



ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l' ABITARE
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

**SISTEMA
DI MISURAZIONE E
DI VALUTAZIONE
DELLA “*PERFORMANCE*”
DELL’ARCA CAPITANATA**

Adottato con Provvedimento dell’ Amministratore Unico n. ____

SOMMARIO

1. Introduzione
2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa
 - 2.1 L'Albero della *performance*
 - 2.2 Gli indicatori e gli ambiti di analisi della *performance* organizzativa
 - 2.3 Le fasi ed i soggetti del processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa
3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti
4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio
5. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale
6. Procedure di conciliazione

Allegato n. 1: Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali

Allegato n. 2: Sistema di valutazione delle prestazioni delle P.O.

Allegato n. 3: Sistema di valutazione delle prestazioni dei dipendenti

1. Introduzione

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa è stato predisposto secondo quanto statuito dall'art. 7 del d.lgs. 150/2009 e s.m.i., nonché secondo le linee guida emanate dal Dipartimento Funzione Pubblica n. 2/2017 e n.4/2019.

In particolare, il d.lgs. n. 150/2009 introduce il concetto di “*performance*”, disponendo, all'art. 7, che le Amministrazioni Pubbliche valutano annualmente la *performance* ed adottano, con apposito provvedimento, il relativo “Sistema di misurazione e valutazione della *performance*”.

Le indicazioni relative alla progettazione e alla revisione annuale di tale Sistema di Misurazione e Valutazione sono fornite dalle Linee Guida n.2/2017 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Il ossequio a tutte le suindicate disposizioni, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* (SMVP) dell'Arca Capitanata ha per oggetto:

- a) La valutazione della *performance* con riferimento all'Ente nel suo complesso ed ai singoli settori dell'Ente (c.d. **Performance organizzativa**);
- b) La valutazione della *performance* dei singoli dipendenti (Direttore, dirigenti, posizioni organizzative e personale dipendente (c.d. **Performance individuale**).

Gli obiettivi assegnati, strategici e operativi, individuali o di gruppo, sono definiti prima dell'inizio dell'esercizio di riferimento, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, e devono essere:

- 1) Rilevanti e pertinenti alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- 2) Specifici e misurabili;
- 3) Tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi in rapporto alle risorse assegnate;
- 4) Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- 5) Commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- 6) Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- 7) Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili;
- 8) Coerenti con tutti gli atti di pianificazione.

Gli obiettivi devono indicare:

- a) Il responsabile;
- b) Le azioni concrete che si svolgeranno;
- c) La tempistica di riferimento;
- d) Gli indicatori di risultato;
- e) Il peso dell'obiettivo;
- f) Le eventuali strutture coinvolte in collaborazione.

Il grado di raggiungimento degli obiettivi è misurato tramite indicatori definiti in sede di relativa assegnazione, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente.

Nel processo di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale intervengono, secondo rispettive competenze i seguenti soggetti (ex art. 12 del d.lgs. 150/2009):

- a) il dipartimento della funzione pubblica;
- b) gli organismi indipendenti di valutazione della *performance*;
- c) l'Amministratore Unico;
- d) i dirigenti di Area.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale, risulta integrato con i sistemi di valutazione delle prestazioni della dirigenza, delle posizioni organizzative e dei dipendenti (Allegati n. 1, n. 2 e n. 3).

Entrambi gli allegati costituiscono parte integrante del presente documento.

2. Sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

2.1 L'Albero della *performance*

La *performance* organizzativa è collegata, ai sensi di quanto disposto dall'art 45 del d.lgs. n. 165/2001, come modificato dall'art. 57, comma 1, lettera b), d. lgs. n. 150/2009, “*all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola*”.

Come rilevato nella Delibera CiVIT n. 112/2010, la *performance* di una P.A. può essere rappresentata in maniera articolata, completa ed, al contempo, sintetica dal c.d. “albero della *performance*”, una mappa logica nella quale il “mandato istituzionale” e la “*mission*” del singolo ente sono articolate in aree strategiche, a cui sono associati, laddove sia possibile la loro identificazione, gli *outcome* attesi/desiderati.

Nella logica dell'albero della *performance*, il “Mandato istituzionale” e la “*Mission*” dell'ARCA Capitanata sono articolati nelle seguenti aree strategiche, ossia i “campi di azione” nell'ambito dei quali l'Agenzia svolge le proprie funzioni ed attività:

1. Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione;
2. Sviluppo, recupero e manutenzione del patrimonio edilizio;
3. Gestione tecnica del patrimonio e vendite;
4. Gestione assegnatari.

È necessario precisare che le aree strategiche non devono essere identificate con i centri di responsabilità in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente, poiché, generalmente, un'area strategica è trasversale a più unità organizzative facenti parte anche di Settori diversi.

In particolare, l'area strategica denominata “Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione” fa riferimento a quella parte di attività che ha carattere permanente, ricorrente o continuativo, e generalmente ai processi di lavoro che hanno come finalità il funzionamento dell'organizzazione, a prescindere dai Settori che svolgono le specifiche attività.

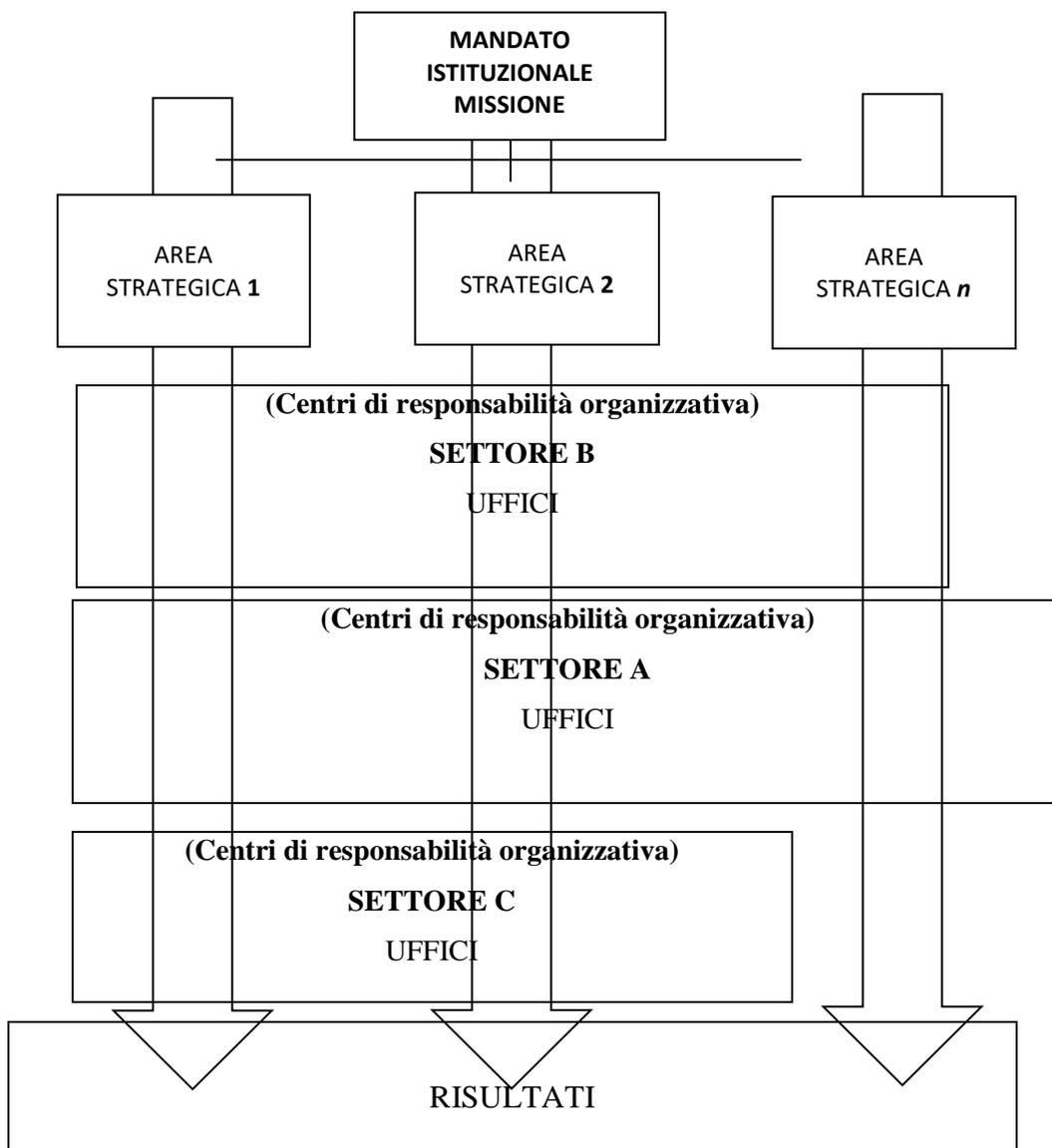
Per quanto concerne i c.d. *outcome*, ossia i risultati finali attesi/desiderati dall'ambiente esterno all'Ente, in termini di miglioramento delle condizioni di vita dei destinatari dei servizi, è fondamentale precisare che costituiscono il presupposto per l'individuazione logica dei singoli obiettivi strategici, ossia il “risultato immediato” atteso dell'azione amministrativa¹.

¹ In generale si può affermare che l'*output* corrisponde con l'esito finale di un “procedimento amministrativo”, più o meno complesso e articolato.

Nella specie, un obiettivo strategico può essere espresso in termini di “prodotti” (*output*) da erogare (ad esempio, nuove unità abitative, incremento di *standard* quantitativi e qualitativi dei servizi, ecc.), in termini di “risorse” (*input*) da acquisire/migliorare (ad esempio, recupero crediti, miglioramento dei livelli di benessere organizzativo, riduzione dei *gap* formativi, contenimento dei costi, ecc.).

Ciò che caratterizza, in ogni caso, un obiettivo strategico è il fatto che richiede di norma, un orizzonte temporale di realizzazione nel medio/lungo periodo (almeno due/tre anni).

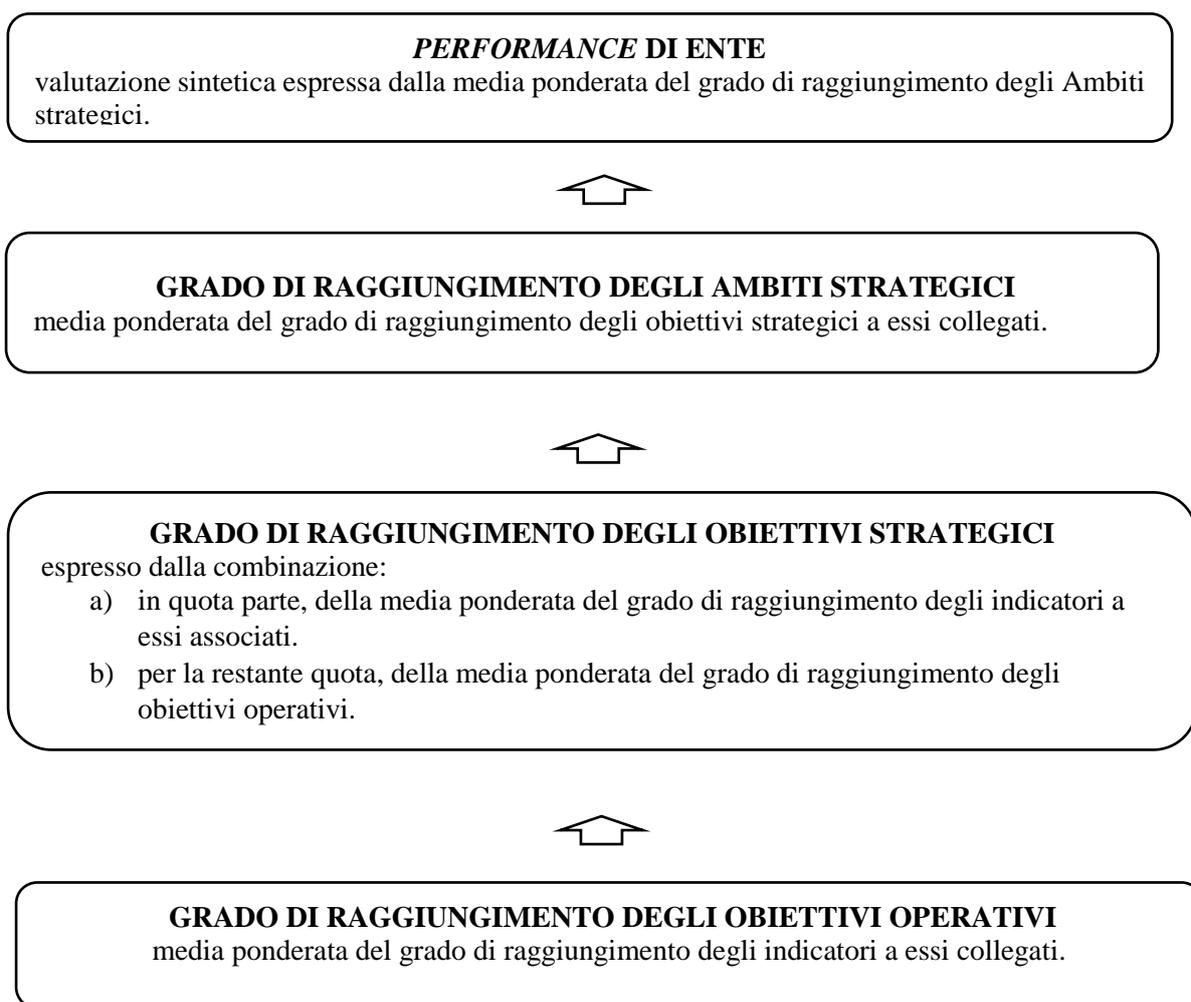
Da ogni obiettivo strategico discendono uno o più obiettivi “operativi” annuali/infrannuali.



La *performance* dell'Arca Capitanata può, inoltre, configurarsi come un valore sintetico, frutto di successive ponderazioni dei gradi di raggiungimento a partire dai livelli più bassi dell'Albero della *performance* per arrivare a quelli più alti.

In tale ottica, la *performance* deve essere considerata quale esito finale delle singole valutazioni che avvengono tramite una risalita dei diversi Uffici rappresentati nell'Organigramma dell'Ente.

Ne consegue che l'albero della *Performance* rappresenta la c.d. "***performance di risalita***"



La *performance* delle Unità organizzative rappresenta l'esito di successive ponderazioni che avvengono tramite una "risalita" dei livelli gerarchici dell'organigramma.

2.2 Gli indicatori e gli ambiti di analisi della *performance* organizzativa

Nel sistema di misurazione della *performance* organizzativa costituiscono elementi cardine gli “indicatori” associati a ciascun obiettivo fissato dell’Ente.

Le principali dimensioni di indicatori utilizzati dall’Arca Capitanata, in aderenza di quanto indicato nelle Linee Guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, si distinguono in quattro tipologie:

- **indicatori di stato delle risorse**, che quantificano e qualificano le risorse dell’amministrazione (umane, economico-finanziarie, strumentali, tangibili e intangibili) esse possono essere misurate in termini sia quantitativi (numero risorse umane, numero computer, ecc.), sia qualitativi (profili delle risorse umane, livello di aggiornamento delle infrastrutture informatiche, ecc.), anche al fine di valutare il livello di salute dell’amministrazione;
- **indicatori di efficienza**, che esprimono la capacità di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (*input*) in modo sostenibile e tempestivo nella realizzazione delle varie attività dell’amministrazione (*output*);
- **indicatori di efficacia**, che esprimono l’adeguatezza dell’*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi;
- **indicatori di impatto**, che esprimono l’effetto atteso o generato (*outcome*) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell’ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio.

L’attività di misurazione della *performance* organizzativa si traduce, pertanto, nella raccolta di dati e informazioni, mediante i suindicati indicatori, oltre che di dati e informazioni di natura qualitativa che consentono di coglierne ulteriori aspetti (multidimensionalità del concetto di *performance*).

Tale attività è propedeutica alla valutazione, che si fonda sulle informazioni raccolte dal sistema informativo, si traduce nell’analisi e interpretazione delle stesse e si conclude nella formulazione di un giudizio di sintesi con riferimento ai vari aspetti della *Performance*.

Il risultato finale dell’attività di misurazione e valutazione della *performance* è la produzione di *reports* periodici, che consentono ai soggetti responsabili delle decisioni dell’Agenzia, a livello politico e amministrativo, di svolgere al meglio le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo.

L'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'Arca Capitanata, viene condotta rispetto agli ambiti di analisi specificamente indicati nell'art. 8, comma 1, d.lgs. n. 150/2009, ossia:

- a) attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) 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;
- c) rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali, capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) 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;
- f) efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

Nella specie,

a) ATTUAZIONE DI POLITICHE E IL CONSEGUIRE DI OBIETTIVI COLLEGATI AI BISOGNI E ALLE ESIGENZE DELLA COLLETTIVITÀ

L'attività istituzionale dell'Agenzia è essenzialmente indirizzata a soddisfare i bisogni e le esigenze dei fruitori principali dei suoi servizi: i cittadini meno abbienti del territorio della provincia di Foggia che non possono accedere al libero mercato immobiliare e quindi rientrano nelle graduatorie di edilizia residenziale pubblica tenute presso i Comuni della Provincia e coloro i quali sono già assegnatari di alloggi di e.r.p. e ai quali l'Agenzia fornisce l'assistenza amministrativa e tecnica per la gestione contrattuale e la manutenzione degli alloggi.

b) 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

L'ARCA Capitanata definisce gli obiettivi strategici e quelli operativi nell'ambito del Piano triennale della *Performance*.

Con riferimento a ciascun obiettivo occorre identificare l'indicatore o gli indicatori (*measure*) di *performance* da prendere in esame al fine di misurare il grado di conseguimento dell'obiettivo stesso, nonché i valori (*target*) che ci si attende di conseguire nel periodo di tempo cui l'obiettivo si riferisce.

TABELLA 1 - SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI

I	AREA STRATEGICA				
	DESCRIZIONE				
	OUTCOME				
N.	OBIETTIVI STRATEGICI	N.IND.	INDICATORI STRATEGICI	dato storico	TARGET
				2011	triennio 2012-2014
OS.1.1		OS.1.1.1			

TABELLA 2 - SCHEDA DI RILEVAZIONE OBIETTIVI OPERATIVI

RI F.OB. STRATEGICI	SETTORF.	N.OB	OBIETTIVI OPERATIVI	N.IND. OPER	indicatori	Target Operativi		Azioni a supporto
						dato storico 2011	Anno 2012 risultato	
OS.1.1		001.1.1		001.1.1.1				
		001.1.2		001.1.2.1				
		001.1.3		001.1.3.1				
		001.1.4		001.1.4.1				
		001.1.5		001.1.5.1				
		001.1.6		001.1.6.1				
		001.1.7		001.1.7.1				
OS.1.1		00J.1.8		001.1.8.1				
		001.1.1		001.1.9.1				

c) LA RILEVAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEI DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ E DEI SERVIZI ANCHE ATTRAVERSO MODALITÀ INTERATTIVE

Ai sensi dell'art.19 bis d.lgs. 150/2009, si monitora la qualità "percepita" dei servizi da parte dei vari *stakeholder*, tramite apposite indagini di *customer satisfaction* che focalizzano, in particolare, l'attenzione sui fattori di qualità dei servizi.

I risultati di tali analisi sono utili per identificare eventuali criticità nel processo di erogazione dei servizi pubblici al fine di proporre azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si potranno tradurre in modifiche del processo di erogazione dei servizi.

Al fine di attuare le indagini di *customer satisfaction*, l'Arca Capitanata si avvale di:

- apposite modalità interattive rese disponibili presso l'ufficio ricevimento pubblico e sul sito istituzionale;
- somministrazione annuale di un questionario da predisporre sulla base dei criteri individuati dalle linee guida del DFP n.4/2019 - che rileva il grado di soddisfazione da parte dei cittadini/utenti sui servizi erogati dall'Amministrazione così come individuati nel piano performance secondo una programmazione triennale che ricopre l'indagine verso tutti i servizi erogati dall'Ente.

d) LA MODERNIZZAZIONE ED IL MIGLIORAMENTO QUALITATIVO DELLE ORGANIZZAZIONI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E LA CAPACITÀ DI ATTUAZIONE DI PIANI E PROGRAMMI

Nel processo di modernizzazione che ha investito tutte le pubbliche amministrazioni con l'intento di offrire ai cittadini servizi sempre più integrati e semplificati, efficienza e *performance* sono ormai parte integrante dei valori richiesti al servizio pubblico. Il miglioramento qualitativo dell'organizzazione passa, innanzitutto, attraverso l'arricchimento delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi. In questo contesto, l'aggiornamento professionale e la formazione dei dipendenti dell'Agenzia diventa uno snodo fondamentale per la crescita dell'organizzazione e la capacità della stessa di attuare i piani ed i programmi fissati. A tal fine, nel piano della *performance* particolare rilevanza è attribuita alle attività formative e di aggiornamento svolte dai dirigenti e dai dipendenti dell'Agenzia.

e) LO 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

Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i destinatari dei servizi e degli *stakeholder*, in generale, è un aspetto fondamentale per il miglioramento dell'organizzazione. L'implementazione di forme di partecipazione e collaborazione da parte dell'Agenzia nei confronti di tutti gli attori, a vario titolo portatori di interessi legati alla sua attività, è un preciso impegno assunto dall'Ente che già da qualche anno ha intensificato forme di confronto con gli *stakeholder*.

f) L'EFFICIENZA NELL'IMPIEGO DELLE RISORSE CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AL CONTENIMENTO ED ALLA RIDUZIONE DEI COSTI, NONCHÈ ALL'OTTIMIZZAZIONE DEI TEMPI DEI PROCEDIMENTI AMMINISTRATIVI

L'analisi dell'efficienza viene condotta solitamente tramite il calcolo di appositi indicatori di efficienza e lo studio dei costi sostenuti dagli "oggetti di costo" che, di volta in volta, interessa monitorare (unità organizzative, servizi, ecc.).

L'analisi si riferisce al *trend* storico dell'Ente e viene condotta per migliorare lo svolgimento futuro delle operazioni aziendali.

Nel caso in cui tale analisi evidenzia criticità gestionali sotto il profilo dei rendimenti dei fattori produttivi e/o dei costi sostenuti, potrebbe essere necessario identificare appositi obiettivi (strategici o operativi) di efficienza da inserire nei programmi/piani operativi degli anni successivi. Tali obiettivi riguardano l'area strategica denominata "Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione".

Gli indicatori di efficienza sono di due tipi.

1. efficienza tecnica
2. efficienza economica

Nel primo caso, si focalizza l'attenzione sul rendimento dei fattori produttivi, mentre, nel secondo caso, sui costi.

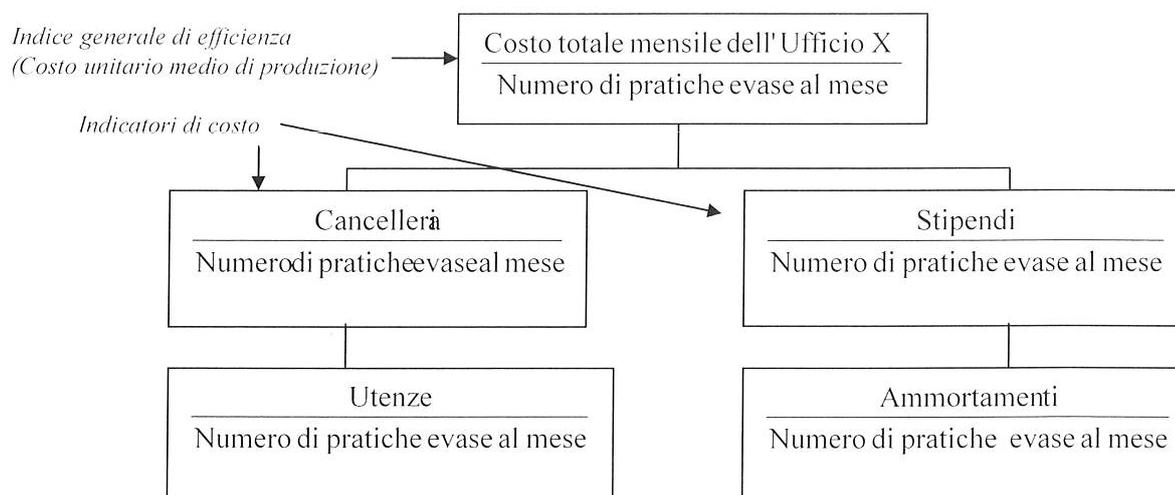
Nello specifico, il rendimento di ciascun fattore (c.d. produttività fisica) viene analizzato rapportando la quantità di *output* (prodotto/servizio, fondi erogati, norme/regolamenti emanati, progetti realizzati) ottenuta, in un dato arco temporale, alla quantità di risorse produttive consumate (*input*), nello stesso periodo, appositamente per ottenere quell'*output*. Esempio:

$$\frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} = \frac{\text{Numero di pratiche evase al mese}}{\text{Numero addetti}}$$

Ulteriore esempio:

- numero di unità abitative gestite/ numero di dipendenti

L'analisi dei costi dell'Agenzia mediante indicatori si svolge rapportando i costi relativi al consumo dei fattori (*input*) alla quantità di *output* ottenuta con gli stessi fattori, in un arco temporale definito.



Ulteriori esempi di indicatori di efficienza economica:

- costo ufficio X/ numero di pratiche evase dall'ufficio medesimo
- costo manutenzione alloggi/numero di unità abitative

g) LA QUANTITÀ E LA QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEI SERVIZI EROGATI.

L'attività di programmazione della qualità (attesa) dei servizi pubblici, erogati all'esterno attraverso la definizione di appositi obiettivi operativi (c.d. *standard* di qualità), fa riferimento alle "Linee-guida per la definizione degli *standard* di qualità" di cui alle Delibere CiVIT n. 88/2010 e n.3/2012, le quali definiscono anche le fasi da compiere al fine di identificare gli obiettivi di qualità dei servizi.

La prima azione da compiere consiste nella esatta individuazione dei servizi erogati; l'amministrazione deve individuare i processi di propria pertinenza, che comportano come risultato finale (*output*) l'erogazione di un servizio al pubblico. Per ogni tipologia individuata occorre analizzare:

- le principali caratteristiche del servizio;
- le modalità di erogazione;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio.

Tale analisi fornisce i dati e le informazioni necessarie per l'attuazione delle successive azioni finalizzate all'elaborazione degli standard di qualità.

Occorre, successivamente, definire le dimensioni rilevanti per rappresentare la qualità effettiva dei servizi.

Nell'ARCA Capitanata, si identificano quattro dimensioni tipiche, il cui peso specifico deve essere valutato in relazione alla tipologia del servizio:

- a) **accessibilità**, ossia la disponibilità e la diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consentono, a qualsiasi potenziale fruitore, di individuare, agevolmente e in modo chiaro il luogo in cui il servizio può essere richiesto, nonché le modalità per fruirne direttamente e nel minore tempo possibile.

Ad esempio, l'accessibilità si persegue dotandosi di strutture fisiche e/o virtuali e fornendo al pubblico, con mezzi appropriati, adeguate informazioni sulle modalità di fruizione del servizio.

Ne sono sottodimensioni l'accessibilità fisica (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati presso sedi/uffici dislocati sul territorio) e l'accessibilità multicanale (intesa come accessibilità a servizi/prestazioni erogati ricorrendo a più canali di comunicazione);

- b) **tempestività**, si misura il tempo che intercorre dal momento della richiesta al momento dell'erogazione del servizio.

Una prestazione è di qualità se il periodo di tempo necessario all'erogazione è inferiore o uguale ad un limite temporale predefinito. Più precisamente, un determinato servizio è erogato con la massima tempestività qualora esso sia effettivamente erogato a ridosso del momento in cui la richiesta è espressa.

La tempestività è, invece, minima o nulla qualora l'erogazione del servizio previsto sia effettuata al limite od oltre un certo lasso di tempo, fissato precedentemente, trascorso il quale, sempre convenzionalmente, si valuta che il servizio - anche se successivamente erogato - non sia stato erogato tempestivamente;

- c) **trasparenza**, intesa come disponibilità/diffusione di un insieme predefinito di informazioni che consente, a colui che richiede il servizio, di conoscere chiaramente a chi, come e cosa richiedere, in quanto tempo ed eventualmente con quali spese poterlo ricevere. Ad esempio, l'erogazione di un servizio è trasparente qualora siano resi noti, ai fruitori, utilizzando appropriati strumenti comunicativi, aspetti come i costi associati all'erogazione del servizio richiesto; il soggetto responsabile dell'ufficio o del procedimento e i suoi riferimenti; i tempi di conclusione del procedimento, ecc.;
- d) **efficacia**: misura la rispondenza del servizio o della prestazione erogata a ciò che il richiedente può aspettarsi dallo stesso. Una prestazione si ritiene efficace se è erogata in modo formalmente corretto, è coerente con le aspettative fornite all'interessato al momento del contatto con l'ufficio, al quale è stata presentata la richiesta, e quindi rispetta compiutamente l'esigenza espressa dal richiedente medesimo. In particolare, ne costituiscono sotto-dimensioni rilevanti la "conformità", intesa come corrispondenza del servizio erogato alle specifiche regolamentate o formalmente previste nelle procedure *standard* dell'ufficio;
- e) **affidabilità**, intesa come coerenza del servizio con le specifiche programmate o dichiarate all'utente;
- f) **compiutezza**, come esaustività del servizio rispetto alle esigenze finali del fruitore.

Il passaggio successivo consiste nella definizione degli *standard* di qualità del servizio erogato, in corrispondenza di ciascuna dimensione della qualità. L'obiettivo di qualità si compone di due elementi:

- un indicatore di qualità;
- un valore programmato, che "rappresenta il livello di qualità da rispettare ogni volta che il servizio viene erogato".

h) IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITÀ

Con il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, si è riconosciuta la rilevanza del principio delle pari opportunità quale ambito di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle amministrazioni pubbliche (art. 8).

Ai sensi dell'art. 7 del Testo Unico del Lavoro nelle P.A. (d.lgs. 165/2001) le pubbliche amministrazioni sono tenute a garantire:

- a) la parità e le pari opportunità tra uomini e donne;
- b) l'assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso al lavoro, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, nelle promozioni e nella sicurezza sul lavoro;
- c) un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo.

A tal fine, ai sensi dell'articolo 57 del medesimo decreto legislativo, l'Agenzia ha costituito, al proprio interno, il «Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni» che ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità e i comitati paritetici sul fenomeno del *mobbing*.

Il C.U.G. propone triennialmente il Piano delle Azioni Positive previsto dall'articolo 48 del decreto legislativo n. 198/2006 (Codice delle pari opportunità tra uomo e donna).

Il Piano individua misure specifiche per eliminare in un determinato contesto le forme di discriminazione eventualmente rilevate.

Obiettivi generali delle azioni sono:

- a) garantire pari opportunità nell'accesso al lavoro, nella progressione di carriera, nella vita lavorativa, nella formazione professionale e nei casi di mobilità;
- b) promuovere il benessere organizzativo e una migliore organizzazione del lavoro che favorisca l'equilibrio tra tempi di lavoro e vita privata;
- c) promuovere all'interno dell'amministrazione la cultura di genere e il rispetto del principio di non discriminazione.

Il Piano triennale si articola in due parti: una costituita da attività conoscitive, di monitoraggio e analisi; l'altra, più operativa, con l'indicazione degli obiettivi specifici.

Il decreto legislativo 5 giugno 2015, n. 80, recante "Misure per la conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro", in attuazione del c.d. "*Jobs act*", ha introdotto misure finalizzate a tutelare la maternità e la paternità per rendere, tra l'altro, più flessibile la fruizione dei congedi parentali e favorire, in tal modo, le opportunità di conciliazione per la generalità delle lavoratrici e dei lavoratori anche nel settore pubblico.

Il Ministro della Pubblica Amministrazione ha emanato la direttiva n. 2/2019 con le indicazioni operative per la promozione delle pari opportunità nelle P.A. sottolineando come gli incisivi obblighi normativi, principio del *gender main streaming*, come valore da perseguire in tutti i settori di intervento, così come codificato nell'articolo 1, comma 4, del Codice delle pari opportunità

(decreto legislativo 11 aprile 2006, n. 198), non ha trovato finora un adeguato livello di applicazione e, quindi, un esaustivo riconoscimento di tipo trasversale.

Il principio prevede che “L’obiettivo della parità di trattamento e di opportunità tra donne e uomini deve essere tenuto presente nella formulazione e attuazione, a tutti i livelli e ad opera di tutti gli attori, di leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche e attività”.

Il C.U.G. dell’Agenzia si pone come obiettivo primario la rimozione di qualsiasi ostacolo al pieno riconoscimento delle pari opportunità e alla crescita del benessere organizzativo all’interno dell’Ente.

2.3 Le fasi ed i soggetti del processo di misurazione e valutazione della *performance*.

In ossequio a quanto disposto dall’art. 7 del d.lgs. n. 150/2009 e s.m.i., l’ARCA Capitanata procede annualmente alla valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

Il relativo sistema di valutazione si articola, essenzialmente in quattro fasi, che seguono alla fase principale di “definizione e assegnazione degli obiettivi”. Tale fase, di competenza dell’Amministratore Unico (A.U.) di concerto con il Direttore e gli altri Dirigenti dell’Ente con l’ausilio dell’Organismo Interno di Valutazione (art. 14 del d.lgs. 150/2009), si estrinseca nell’individuazione degli obiettivi strategici e delle relative operazioni per incentivarne il raggiungimento, nonché nella definizione degli indicatori per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale.

Le n. 4 fasi successive, come specificato nella tabella che segue, concernono, rispettivamente, la misurazione (sia in fase di pianificazione che in fase di monitoraggio intermedio) (a) e nella successiva valutazione (b) della *performance* in riferimento agli obiettivi operativi annuali e infrannuali; nonché nella misurazione (c) e successiva valutazione (d) della *performance* in relazione agli obiettivi strategici triennali.

Rispetto a ciascuna delle suindicate fasi, la successiva tabella indica, inoltre, i relativi tempi di attuazione ed i soggetti coinvolti, individuati, per le fasi di misurazione, nella Struttura Tecnica permanente e nei Dirigenti d’Area, sotto la supervisione dell’Organismo Interno di Valutazione (OIV), e, per le fasi di valutazione, nell’Amministratore, nel Direttore, nei Dirigenti d’Area e nell’OIV.

Fasi	Tempi	Attori coinvolti
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (obiettivi operativi annuali/infrannuali)	Entro il 15.7 dell'anno di riferimento (rilevazione intermedia) e il 31.1 dell'anno successivo (rilevazione finale) occorre predisporre i <i>report</i> relativi all'attuazione degli obiettivi operativi	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica - Dirigenti che devono trasmettere informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi operativi loro assegnati - OIV (supervisiona il corretto svolgimento delle operazioni di misurazione)
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (obiettivi operativi annuali/infrannuali)	Entro il 31.7 dell'anno di riferimento e il 28.2 dell'anno successivo, l'OIV procede all'analisi dell'andamento dei progetti con i Dirigenti sulla base dei <i>report</i> ricevuti. Dal confronto possono derivare suggerimenti per il miglioramento della gestione futura e, nel caso di valutazione intermedia, può rendersi necessario rimodulare alcuni obiettivi operativi.	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigenti - OIV - Amministratore Unico
Misurare la <i>performance</i> organizzativa (obiettivi strategici triennali)	Entro il 31.1 dell'anno successivo occorre predisporre i <i>report</i> per l'analisi del grado di attuazione degli obiettivi strategici	<ul style="list-style-type: none"> - Struttura tecnica permanente - Dirigenti che devono trasmettere le informazioni necessarie al monitoraggio degli obiettivi strategici
Valutare la <i>performance</i> organizzativa (obiettivi strategici triennali)	Entro il 28.2 dell'anno successivo l'OIV, Amministratore Unico e il Direttore analizzano il grado di attuazione degli obiettivi strategici.	<ul style="list-style-type: none"> - Amministratore Unico - OIV - Direttore

Ciascun attore/soggetto coinvolto nel processo di misurazione e valutazione della *performance* assume ruoli e responsabilità specifiche.

In particolare, all'**Organismo interno di valutazione (OIV)** compete la validazione della relazione sulla *performance*, con formulazione di eventuali rilievi. Procede, inoltre, al monitoraggio del funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni, con elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso ed eventuale formulazione di proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi-gestionali; supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della *performance* organizzativa ed individuale; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi e dell'utilizzo dei premi, vigilando sulla corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Formula, infine, parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione.

L'**Amministratore Unico**, oltre alla definizione degli obiettivi strategici e delle attività necessarie al loro raggiungimento (indicatori di risultato e *target* di livelli attesi), provvede all'adozione del Piano della *performance*, all'approvazione della Relazione sulla *performance* ed alla presa d'atto/approvazione della valutazione intermedia e finale della *performance* organizzativa e della *performance* individuale dei dirigenti di vertice. Con il supporto del Direttore e dei Dirigenti d'Area, procede, inoltre, all'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* ed all'eventuale adozione di interventi migliorativi in corso di esercizio, in virtù dei risultati della rendicontazione intermedia.

Al **Direttore** spetta, di concerto con gli altri Dirigenti ed i Responsabili di Ufficio e la supervisione dell'OIV, la definizione degli indicatori di ciascun obiettivo fissato con individuazione della relativa pesatura, l'individuazione delle attività necessarie al loro raggiungimento. Il Direttore, inoltre, d'intesa con l'Amministratore Unico, formula la proposta di Piano della *performance* e redige la Relazione annuale sulla *performance*.

I **Dirigenti di Area**, effettuano la valutazione della *performance* individuale del personale incaricato di Posizione Organizzativa e, su proposta di questi ultimi, della valutazione dei singoli dipendenti assegnati agli uffici di appartenenza, nel rispetto del principio del merito, ai fini della corresponsione dei premi incentivanti.

La **Struttura Tecnica permanente**, svolge attività di supporto all'OIV, concernenti la rilevazione periodica dei risultati della *performance* organizzativa, sulla base delle informazioni fornite dai vari Uffici.

Tale struttura, che sinora ha proceduto anche alla redazione di tutta la reportistica in materia (attuazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi operativi, indagini di *customer satisfaction*, analisi di efficienza ed analisi economica, finanziaria e patrimoniale), dovrà coadiuvare, in tale attività, l'Ufficio di Controllo di gestione dell'Agenzia, dopo l'eventuale relativa costituzione.

3. Modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti

Allo stato attuale, l'ARCA Capitanata dispone di un sistema non evoluto di controlli manageriali (controllo di gestione, controllo strategico e valutazione del personale).

Nel breve/ medio periodo si procederà all'implementazione dei sistemi informatici al fine di dotare l'Agenzia di un sistema integrativo i contratti interni.

4. Modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

Il “sistema di bilancio” dell'ARCA Capitanata si compone di una serie di documenti contabili di previsione e di rendicontazione, che devono essere opportunamente integrati con la pianificazione strategica e la programmazione operativa.

A tal fine, durante la definizione degli obiettivi strategici e operativi, in occasione della predisposizione del Piano triennale della *Performance*, si tiene conto delle risorse finanziarie previste e prevedibili per il periodo di riferimento dell'attività di pianificazione/ programmazione.

L'analisi della *performance* organizzativa è legata altresì al conseguimento di determinati equilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Anche in tal caso si può ricorrere ad appositi indicatori che devono essere confrontati con i dati storici dell'ARCA Capitanata e di altri Istituti similari, se questi ultimi sono disponibili e omogenei.

Nel caso in cui dall'analisi emergano criticità gestionali sotto il profilo del conseguimento o del mantenimento delle condizioni di equilibrio, potrebbe essere necessario avviare idonee azioni di miglioramento negli anni successivi. Tali azioni si tradurrebbero nella realizzazione di appositi programmi/piani operativi che prevedono, ad esempio, la dismissione di determinati beni immobili, la rinegoziazione del debito, la riduzione dell'entità dei residui attivi e il recupero di canoni inevasi. Tali programmi/piani operativi sarebbero riconducibili all'area strategica “Attività istituzionale, trasparenza e semplificazione”.

5. Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

La misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata (art.9, d.lgs. n. 150/2009) a:

- a) indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;

- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, di mostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale dei dirigenti titolari di incarichi di cui all'art. 19, co. 3-4 del d.lgs. 165/2001, è collegata altresì al raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano della *performance*.

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla *performance* individuale del personale sono collegate:

- a) raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) quantità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Per quanto concerne altri aspetti relativi ai criteri di misurazione e di valutazione della *performance* individuale si rinvia agli Allegati n. 1, n. 2 e n. 3 del presente documento.

6. Procedure di conciliazione.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, conseguito dal Direttore, dai Dirigenti di Area o dal personale dipendente, fermi restando gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, possono essere attivate le seguenti procedure di conciliazione previste dall'art. 7, comma 2 bis, del d. lgs. 150/2009.

Rispetto alle valutazioni conseguite e non condivise nel relativo esito, dal Direttore e dai singoli Dirigenti di Area, ciascuno di essi, nel termine di 7 (sette) giorni dalla formale presa visione della relativa scheda di valutazione, può presentare controdeduzioni scritte, con contestuale richiesta di riesame, all'Amministratore Unico, che, di concerto con l'O.I.V., dovrà esprimersi nel termine di successivi ulteriori 7 (sette) giorni, in ordine alla valutazione contestata, confermandola o integrandola, all'esito dell'illustrazione, in contraddittorio con il dirigente valutato, dei criteri applicati e delle motivazioni addotte.

Rispetto alle valutazioni conseguite e non condivise nel relativo esito, dal personale dipendente, ciascun valutato può, nel termine di 7 (sette) giorni dalla formale presa visione della relativa scheda di valutazione, presentare controdeduzioni scritte, con contestuale richiesta di riesame, presso la Commissione di Garanzia. Tale Commissione è costituita dal Direttore o dal Dirigente di Area diverso da quello che ha effettuato la valutazione e, nel rispetto del principio di rotazione, da un responsabile di ufficio titolare di Posizione Organizzativa, afferente ad Area diversa

da quella di appartenenza del dipendente valutato, e da un componente della RSU. Nel termine dei successivi 7 (sette) giorni dall'acquisizione della richiesta di riesame, la Commissione di Garanzia, convocato il Dirigente che ha effettuato la valutazione oggetto di contestazione, lo invita, in contraddittorio con il dipendente, ad illustrare i criteri applicati e le motivazioni addotte nel caso di specie e ad emettere decisione definitiva sulla valutazione contestata, in termini confermativi o migliorativi.

ARCA CAPITANATA
AGENZIA REGIONALE per la CASA e l' ABITARE
Via Romolo Caggese, 2 - 71121 Foggia

Partita IVA 00131190712

QUESTIONARIO DI SODDISFAZIONE

SUL SERVIZIO

RICEVIMENTO PUBBLICO

Gentile Utente,

a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19, in linea con le misure contenute nei decreti governativi e con quanto disposto dal Protocollo anti-contagio adottato con Provvedimento Amministratore unico n. 80 del 15-05-2020, l'Arca Capitanata ha regolato l'accesso agli sportelli esclusivamente previo appuntamento.

In ordine a tale organizzazione l'Amministrazione intende conoscere la Sua opinione e il grado di soddisfazione sul servizio.

La ringraziamo per la preziosa collaborazione.

www.arcacapitanata.gov.it; posta certificata: arcacapitanata@pec.arcacapitanata.gov.it; e-mail: info@arcacapitanata.gov.it
Tel.(0881)762111 – Fax(0881)778861

L'Ufficio Relazioni con il Pubblico di ARCA Capitanata è aperto nei giorni:
lunedì – mercoledì dalle ore 8,30 alle ore 11,30
martedì – giovedì dalle ore 16,00 alle ore 17,30

1. Ha incontrato difficoltà nel contattare il numero riservato dall’Agenzia alla prenotazione dell’appuntamento?
 - Sì, ho richiamato più volte per parlare con un operatore
 - No, l’operatore ha risposto tempestivamente

2. Ritieni che il sistema di prenotazione appuntamento riduca i tempi di attesa?
 - sì, abbastanza
 - forse, non so
 - no

3. Ritieni che con il sistema di prenotazione appuntamento, l’operatore riesce ad individuare tempestivamente il suo problema ed a indirizzarla allo sportello giusto?
 - sì, abbastanza
 - forse, non so
 - no, perché _____

4. L’orario dell’appuntamento è stato rispettato?
 - sì
 - leggero ritardo (meno di 10 min.)
 - forte ritardo

5. Nell’organizzazione dello sportello di ricevimento pubblico prima dell’emergenza sanitaria, quanto tempo attendeva prima di essere ricevuto dall’impiegato?
 - nessuna attesa
 - meno di 15 minuti
 - meno di trenta minuti
 - più di trenta minuti

6. Nell’organizzazione dello sportello di ricevimento pubblico prima dell’emergenza sanitaria, riusciva ad individuare facilmente l’ufficio a cui doveva rivolgersi?
 - Sì, abbastanza
 - A volte sì a volte no
 - no

7. Complessivamente, come trova l’organizzazione del Servizio Sportello su appuntamento?
 - non soddisfacente
 - soddisfacente
 - molto soddisfacente

8. Ha osservazioni, suggerimenti, proposte da offrirci?

Le suddette informazioni costituiscono un trattamento dati e pertanto saranno trattate nel rispetto della vigente normativa sulla privacy- Regolamento UE 2016/679 “Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati” (di seguito GDPR). I dati non saranno in alcun modo diffusi o comunicati a terzi al di fuori delle specifiche previsioni normative e saranno trattati esclusivamente per lo svolgimento delle attività istituzionali dell’Amministrazione.

Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali

Il Sistema di valutazione delle prestazioni si prepone di monitorare i risultati dell'attività dirigenziale alla luce dei contributi che l'azienda si attende dal dirigente.

Le prestazioni dirigenziali vengono apprezzate sulla base di due fattori, come prevede il CCNL:

1) grado di raggiungimento degli obiettivi;

2) comportamento organizzativo.

1) La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi presuppone l'identificazione e l'assegnazione degli obiettivi stessi ai singoli dirigenti. Il documento dell'Ente che permette di esplicitare gli obiettivi è il "Piano degli obiettivi" collegato al Programma annuale posto a base del Bilancio previsionale. Come si dirà meglio in seguito, gli obiettivi assegnati al dirigente tengono conto delle strategie che si intendono realizzare, delle risorse a disposizione e del contesto in cui il dirigente opera.

Dopo avere identificato e assegnato gli obiettivi, si passa alla rilevazione dei risultati e al confronto tra previsto e realizzato.

2) La verifica del comportamento organizzativo avviene in relazione a determinati fattori di valutazione che spiegano "come" il dirigente ha conseguito gli obiettivi assegnati.

Ciascun dirigente può totalizzare un punteggio massimo di 100. Più in particolare, 60 punti sono commisurati al grado di realizzazione degli obiettivi, mentre 40 punti sono in funzione del comportamento organizzativo.

1. La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

Gli obiettivi sono i risultati che ci si attende di realizzare nell'arco temporale preso in esame. Essi segnalano un miglioramento atteso della gestione e possono riguardare sia la gestione ordinaria sia quella straordinaria.

Gli obiettivi devono essere opportunamente vagliati e devono fungere da punti di riferimento ai fini del miglioramento degli aspetti più importanti della gestione; devono essere coerenti con il disegno strategico dell'Ente e con le priorità definite in sede di Bilancio previsionale.

Essi, inoltre, devono essere misurabili. A tal fine occorre avvalersi di un sistema di indicatori (parametri di valutazione) che permettano di quantificare il grado di conseguimento dell'obiettivo.

Gli obiettivi devono, poi, essere specifici e non generici; "sfidanti", ma raggiungibili; rilevanti e tempificati.

È appena il caso di notare che gli obiettivi sono dei risultati attesi che potrebbero essere raggiunti se determinate ipotesi alla base delle previsioni si verificano e se, nello stesso tempo, il dirigente è in grado di esercitare nel migliore dei modi il suo ruolo, mediante l'assunzione di corrette scelte organizzative e gestionali che favoriscano il miglioramento delle attività aziendali. Ciò significa che c'è sempre una certa probabilità che gli obiettivi non vengano raggiunti. In tale ottica, l'esecuzione di attività routinarie - con gli stessi livelli di prestazione che hanno caratterizzato la gestione passata - non può essere annoverata tra gli obiettivi da raggiungere, dal momento che è scontata e, inoltre, non favorisce il miglioramento della gestione. In questo caso, si cade nell'errore di riproporre nel futuro gli stessi *standard* del passato.

Va osservato che gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di riferimento non sono immutabili. In tale ottica, se si verificano eventi inattesi che ostacolano il loro conseguimento, il dirigente dovrà richiedere in modo tempestivo all'Organismo Indipendente di Valutazione una modifica degli stessi. L' Organismo Indipendente di Valutazione deve verificare se sussistono i presupposti per procedere ad una rimodulazione nel corso d'anno e, in caso affermativo, accettare le modifiche proposte.

La valutazione per obiettivi viene effettuata attraverso la tabella 1 di seguito esposta.

Tabella 1

A	B	C	D	E	F	G	H
Risultato atteso (da concordare)	Parametro di valutazione (da concordare)	Valore minimo ammissibile del parametro (da concordare)	Valore massimo ammissibile del parametro (da concordare)	Valore effettivo del parametro a fine anno	Grado di raggiungimento degli obiettivi (N=0; S/N=colonna E/colonna D; S=1)	Importanza relativa dell'obiettivo (da concordare)	Punteggio ottenuto (F*G)
						60 punti (MAX)	
						TOTALE	
Legenda:		N = non raggiunto se E è minore o uguale a C ⇒ il valore da inserire nella colonna F è 0					
Grado di raggiungimento degli obiettivi		S/N = raggiunto solo in parte, se E assume valori compresi tra C e D ⇒ il valore da inserire nella colonna F è pari ad E/D					
		S = raggiunto, se E assume valori maggiori o uguali a D ⇒ il valore da inserire nella colonna F è 1					

Il processo di valutazione segue alcuni *step* che di seguito si descrivono.

1.1. Individuazione e assegnazione degli obiettivi

Occorre, innanzitutto, svolgere le seguenti operazioni:

- assegnare gli obiettivi individuali, compresi i parametri di valutazione (indicatori) da impiegare allo scopo di verificare il grado di conseguimento degli obiettivi;
- individuare il valore minimo e quello massimo di ciascun indicatore;
- definire l'importanza relativa (peso) da assegnare ai singoli obiettivi.

L'Amministrazione approva un elenco di obiettivi (**Piano degli obiettivi**). Essi devono essere definiti in modo chiaro e conciso. La colonna A della tabella precedente accoglie tali informazioni.

In corrispondenza di ogni obiettivo, occorre individuare il parametro di valutazione (colonna B) e il valore minimo (colonna C) e massimo (colonna D) ammissibile. A ciascun obiettivo occorre, inoltre, assegnare il peso relativo (colonna G), tenuto conto delle priorità aziendali e della complessità del risultato atteso.

L'Organismo Indipendente di Valutazione controlla gli obiettivi assegnati dall'Amministrazione al fine di validarne i parametri, i valori minimi e massimi di questi ultimi e il peso relativo. A questo fine l'Organismo Indipendente di Valutazione prende atto degli obiettivi e, se del caso, fornisce consigli e suggerimenti in merito ai contenuti della tabella 1.

1.2. Monitoraggio intermedio e Valutazione intermedia

La presente fase richiede la presentazione di una relazione intermedia (di metà periodo) da parte del dirigente all'Organismo Indipendente di Valutazione, al fine di monitorare lo stato di avanzamento degli obiettivi programmati.

1.3. Relazione consuntiva ad opera del dirigente e Rilevazione finale dei parametri assunti per la verifica del raggiungimento degli obiettivi

Al termine del periodo di riferimento, il dirigente presenta all'Organismo Indipendente di Valutazione una relazione che illustra il grado di attuazione degli obiettivi nel corso dell'anno di riferimento. L'Organismo Indipendente di Valutazione rileva il valore dell'indicatore (degli indicatori) assunto per la verifica del raggiungimento dell'obiettivo (colonna E).

1.4. Misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi

L'Organismo Indipendente di Valutazione assegna il punteggio (colonna H) a ciascun obiettivo, in funzione dei risultati raggiunti. A tal fine, si ricorre alla seguente scala di valori:

S= raggiunto = valore 1

S/N= raggiunto in parte= valore pari ad E/D

N= non raggiunto = valore 0

Esempio: uno degli obiettivi assegnati al dirigente è quello di predisporre una bozza di convenzione in un intervallo di tempo compreso tra l'inizio del mese successivo (valore massimo) e la fine del mese successivo (valore minimo).
A consuntivo, se il dirigente consegna la sua bozza di convenzione entro l'inizio del mese successivo, ottiene il punteggio massimo (S). Se la consegna avviene nel corso del mese successivo, l'obiettivo può dirsi parzialmente raggiunto (S/N). Infine, se la bozza viene presentata alla fine del mese successivo o più tardi, si può affermare che il dirigente non ha realizzato il suo obiettivo (N).
Va osservato che non sempre è ragionevole pensare in termini di obiettivo parzialmente raggiunto (S/N). In alcuni casi - si pensi all'adozione di un atto amministrativo - sono soltanto due le opzioni possibili: obiettivo raggiunto (S) e non raggiunto (N).

1.5. Assegnazione del punteggio

Il punteggio viene assegnato moltiplicando il grado di raggiungimento dell'obiettivo (colonna F) per l'importanza relativa dello stesso obiettivo (colonna G). Il punteggio è indicato nella colonna H.

1.6. Calcolo del punteggio complessivo

Il punteggio finale è dato dalla somma dei punteggi assegnati ai singoli obiettivi (colonna H). Nel complesso, il dirigente può assumere un punteggio compreso tra 0 e 60.

2. La valutazione del comportamento organizzativo

Per quanto attiene ai "comportamenti organizzativi", espressi in termini di capacità gestionali, di coordinamento del lavoro e di integrazione interna ed esterna, va sottolineato che la loro importanza oltre che essere legata alla natura stessa dell'essere dirigente, assume una valenza particolare nell'attuale fase in cui i processi di trasformazione strutturale in atto richiedono uno stile di direzione adeguato.

Il sistema di valutazione di questa componente verrà sostanzialmente incentrato sull'analisi di tre famiglie di capacità e di competenze organizzative, misurabili con punteggi differenziati in base a specifici fattori di valutazione della prestazione dirigenziale.

Per ognuna delle tre famiglie di capacità sono stati individuati dei fattori e relativi descrittori caratterizzanti, nonché degli indicatori di *performance* (si veda l'Allegato A da compilarsi a cura del dirigente al termine del periodo di valutazione) che misurano i comportamenti significativi accaduti e li inquadrano all'interno della scala di valutazione, permettendo in ultima istanza, l'attribuzione di "peso" valutativo espresso sotto forma di punteggi.

Le tre famiglie di comportamenti organizzativi assunte a riferimento sono:

A. Organizzazione e Gestione Interna

B. Analisi e Programmazione

C. Coordinamento e Direzione

Si ricorda che il punteggio massimo attribuibile in funzione del comportamento organizzativo è di 40.

3. La valutazione finale

La valutazione finale si ottiene sommando il punteggio assegnato in relazione al grado di raggiungimento degli obiettivi (massimo 60 punti) al punteggio relativo ai comportamenti organizzativi (massimo 40 punti).

Gli esiti finali della valutazione vengono comunicati al dirigente e all'Amministrazione per l'adozione degli atti conseguenti, in particolare in presenza di accertamenti negativi contemplati dal vigente CCNL.

PROTOCOLLO DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Il presente protocollo è composto da n. 3 famiglie di *capacità*, che complessivamente generano n. 10 fattori di valutazione con i relativi indicatori di *performance*.

A) ORGANIZZAZIONE E GESTIONE INTERNA

Fattore 1- Competenza tecnica

Capacità di acquisire, aggiornare, mantenere nel tempo e applicare l'insieme delle conoscenze specifiche richieste.

Punteggio massimo attribuibile: punti 3

Indicatori di *performance*

1.1. Formazione ed autoaggiornamento: indicare la frequenza di corsi di formazione e di aggiornamento nel periodo temporale oggetto di valutazione

Attività svolta	Denominazione del corso	Ente organizzatore	Durata in gg.	Luogo di svolgimento
Corso n.1				
Corso n.2				
Corso n.3				

Indicare il numero di ore settimanali dedicate allo studio di documenti, aggiornamenti sul quadro normativo pertinente con le attività dirigenziali svolte:

Ore

1.2. Abilità informatiche: Indicare la capacità di utilizzo dei principali strumenti di *office automation*

Applicazione	Grado di conoscenza e di capacità di utilizzo		
	Elementare	Intermedio	Avanzato
Videoscrittura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foglio di calcolo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Browser ed e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il dirigente ha incrementato le proprie conoscenze informatiche nel corso dell'anno di riferimento della valutazione?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le modalità con cui il dirigente ha incrementato le proprie conoscenze informatiche

<p>Fattore 2- Gestione delle Risorse Umane</p> <p>Capacità di motivare. Indirizzare ed analizzare al meglio le risorse umane assegnate, nel rispetto degli obiettivi concordati.</p>

Punteggio massimo attribuibile: punti 5

Indicatori di *performance*

2.1. Il dirigente ha svolto una analisi dei fabbisogni formativi del proprio Ufficio?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali fabbisogni formativi sono emersi e se sono stati segnalati al Coordinatore generale

2.2. Nel periodo temporale oggetto di valutazione, il dirigente ha promosso la partecipazione dei propri collaboratori ad attività formative poste in essere sia autonomamente sia programmate dall'Istituto?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare i corsi e/o gli incontri frequentati, i temi trattati, la durata delle attività il numero dei dipendenti e dei collaboratori coinvolti

--

2.3. Il dirigente ha definito obiettivi e/ o attività per ciascun collaboratore, implementando così la valutazione del personale in termini di contributo di ciascuno al complessivo risultato di performance dell'Ufficio?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

2.4. Il dirigente ha attivato specifici canali di comunicazione interna al proprio Ufficio ?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali canali sono stati attivati

Newsletter interna all'Ufficio con diffusione telematica	SI	NO
Circolari interne	SI	NO
Riunioni interne a periodicità fissa	SI	NO
Relazioni, note e suggerimenti	SI	NO
Colloqui interpersonali diretti	SI	NO
Forum e gruppi di discussione e di miglioramento	SI	NO
Altro canale (specificare quale)		

Fattore 3- Gestione Economica ed Organizzativa

Capacità di usare le risorse disponibili con criteri di economicità, ottimizzando il rapporto tempi/costi/qualità.

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

3.1. Il dirigente è titolare di Capitoli di spesa?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali Capitoli, precisando il grado di utilizzazione (in termini di impegno)

Codice Capitolo	Somma Stanziata	Somma impegnata

n.b.: aggiungere ulteriori righe se necessario.

Il dirigente indichi la percentuale di smaltimento dei residui passivi di titolarità nel corso dell'anno di riferimento della valutazione in rapporto anche all'esercizio precedente

--

3.2. Il dirigente, in relazione ai residui passivi fornisce puntuali indicazioni in ordine alla loro sussistenza?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI indicare gli estremi delle comunicazioni effettuate

--

3.3. L'attuazione di programmi, per quanto di competenza dell'Ufficio, è incorsa in perdite di risorse?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>	Non pertinente	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------	----------------	--------------------------

Se la risposta è SI, indicarne i motivi

--

3.2. Il dirigente ha effettuato un'analisi delle attività del proprio Ufficio in termini di costi di funzionamento generati?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare su quali ambiti il dirigente è intervenuto o intende intervenire per operare riduzioni dei costi

--

Fattore 4- Flessibilità

Capacità di adattarsi alle situazioni mutevoli dell'organizzazione e delle relazioni di lavoro mantenendo la coerenza degli obiettivi

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

4.1. Il dirigente, in rapporto ai cambiamenti organizzativi intervenuti o in atto, ha avanzato proposte all'organo di riferimento (coordinatore generale)?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, descrivere le proposte avanzate

--

Se la risposta è NO, motivarne le ragioni

--

4.2. Anche in relazione al punto 4.1., il dirigente ritiene che persistano, al termine del periodo di riferimento della valutazione, le ragioni organizzative per il mantenimento di tutte le P.O. assegnate all'ufficio?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è NO il dirigente specifichi quali cambiamenti introdurrebbe

--

4.3. Nel corso della propria attività, il dirigente ha dovuto affrontare situazioni aventi carattere di imprevedibilità e/o eccezionalità sia sotto il profilo organizzativo che della ridefinizione di obiettivi e procedure?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le situazioni verificatesi, le procedure adottate per fronteggiarle con particolare riferimento alle tecniche di *problem solving*, gli esiti conseguiti in termini di gestione delle criticità intervenute

--

B) ANALISI E PROGRAMMAZIONE

Fattore 5 – Propositività

Capacità di proporre idee, progetti e attività motivandone la validità e i vantaggi

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

5.1. Il dirigente ha elaborato proposte di regolamento?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali proposte, l'*iter* da esse seguito e la relativa conclusione

--

5.2. Il dirigente ha adottato specifiche iniziative che hanno consentito all'Ente di acquisire o recuperare risorse aggiuntive in relazione a specifici progetti?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI indicare quali iniziative e l'entità delle risorse aggiuntive conseguite

--

Fattore 6 - Autonomia e capacità decisionale

Capacità di agire strategicamente per ottimizzare e pianificare risorse ed attività, individuando in autonomia le soluzioni migliori; capacità di assumere decisioni tra più opzioni valutando i rischi ed opportunità, anche in condizioni di incertezza.

Punteggio massimo attribuibile: punti 4

Indicatori di *performance*

6.1. Il dirigente ha dovuto agire nell'anno di riferimento della valutazione, in contesti operativi caratterizzati da incertezza, sul piano normativo, organizzativo, finanziario, procedurale, ecc.?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare il contesto, le strategie adottate e i risultati conseguiti

--

6.2. Il dirigente ha dovuto assumere in autonomia decisioni tra più opzioni valutando rischi ed opportunità?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è Sì, indicare il relativo contesto, le decisioni adottate e i risultati conseguiti

--

Fattore 7 - Orientamento alla qualità interna

Capacità di implementare processi di sviluppo della qualità organizzativa e di attività per il miglioramento del servizio fornito.

Punteggio massimo attribuibile: punti 3

Indicatori di *performance*

7.1. Il dirigente illustri le attività intraprese ai fini della implementazione delle norme in materia di tutela della *privacy* (indicare i provvedimenti adottati e le eventuali segnalazioni inviate)

--

7.2. Il dirigente illustri le iniziative attuate in funzione della promozione dell'automotivazione dei collaboratori subordinati

--

7.3. Il dirigente ha applicato agli atti prodotti dell'Ufficio le disposizioni normative in tempi di semplificazione del linguaggio dei testi amministrativi, secondo le direttive emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, illustrare le iniziative intraprese

--

C) COORDINAMENTO E DIREZIONE

Fattore 8 – *Leadership organizzativa*

Capacità di portare le risorse umane assegnate a condividere e a far propri obiettivi, progetti e mete nonché valori e comportamenti.

Punteggio massimo attribuibile: punti 3

Indicatori di *performance*

8.1. Il dirigente ha promosso occasioni periodiche di confronto con i collaboratori sottordinati sul raccordo tra le unità dell'Ufficio e le politiche generali dell'Istituto?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare la frequenza, le modalità di confronto adottate, gli esiti conseguiti

--

Utilizzando le tipologie proposte, il dirigente, indichi in quale stile di leadership tra quelli indicati si riconosce maggiormente, e ne illustri le motivazioni

Tipologia di <i>leadership</i>	Motivazione
1) orientata al risultato, pragmatica	
2) orientata alla relazione, collaborativa	
3) orientata alla direzione ed all'esercizio del comando, assertiva	
4) empatica, orientata al sostegno ed all'inclusione, partecipativa	

Fattore 9 – Orientamento al risultato

Capacità di perseguire risultati impegnativi e sfidanti e di portare a compimento quanto assegnato.

Punteggio massimo attribuibile: punti 5

Indicatori di *performance*

9.1. Sono stati affidati al Dirigente progetti di rilievo strategico, specificatamente individuati dal Coordinatore generale, per la loro successiva attuazione?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali progetti

--

9.2. Il dirigente ha distinto i programmi e le attività per le P.O. sottordinate sulla base della loro importanza e dell'ordine di priorità?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare con quali modalità organizzative

--

9.3. Le attività dell'Ufficio sono organizzate anche attraverso l'uso di cronogrammi?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare in quali linee di attività, di competenza dell'Ufficio, si ricorre più frequentemente all'uso di cronogrammi

--

9.4. Il dirigente verifica *in itinere* il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le modalità

--

9.5. Sul grado di conseguimento degli obiettivi programmati il dirigente fornisce periodicamente informazioni al personale sottordinato?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le modalità

--

Fattore 10 – Innovazione

Capacità di approccio ai problemi secondo nuove prospettive e di stimolare e mettere in atto soluzioni innovative.

Punteggio massimo attribuibile: punti 5

Indicatori di *performance*

10.1. Il dirigente utilizza i canali telematici dedicati al tema della modernizzazione della PA, per acquisire informazioni su modalità innovative di approccio alle materie di sua competenza?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare utili canali e i principali effetti sortiti

--

10.2. Il dirigente ha assunto iniziative per l'implementazione di metodi idonei a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali interventi specifici sono stati realizzati o avviati

--

10.3. L'Ufficio ha attivato iniziative e procedure volte a registrare il grado di soddisfazione dei cittadini-utenti, gli eventuali reclami e le conseguenti risposte?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare le iniziative assunte e gli esiti conseguiti

--

10.4 L'Ufficio ha attivato iniziative e procedure volte a monitorare il grado di soddisfazione degli utenti interni all'organizzazione dell'Istituto, le eventuali criticità rilevate e le conseguenti risposte organizzative?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicare quali iniziative e procedure sono state attivate

--

10.5. È stata promossa l'offerta di nuovi servizi nell'ambito delle attività di competenza dell'Ufficio?

SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

Se la risposta è SI, indicarne le tipologie

--

ALLEGATO “B”
Valutazione dell’attività svolta ai fini del riconoscimento
dell’indennità di risultato

Criteria per l’attribuzione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa viene attribuita annualmente su valutazione del soggetto che ha conferito l’incarico, secondo i seguenti elementi:

- a) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alla/e unità operativa/e di riferimento;
- b) comportamenti organizzativi.

Raggiungimento degli obiettivi

Il punteggio massimo da attribuirsi al completo raggiungimento degli obiettivi individuali e/o assegnati all’Ufficio/agli Uffici di riferimento è pari a 50. In caso di raggiungimento parziale degli obiettivi l’aliquota sarà ridotta proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento dei risultati conseguiti.

Per la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi il titolare di posizione organizzativa predispone una relazione di gestione, secondo il modello di seguito indicato, contenente la specificazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

**VALUTAZIONE SUL GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI
ALLA/E UNITÀ OPERATIVA/E DI RIFERIMENTO**

PERIODO DI VALUTAZIONE	
DIPENDENTE	
INCARICO ATTRIBUITO	
UFFICIO/UFFICI DI COMPETENZA	

OBIETTIVI ANNUALI

OBIETTIVO	RISULTATO DA RAGGIUNGERE	RISULTATO RAGGIUNTO

IL TITOLARE DI P.O.

VALUTAZIONE DELL'APPORTO INDIVIDUALE DEI DIPENDENTI AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

La seguente tabella riporta la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi definiti dall'Agenzia.

Tale valutazione è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale del dipendente, in base alla qualità, alla produttività e all'innovazione della prestazione lavorativa fornita.

La *performance* individuale definisce il risultato e le modalità di raggiungimento del risultato che il singolo dipendente consegue, attraverso la propria azione, al raggiungimento della *performance* dell'Ufficio cui è assegnato.

Il Responsabile, sulla scorta degli obiettivi assegnati all'Ufficio di competenza, individua ed assegna al dipendente specifiche attività da svolgersi.

La *performance* individuale è valutata mediante una scala di valori da 1 a 4, secondo il grado di partecipazione al raggiungimento degli obiettivi.

L'assegnazione del valore è indispensabile per la compilazione della scheda individuale di valutazione del dipendente.

1. **Basso apporto:** il dipendente ha prestato un minimo apporto al raggiungimento dell'obiettivo. L'apporto individuale prestato ha soddisfatto solo in parte le richieste lavorative necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo;
2. **Medio apporto:** il dipendente ha prestato un utile apporto al raggiungimento dell'obiettivo. L'apporto individuale prestato ha soddisfatto le richieste lavorative più importanti per il raggiungimento dell'obiettivo;
3. **Alto apporto:** il dipendente ha prestato un rilevante apporto al raggiungimento degli obiettivi. L'apporto individuale prestato ha soddisfatto quasi integralmente le richieste lavorative per il raggiungimento dell'obiettivo;
4. **Elevato apporto:** il dipendente ha prestato un apporto determinante al raggiungimento degli obiettivi. La prestazione lavorativa ha soddisfatto integralmente le richieste lavorative necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo.

OBIETTIVO N.

DESCRIZIONE OBIETTIVO

DIPENDENTE	APPORTO INDIVIDUALE

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il dirigente utilizzerà la seguente scheda di valutazione:

SCHEDA DI VALUTAZIONE PER I TITOLARI DI P.O.
 (valutazione espressa in 50/50)

FATTORI DI VALUTAZIONE
1. CAPACITÀ DI COORDINAMENTO
Capacità di organizzare i gruppi di lavoro immediatamente sottordinati. Capacità di guidare e motivare i collaboratori valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendo la crescita professionale garantendo elevati livelli di precisione, qualità e rispetto dei termini procedurali
<input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
2. ORIENTAMENTO ALL'AGGIORNAMENTO E ALL'INNOVAZIONE
Costante orientamento all'aggiornamento e all'innovazione al fine del miglioramento della gestione delle risorse assegnate.
<input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
3. CAPACITÀ DI SOLUZIONE E ANALISI
Capacità di risoluzione dei problemi. Capacità di analisi e verifica delle difficoltà operative e proposizione delle migliori soluzioni. Attitudine ad analizzare e a misurarsi con situazioni complesse individuando tempestivamente le migliori soluzioni.
<input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
4. AUTONOMIA GESTIONALE E ORGANIZZATIVA
Capacità di gestire le attività di competenza con la necessaria autonomia richiesta per l'espletamento dell'incarico. Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività assegnate alla propria responsabilità.
<input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
5. ORIENTAMENTO ALL'UTENTE ESTERNO/ INTERNO
Capacità di promuovere e mantenere corretti rapporti nei confronti dell'utenza esterna ed interna contribuendo al rafforzamento dell'immagine dell'Agenzia.
<input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
TOTALE PUNTEGGIO

PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato utilizzando i seguenti parametri:

NON ADEGUATO: assenza delle condizioni e dei requisiti richiesti dall'incarico ricoperto.

DISCRETO: contributo non pienamente soddisfacente con necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione adeguata.

ADEGUATO: espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta.

BUONO: manifestazioni di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.

OTTIMO: prestazione costantemente superiore per qualità e continuità, manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

Art. 38

Utilizzo delle risorse destinate a compensare le performance organizzativa e individuale

1. Le risorse destinate a compensare la performance organizzativa e individuale sono rappresentate da ciò che residua dall'applicazione dei precedenti istituti contrattuali.
2. La disciplina contenuta nei seguenti commi individua i criteri generali dei sistemi di incentivazione del personale, dei criteri generali delle metodologie di valutazione del personale e dei criteri di ripartizione delle risorse destinate ad incentivare la produttività ed il miglioramento dei servizi.
3. Alla performance organizzativa è destinato il 50% delle risorse di cui al presente articolo, il restante 50%, viene destinato alla performance individuale.
4. Le risorse di cui al comma 1 sono assegnate a ciascuna Area secondo il seguente criterio:
 - a) il numero dei dipendenti dell'ente, con esclusione dei titolari di posizione organizzativa, è suddiviso per categoria;
 - a-1) il numero dei dipendenti appartenenti ad ogni categoria e posizione di accesso è moltiplicato per il parametro di riferimento contenuto nella seguente tabella 1:

Categoria	Parametro
A	1,00
B	2,00
C	3,00
D	5,00

I risultati ottenuti per ogni categoria sono sommati ricavandone così un valore complessivo.

a-2) le risorse rispettivamente destinate alle performance organizzativa ed individuale sono divise per il valore complessivo di cui al punto precedente ottenendo un importo unitario;

a-3) il budget di risorse assegnato a ciascuna Area si ottiene, infine, moltiplicando l'importo unitario del punto a-2) per i parametri del precedente punto a-1) e per il numero del personale appartenente alla relativa categoria.

5. Le risorse per compensare la performance di ciascuna Area e la valutazione delle prestazioni individuali sono ripartite tra il relativo personale in funzione del raggiungimento degli obiettivi gestionali assegnati.

6. In applicazione dell'art. 5 del d.lgs. n. 150/2009, che costituisce norma di principio per gli enti locali gli obiettivi devono essere:
- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c) tali da determinare un miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
7. Gli obiettivi sui quali viene effettuata la valutazione della performance organizzativa rivengono dal Piano degli obiettivi (PDO) e del Piano delle Performance. L'attività svolta dal dipendente, correlata al raggiungimento degli obiettivi, è valutata con apposita scheda (All. 3).
8. Il grado di raggiungimento degli obiettivi e dei programmi è verificato dall'apposito Organismo Indipendente di Valutazione.
9. Alla performance organizzativa è destinato il 50% delle risorse di cui al presente articolo secondo le seguenti modalità:
- a) il 50% del complesso delle risorse destinate alla performance organizzativa è erogato ai dipendenti di ogni Area in funzione della performance organizzativa complessiva dell'ente;
 - b) il 50% del complesso delle risorse destinate alla performance organizzativa è erogato ai dipendenti di ogni Area in funzione della performance organizzativa dell'ufficio di appartenenza;
 - c) la valutazione del raggiungimento degli obiettivi, secondo gli aggiustamenti previsti in corso d'anno attraverso le eventuali modifiche apportate agli strumenti di programmazione gestionale e finanziaria dell'ente è effettuata dall'O.I.V.;
 - d) la percentuale di raggiungimento degli obiettivi determina, a livello di Area, la percentuale di erogazione delle risorse destinate nell'anno alla performance organizzativa secondo le modalità indicate nei precedenti punti a) e b). Gli eventuali risparmi andranno ad integrare nell'anno successivo il fondo per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività;
 - e) entro il 30 di aprile dell'anno successivo si procederà alla liquidazione degli importi dovuti applicando a ciascun dipendente il relativo parametro di categoria indicato nella precedente tabella;
 - f) per ogni dipendente "i" di ciascuna Area occorre applicare la seguente formula

$$p_i = P_1/S * C_i + P_2/S * C_i$$

Dove:

P_1 = totale risorse destinate nell'Area alla valutazione della performance organizzativa complessiva dell'Ente;

P_2 = totale risorse destinate nell'Area alla valutazione della performance organizzativa dell'Area di appartenenza;

S = sommatoria dei coefficienti C_i dei dipendenti dell'Area in questione;

C_i = parametro di categoria del dipendente i esimo (v. tabella);

10. Alla performance individuale è destinato il restante 50% delle risorse ed è erogato in base alle seguenti modalità:

A) 50% per apporto individuale (qualità della prestazione). La valutazione dei comportamenti Professionali è effettuata dal Dirigente dell'Area, che compila le relative schede finali di valutazione distinte per categoria e posizione di accesso. Tale scheda verrà sottoposta a ciascun dipendente che ne prenderà visione controfirmando la stessa.

L'erogazione del compenso individuale relativo alla quota per la valutazione dei comportamenti professionali attesi (performance individuale) avviene entro il 30 aprile dell'anno successivo.

a-1) ad ogni dipendente viene attribuito un parametro di valutazione individuale F_i , in base alla valutazione attribuita B_i , (variabile dal 60% al 100%) secondo la modalità lineare:

$$F_i = 0 \text{ se } B_i \leq 60$$

$$F_i = B_i / 40 * 1.5 \text{ se } B_i > 60$$

Ai dipendenti che conseguiranno una valutazione inferiore al 60%, nulla spetterà a titolo di apporto individuale.

a-2) per ogni dipendente "i" l'importo del compenso dovuto per l'apporto individuale si ottiene applicando la seguente formula

$$r_i = RAI/S * C_i * F_i$$

Dove:

RAI = totale risorse erogato nella modalità definita dall'apporto individuale (ovvero il 50% delle risorse destinate alla performance individuale);

S = sommatoria dei coefficienti C_i dei dipendenti dell'Area in questione;

C_i = parametro di categoria del dipendente i esimo (vedi tabella);

$F1_i$ = parametro di valutazione per la performance individuale del dipendente i esimo.

11. Prima di procedere all'effettiva erogazione delle risorse destinate alla performance individuale, l'importo destinato a tale scopo è ridotto a ciascun dipendente per una somma corrispondente alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione del comma 1 dell'art. 71 del D.L. 112/08 (i primi dieci giorni di malattia per ciascun evento morboso). Per il calcolo di tale decurtazione si procede a decurtare i giorni di malattia secondo la disciplina indicata in proporzione ai giorni di lavoro che il dipendente avrebbe dovuto prestare nell'anno;

B) 50% per apporto funzionale (presenza in servizio). La quota potenziale per l'apporto funzionale è soggetta a detrazione, secondo il criterio della progressività, al determinarsi di assenze dal servizio a qualsiasi titolo, ad eccezione di quelle per:

- congedo ordinario;
- festività soppresse;
- astensione obbligatoria per maternità (art. 4 L. 1204/71 come integrata dalla L. 53/2000, L.476/98- adozione e s.m.i.);
- partecipazione a corsi di formazione, convegni, seminari indetti dall'A.R.C.A. Capitanata o tenuti da soggetti diversi;
- infortuni sul lavoro;
- assenze per malattia dovuta a causa di servizio, o patologie e relative cure collegate a causa di invalidità civile, quando il dipendente sia stato assunto con la percentuale relativa alle categorie protette;
- riposi compensativi;
- giornata di riposo per donazione sangue;
- permessi retribuiti per motivi sindacali.

Le detrazioni per le assenze saranno così determinate (base di calcolo = 360 giorni):

- fino a 15 giorni: nessuna detrazione;

- da giorni 16 a giorni 30: detrazione pari al 5%;
- per ogni ulteriore giorno di assenza: detrazione pari allo 0,5%;
- per assenze superiori a giorni 180: detrazione pari al 100%.

(Es.: per un dipendente che effettua giorni 78 di assenza le detrazioni sono:

- a. per i primi 15 gg: zero;
- b. per i successivi 15 gg.: 5%;
- c. per i successivi 48gg.: 24%;

determinando così una detrazione complessiva pari al 29%).

12. Le detrazioni per le assenze di cui sopra saranno reimpiegate nell'anno successivo.

b-1) Per ogni dipendente "i" l'importo del compenso dovuto per l'apporto funzionale si ottiene applicando la seguente formula

$$t_i = \text{RAF} / S * C_i - d * (\text{RAF} / S * C_i)$$

Dove

RAF = totale risorse erogato nella modalità definita dall'apporto funzionale (ovvero il 50% delle risorse destinate alla performance individuale);

S = sommatoria dei coefficienti C_i dei dipendenti dell'Area in questione;

C_i = parametro di categoria del dipendente iesimo (vedi tabella);

d = percentuale di detrazione effettuata secondo le modalità sopra descritte.

13. Al personale in servizio a tempo parziale, nonché agli assunti e cessati dal servizio in corso d'anno, l'erogazione delle risorse di cui al presente articolo sono corrisposte in misura proporzionale in relazione rispettivamente alla durata del contratto part-time e ai mesi di servizio prestati.

ALLEGATO 3

**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA
QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI DEL
PERSONALE DELL’A.R.C.A.
CAPITANATA**

ANNO _____

Nome e Cognome del valutato

Categoria di appartenenza

Ufficio di riferimento

Incarichi di responsabilità

La scheda proposta è finalizzata alla rilevazione della qualità delle prestazioni del personale dell'ente attraverso la valutazione dei comportamenti lavorativi ritenuti essenziali per il raggiungimento del risultato atteso e la qualità della prestazione.

La metodologia adottata prevede la proposta di valutazione del responsabile di ufficio e la successiva validazione del dirigente di Area.

La scala di valutazione da adottarsi si riferisce al livello di adeguatezza dei comportamenti oggetto di valutazione in relazione alle esigenze e caratteristiche del ruolo organizzativo occupato.

FATTORI DI VALUTAZIONE

I fattori di valutazione hanno ad oggetto:

1. impegno nella prestazione e qualità del lavoro - capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa unitamente a precisione e qualità delle prestazioni lavorative svolte nel rispetto dei termini procedurali;
2. disponibilità all'arricchimento professionale - disponibilità all'arricchimento professionale, espletato anche oltre l'orario di lavoro, funzionale all'attuazione degli obiettivi;
3. coinvolgimento - immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi;
4. propositività - capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia;
5. innovatività - capacità di adattamento e reattività ai cambiamenti tecnologici e ai processi riorganizzativi che richiedono significative modifiche della prestazione;
6. flessibilità operativa - capacità di applicare le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro;
7. orientamento all'utenza - capacità di gestire rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto;
8. orientamento ai rapporti interni - capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi, atteggiamento di disponibilità e collaborazione;
9. elasticità funzionale - capacità di adattamento a fornire prestazioni non rigidamente predefinite con il profilo professionale posseduto senza superare i limiti della complessità di prestazioni esigibili per ogni categoria funzionale.
10. partecipazione agli obiettivi - apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.

PARAMETRI PER LA VALUTAZIONE

La valutazione consiste nell'assegnazione, per ciascuno dei fattori comportamentali esaminati, del livello di prestazione che meglio esprime il comportamento organizzativo osservato utilizzando i seguenti parametri:

NON ADEGUATO:

assenza delle condizioni e dei requisiti richiesti per un adeguato contributo al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

DISCRETO:

contributo non pienamente soddisfacente con necessità di migliorare alcuni punti per arrivare ad una prestazione adeguata.

ADEGUATO:

espressione di comportamenti professionali mediamente soddisfacenti in relazione alle caratteristiche e agli obiettivi della posizione ricoperta.

BUONO:

manifestazione di comportamenti professionali costantemente soddisfacenti e raggiungimento di risultati mediamente superiori a quanto richiesto dal ruolo.

OTTIMO:

prestazione costantemente superiore per qualità e continuità, manifestazione di comportamenti professionali eccellenti e raggiungimento dei risultati attesi con contributo determinante al perseguimento degli obiettivi di servizio-ufficio.

**SCHEMA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA (CAT. A)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 40/40**

FATTORI DI VALUTAZIONE

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro
Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
2. Coinvolgimento
Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
3. Orientamento all'utenza interna/esterna
Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
4. Orientamento ai rapporti interni
Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO

Il valutatore

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA (CAT. B)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 60/60**

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro

Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

2. Coinvolgimento

Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

3. Propositività

Capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

4. Orientamento all'utenza esterna/interna

Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

5. Orientamento ai rapporti interni

Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori e i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

6. Partecipazione agli obiettivi

L'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

FATTORI DI VALUTAZIONE

Il valutatore

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

**SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA (CAT. C)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 80/80**

FATTORI DI VALUTAZIONE

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro
Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa nel rispetto dei termini procedurali. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
2. Disponibilità all'arricchimento professionale
Disponibilità all'arricchimento professionale, espletato anche oltre l'orario di lavoro, funzionale all'attuazione degli obiettivi. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
3. Coinvolgimento
Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
4. Propositività
Capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia. <input type="checkbox"/> NON ADEGUATO <input type="checkbox"/> DISCRETO <input type="checkbox"/> ADEGUATO <input type="checkbox"/> BUONO <input type="checkbox"/> OTTIMO
5. Orientamento all'utenza esterna/interna

Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

6. Orientamento ai rapporti interni

Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

7. Elasticità funzionale

Capacità di adattamento a fornire prestazioni non rigidamente predefinite per il profilo professionale posseduto senza superare i limiti della complessità di prestazioni esigibili per ogni categoria funzionale

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

8. Partecipazione agli obiettivi

L'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

Il valutatore

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente

SCHEDA DI VALUTAZIONE
DEL DIRIGENTE DI AREA (CAT. D)
VALUTAZIONE ESPRESSA IN 100/100

1. Impegno nella prestazione e qualità del lavoro

Capacità di assolvere al ruolo garantendo la necessaria assiduità e continuità della prestazione lavorativa nel rispetto dei termini procedurali.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

2. Disponibilità all'arricchimento professionale

Disponibilità all'arricchimento professionale, espletato anche oltre l'orario di lavoro, funzionale all'attuazione degli obiettivi.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

3. Coinvolgimento

Immedesimazione nell'attività lavorativa e conoscenza dei relativi processi

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

4. Propositività

Capacità di individuare e realizzare azioni utili al miglioramento del proprio lavoro. Capacità di risolvere i problemi e promuovere soluzioni innovative che consentano di raggiungere i migliori risultati in minor tempo e/o con maggiore efficacia

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

5. Innovatività

Capacità di adattamento e reattività ai cambiamenti tecnologici e al processi riorganizzativi che richiedono significativi e modifiche della prestazione

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

6. Flessibilità operativa

Capacità di applicare le regole e le procedure in funzione del progressivo snellimento burocratico dei sistemi di lavoro.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

FATTORI DI VALUTAZIONE

7. Orientamento all'utenza esterna/interna

Capacità di gestire i rapporti con l'utenza ed a mediare eventuali situazioni di conflitto

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

8. Orientamento ai rapporti interni

Capacità di gestire correttamente i rapporti con i superiori ed i colleghi. Atteggiamento di disponibilità e collaborazione.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

9. Elasticità funzionale

Capacità di adattamento a fornire prestazioni non rigidamente predefinite per il profilo professionale posseduto senza superare i limiti della complessità di prestazioni esigibili per ogni categoria funzionale

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

10. Partecipazione agli obiettivi

L'apporto individuale del dipendente al raggiungimento degli obiettivi individuali.

NON ADEGUATO DISCRETO ADEGUATO BUONO OTTIMO

Il valutatore

Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di validare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente



Il dirigente sulla scorta dei risultati conseguiti e oggettivamente rilevati per l'ufficio cui il valutato presta la propria attività e considerato l'apporto individuale dallo stesso prestato, ritiene di modificare la valutazione così come proposta dal responsabile dell'ufficio.

Il Dirigente
