPIC
		2.2- Valutazione del Dirigente		
<b>BIP</b>				0,000

**FPE:** Fondo Performance dell'Ente

**SPIE :** Sommatoria Parametri Individuali di categoria del personale dell'Ente

**SPIS:** Sommatoria Parametri Individuali di categoria del personale del Servizio

**FPS:** Fondo Performance del Servizio

**GRO:** Grado di Raggiungimento dell'Obiettivo di miglioramento certificato dal NdV o, se previsto dall'Ordinamento degli Uffici e dei Servizi, dall'OIV ed espresso in forma unitaria

**PIAO:** Percentuale Individuale di Apporto all'Obiettivo

**PIAOC:** Percentuale Individuale di Apporto all'Obiettivo Corretta con i gg. di presenza in servizio

**SPIAOC:** Sommatoria delle Percentuali Individuali di Apporto all'Obiettivo Corrette

**PIC:** Parametro Individuale Corretto (Parametro di categoria x punteggio scheda di valutazione individuale)

**SPIC:** Sommatoria dei Parametri Individuali Corretti del Servizio

**GG di Presenza in servizio:** non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale, i periodi di assenza per malattia e, in generale, tutte le assenze dal servizio per qualsiasi causa, ad eccezione di congedi ordinari, festività soppresse, permessi sindacali retribuiti, riposi compensativi.

**BIP:** Bonus Individuale delle Performance