



PROVINCIA  
DI RIMINI

# **Sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Rimini**

**Proposta del Nucleo di valutazione**

(Carmelo Cilia, Pierluigi Mastrogiuseppe, Michele Petrelli)

Rimini, febbraio 2011

## INDICE

<b>Capitolo I Contesto di riferimento .....</b>	<b>3</b>
1. Premessa .....	3
2. Provincia di Rimini: generalità, missione, assetto istituzionale, assetto organizzativo.....	3
3. Sistema di gestione della performance della Provincia di Rimini .....	7
<b>Capitolo II Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Organizzativa.11</b>	
1. Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target .....	11
2. Risultati bilanciati.....	11
3. Obiettivi strategici ed obiettivi operativi .....	12
4. Processo di pianificazione dell'ente.....	13
5. Controllo di gestione.....	16
6. Controllo strategico .....	17
<b>Capitolo III Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance Individuale ....19</b>	
1. Premessa .....	19
2. Valutazione del personale .....	20
3. Valutazione dei titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità.....	23
4. Valutazione dei dirigenti .....	26
<b>Allegato A Obiettivi di ruolo personale.....30</b>	
Categoria D .....	30
Categoria C .....	32
Categorie A e B.....	34
<b>Allegato B Obiettivi di ruolo PO .....</b>	<b>36</b>
<b>Allegato C Obiettivi di ruolo DIRIGENTI.....40</b>	

## CAPITOLO I CONTESTO DI RIFERIMENTO

### **1. Premessa**

A seguito dell'adeguamento del proprio regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi ai principi dettati dal D. Lgs. n. 150/2009 per gli enti locali, la Provincia di Rimini è chiamata a rivedere anche i propri sistemi di misurazione e valutazione della performance.

La presente metodologia, nel contesto delle regole definite nel regolamento approvato con delibera di Giunta n. 328 del 29.12.2010, si propone pertanto di definire:

- il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'ente e delle sue unità organizzative;
- il sistema di valutazione della performance individuale:
  - dei dirigenti;
  - degli incaricati di posizione organizzativa e di alta professionalità;
  - del restante personale.

Per fare ciò, sarà necessario definire:

- gli oggetti di valutazione;
- i metodi e gli strumenti di valutazione;
- il processo della valutazione e gli attori che vi partecipano.

### **2. Provincia di Rimini: generalità, missione, assetto istituzionale, assetto organizzativo.**

La Provincia di Rimini è un ente locale con una consistenza di personale di 269 unità a fronte di una dotazione organica di 275 unità.

I dirigenti (a tempo determinato e indeterminato) sono 12 di cui 1 extra-dotazionale con un rapporto dirigenti / restante personale a tempo indeterminato di 1 a 22.

Per quanto attiene le caratteristiche strutturali del personale provinciale si evidenzia che il 66,16% del personale in servizio è compreso nelle fasce di età fino a 49 anni; mentre 22 unità hanno tra 0 e 5 anni di anzianità di servizio.

Il livello di istruzione risulta medio-alto soprattutto tra i livelli apicali della struttura: i dipendenti in possesso del diploma di laurea sono 87, mentre 4 hanno il diploma di laurea breve e 9 dipendenti sono in possesso della specializzazione post-laurea.

L'ente opera nelle seguenti *policy* a livello provinciale: infrastrutture viarie, trasporto pubblico locale, pianificazione territoriale, sviluppo economico, sostenibilità e qualità ambientale, supporto alle politiche dell'istruzione pubblica, occupabilità e sistema della formazione professionale, sviluppo economico, turismo, polizia locale a livello provinciale

La funzione della Provincia si traduce nell'essere epicentro di sistemi territoriali complessi ed essere l'ente che programma l'area vasta e coordina il territorio.

La Provincia è titolare di funzioni proprie e di quelle conferite con legge dello Stato e della Regione, secondo il principio di sussidiarietà, svolge le sue funzioni anche attraverso attività che possono essere adeguatamente esercitate dalla autonoma iniziativa dei cittadini e delle loro formazioni sociali. Ai sensi dell'art. 19 del T.U. 267/2000 spettano alla Provincia le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardino vaste zone intercomunali o l'intero territorio provinciale nei seguenti settori:

- difesa del suolo, tutela e valorizzazione dell'ambiente e prevenzione delle calamità;
- tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche;
- valorizzazione dei beni culturali;
- viabilità e trasporti;
- protezione della flora e della fauna parchi e riserve naturali;
- caccia e pesca nelle acque interne;
- organizzazione dello smaltimento dei rifiuti a livello provinciale, rilevamento, disciplina e controllo degli scarichi delle acque e delle emissioni atmosferiche e sonore;
- servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale;
- compiti connessi alla istruzione secondaria di secondo grado ed artistica ed alla formazione professionale, compresa l'edilizia scolastica, attribuiti dalla legislazione statale e regionale;
- raccolta ed elaborazione dati, assistenza tecnico-amministrativa agli enti locali.

La Provincia, in collaborazione con i Comuni e sulla base di programmi da essa proposti promuove e coordina attività, nonché realizza opere di rilevante interesse provinciale sia

nel settore economico, produttivo, commerciale e turistico, sia in quello sociale, culturale e sportivo.

Ai sensi dell'art. 19 del T.U. 267/2000 la Provincia:

- raccoglie e coordina le proposte avanzate dai comuni, ai fini della programmazione economica, territoriale ed ambientale della regione;
- concorre alla determinazione del programma regionale di sviluppo e degli altri programmi e piani regionali secondo norme dettate dalla legge regionale;
- formula e adotta con riferimento alle previsioni e agli obiettivi del programma regionale di sviluppo propri programmi pluriennali sia di carattere generale che settoriale e promuove il coordinamento dell'attività programmatoria dei Comuni.

La Provincia, inoltre, ferme restando le competenze dei Comuni ed in attuazione della legislazione e dei programmi regionali, predispone ed adotta il piano territoriale di coordinamento che determina gli indirizzi generali di assetto del territorio e, in particolare, indica:

- le diverse destinazioni del territorio in relazione alla prevalente vocazione delle sue parti;
- la localizzazione di massima delle maggiori infrastrutture e delle principali linee di comunicazione; le linee di intervento per la sistemazione idrica, idrogeologica ed idraulico-forestale ed in genere per il consolidamento del suolo e la regimazione delle acque;
- le aree nelle quali sia opportuno istituire parchi o riserve naturali.

La Provincia ha il compito di accertare la compatibilità' di detti strumenti con le previsioni del piano territoriale di coordinamento. Le competenze provinciali vanno anche considerate nell'ambito dell'ordinamento europeo e delle politiche comunitarie, particolarmente attente allo sviluppo socioeconomico delle realtà locali. L'accesso ai fondi europei, rappresenta uno strumento fondamentale in grado di garantire concrete opportunità di crescita alle comunità locali e di stimolare una programmazione sistematica.

Le funzioni amministrative di competenza dell'ente si distinguono tra:

- Funzioni di programmazione e coordinamento: riguardano l'adozione di piani e programmi, generali o di settore, la raccolta dati, la creazione di sistemi informativi e le attività di mero coordinamento;
- Funzioni di regolazione di attività pubbliche e private: prevedono forme di controllo e vigilanza (concessioni, autorizzazioni, assensi, ecc...) per disciplinare i vari

aspetti delle attività produttive o l'erogazione di servizi pubblici di interesse provinciale;

- Funzioni di supporto e promozione di attività: riguardano interventi di assistenza tecnica, erogazione di contributi finanziari a favore di Comuni e altri Enti Locali, ma anche verso operatori privati del settore produttivo e sociale;
- Funzioni di gestione di servizi pubblici: hanno per oggetto la produzione di beni e attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità;

A seguito del processo di aggregazione dei 7 Comuni dell'Alta Valmarecchia si è realizzata una variazione in aumento del territorio di competenza della Provincia di Rimini pari a 328,20 chilometri quadrati (**da 535,28 chilometri quadrati a 863,58 chilometri quadrati**), della popolazione pari a 18.133 residenti, determinando un ampliamento delle funzioni in capo alla Provincia di Rimini al quale corrisponde un'analogia riduzione di territorio, di popolazione e di funzioni in capo alla Provincia di Pesaro-Urbino.

Sono **organi** della Provincia di Rimini:

- a) il presidente della provincia;
- b) la giunta provinciale; in particolare la giunta adotta il piano esecutivo di gestione e il piano della performance;
- c) il consiglio provinciale,
- d) il direttore generale, se nominato;
- e) il collegio dei revisori;
- f) il nucleo di valutazione

**L'organizzazione** dell'Ente prevede la presenza di:

- 1) un direttore generale, se nominato
- 2) aree funzionali di coordinamento
- 3) **Servizi**, unità organizzative di livello dirigenziale finalizzate allo svolgimento di funzioni di notevole ampiezza e complessità;
- 4) **Uffici autonomi**, unità di livello dirigenziale o non dirigenziale, cui sono affidate attività di elevato contenuto tecnico specialistico o di supporto agli organi di governo e alle strutture dell'ente;
- 5) **Uffici**, unità di livello non dirigenziale, articolazioni dei servizi;

6) **Unità di progetto**, unità di livello dirigenziale o non dirigenziale che presiedono alla realizzazione di un progetto.

L'organigramma è suddiviso come segue:

- Ufficio di Gabinetto
- Ufficio Legale
- Ufficio Statistica
- Corpo di Polizia Provinciale e Protezione Civile

AREA DEI SERVIZI DI STAFF:

- Ufficio Controllo Interno
- Servizio Organizzazione e affari giuridico-amministrativi , Politiche giovanili, Pari opportunità
- Servizio Risorse Finanziarie

AREA DEI SERVIZI DI LINEA

- Servizio Infrastrutture Territoriali e Tecnologiche
- Servizio Politiche Ambientali
- Servizio Politiche di Coordinamento Territoriale e di Piano
- Servizio SITUA e Piano Strategico
- Servizio Progetti di Area Vasta e Mobilità di Sistema
- Servizio Politiche Comunitarie e Servizi alla Persona e alla Comunità
- Servizio Sistema Educativo, Formativo e Politiche del Lavoro
- Servizio Turismo, Marketing Territoriale
- Servizio Agricoltura, Attività economiche, Tutela Faunistica

### ***3. Sistema di gestione della performance della Provincia di Rimini***

Il nuovo regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi prevede:

- un **ciclo della performance**, che prende l'avvio con l'individuazione delle missioni e degli impatti che si intendono conseguire e degli obiettivi definiti a tale scopo; si compone altresì delle fasi della rilevazione e misurazione dei risultati, valutazione della performance, e conseguente utilizzo dei sistemi premianti il merito e la

professionalità; nell'ambito del ciclo della performance sono definiti: i) la relazione previsionale e programmatica (RPP), che indica gli obiettivi strategici dell'ente; ii) il piano esecutivo di gestione (PEG), che indica gli obiettivi operativi assegnati a ciascun ufficio di livello dirigenziale; iii) il piano dettagliato degli obiettivi (PDO) (art.26, comma 2);

- una **funzione “controllo di gestione”** finalizzata a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi almeno una volta l'anno e di controllare a consuntivo il grado di attuazione degli stessi, rilevando gli scostamenti rispetto ai risultati attesi; la funzione affidata all'“ufficio controllo interno”, struttura appositamente individuata nell'organigramma dell'ente (art. 28);
- una **funzione “controllo strategico”** finalizzata a monitorare i programmi (da intendere come gli obiettivi strategici dell'ente) e la loro coerenza con bisogni e priorità strategiche individuate, ivi compresa l'analisi di scostamenti e criticità ed eventuali proposte di rimodulazione; la funzione in questione è affidata al “nucleo di valutazione” con il supporto dello stesso “ufficio controllo interno” (art. 30);
- un **sistema di parametri e indicatori**, strumenti attraverso i quali vengono attuati sia il controllo di gestione che il controllo strategico (art. 26, comma 1);
- un **sistema di valutazione della performance individuale dei dirigenti** collegata alla performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità nonché delle strutture organizzative coordinate, alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori; la valutazione in questione compete al direttore generale, se nominato, o al Presidente su proposta del nucleo di valutazione (art. 29, commi 1 e 2);
- un **sistema di valutazione della performance individuale degli incaricati di posizione organizzativa** (ivi comprese le c.d. “alte professionalità”), collegata alle medesime aree di valutazione indicate per la dirigenza; la valutazione in questione compete al dirigente sovraordinato (art. 29, commi 1 e 2);
- un **sistema di valutazione della performance individuale del restante personale** collegata al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (art. 29, comma 3);



- un **sistema di incentivi**, collegati alla retribuzione ed allo sviluppo professionale, basati sulle risultanze dei sistemi di valutazione della performance individuale (art. 34, comma 1).

In figura sono raffigurati e sintetizzati gli elementi sopra descritti che compongono il **sistema di gestione della performance della Provincia di Rimini**.

Nel contesto del sistema di gestione della performance della Provincia di Rimini e del presente documento metodologico, si intende per:

- a) **performance organizzativa**: il livello di risultato conseguito dall'ente nel suo complesso o dalle unità organizzative in cui si articola, misurato e valutato sulla base del grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione e della qualità delle attività e dei progetti realizzati;
- b) **performance individuale**: il livello di prestazione di ciascun lavoratore, nell'ambito del proprio ruolo organizzativo, valutato sulla base del grado di conseguimento di obiettivi individuali o dell'apporto individuale alla performance organizzativa e dell'adeguatezza dei comportamenti organizzativi dimostrati in rapporto al ruolo assegnato;
- c) **obiettivo**: risultato atteso per il futuro, espresso in modo chiaro, sintetico, concreto, specifico, con riferimento ad un periodo determinato coincidente con l'anno o con l'arco temporale coperto da un progetto;
- d) **obiettivo strategico**: obiettivo di norma pluriennale collegato ad impatti sul territorio e sulla comunità amministrata, riferito di norma ad aree strategiche ovvero, nell'ambito di queste, a grandi progetti pluriennali strategici per il territorio e per il suo sviluppo;
- e) **obiettivo operativo**: obiettivo annuale, di norma riferito a specifici processi correnti o progetti, assegnato alla responsabilità di unità organizzative; può essere altresì riferito all'unità organizzativa nel suo complesso;
- f) **area strategica**: grandi ambiti di intervento (politiche o funzioni) sui quali vengono definiti gli obiettivi strategici dell'ente;
- g) **processo corrente**: attività dell'ente svolte in via ordinaria e continuativa, omogenee sotto il profilo istituzionale, dell'utenza o del risultato, identificabili con servizi rivolti a specifici segmenti di utenza, procedimenti aventi natura autorizzatoria, attività di vigilanza, attività amministrative e gestionali a valenza interna ecc.; sui processi correnti sono definiti obiettivi operativi;

- h) **progetto**: attività svolte in un arco temporale determinato, aventi inizio e termine identificati, finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi; sui progetti sono definiti obiettivi operativi;
- i) **indicatore di risultato**: misura utilizzata per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo;
- j) **sistemi di verifica del risultato**: tecniche utilizzate per informare sul grado di conseguimento di un obiettivo; oltre agli indicatori di risultato, si utilizzano a tal fine cronogrammi o diagrammi di Gantt, schede analitiche e descrittive possibilmente compilate sulla base delle risposte o dei giudizi espressi da utenti esterni o interni;
- k) **target**: livello dell'obiettivo, rispetto al quale si valuta la bontà del risultato conseguito;
- l) **parametro**: misura, riferita a processi correnti o attività, non collegata ad uno specifico obiettivo, ma comunque utile in ottica informativa e di supporto alle decisioni.

## CAPITOLO II

### SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

#### ***1. Performance organizzativa, obiettivi, indicatori e target***

In conformità a quanto stabilito dai principi del D. Lgs. n. 150/2009 e dal regolamento dell'ente, la performance organizzativa viene misurata e valutata con riferimento all'ente nel suo complesso ed alle unità organizzative in cui si articola.

In linea generale, la "performance organizzativa" esprime il grado di conseguimento degli obiettivi definiti nei documenti di programmazione. La sua misurazione richiede pertanto la preventiva individuazione di **indicatori di risultato** che esprimano il livello di conseguimento dell'obiettivo; richiede inoltre, ove possibile, la indicazione di **target**, ovvero livelli di risultato che indichino preventivamente il traguardo da superare perché l'obiettivo possa considerarsi pienamente raggiunto.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa sono pertanto strettamente correlate al ciclo della pianificazione dell'ente e, in particolare, agli obiettivi definiti nei documenti di programmazione (Piano generale di sviluppo, RPP, Piano esecutivo di gestione, Piano dettagliato degli obiettivi).

*Gli obiettivi devono essere focalizzati sui risultati.* Essi non devono coincidere con la mera esecuzione di attività (anche collegate a progetti) o con il rispetto di adempimenti già fissati dalle norme di legge o di regolamento.

*Gli obiettivi sono, di norma, tra loro collegati.* Ad esempio, il rispetto del patto di stabilità richiede il rispetto di obiettivi economico-finanziari a livello di unità organizzative; il miglioramento della qualità di un servizio (riduzione dei tempi di attesa) richiede il conseguimento di obiettivi di efficienza interna (riduzione tempi di lavoro per fase di processo).

#### ***2. Risultati bilanciati***

Gli **obiettivi strategici** possono identificarsi, di volta in volta, con:

- il miglioramento (o mantenimento) di indicatori di benessere o di qualità della vita nel territorio della provincia;
- il miglioramento (o mantenimento) dello stato di salute economico-finanziaria dell'ente;

- il miglioramento (o mantenimento) del livello di soddisfazione degli utenti di un paniere di servizi;
- il miglioramento (o mantenimento) del livello di soddisfazione del personale o di altri indicatori sempre riferiti al personale (ad esempio, indici di assenza);
- l'utilizzo di sistemi informativi, tecnologici e di comunicazione più avanzati;
- la capacità di portare a termine grandi progetti strategici nei tempi programmati;

Gli **obiettivi operativi** possono identificarsi, di volta in volta, con:

- il conseguimento di prestabiliti livelli di efficienza su specifici processi correnti o sull'unità organizzativa nel suo complesso;
- il raggiungimento di determinati standard di qualità dei servizi erogati;
- la capacità di portare a termine progetti nei tempi programmati;
- la soddisfazione degli utenti nell'ambito di un determinato servizio.

Il sistema di della performance management adottato nella Provincia di Rimini dovrà tendere a bilanciare le diverse aree di risultato, fissando obiettivi e misurando risultati che interessino contemporaneamente tutte le aree indicate.

### **3. Obiettivi strategici ed obiettivi operativi**

Gli obiettivi sono decisi a diversi livelli decisionali. Gli obiettivi definiti al massimo livello decisionale (giunta/consiglio) sono detti "**obiettivi strategici**". Gli obiettivi definiti a livello decisionale intermedio (giunta/direttore generale/dirigenti) sono detti "**obiettivi operativi**".

Gli *obiettivi strategici* hanno le seguenti caratteristiche:

- sono, di norma, riferiti all'ente nel suo complesso (rispetto patto stabilità), a politiche dell'ente (incremento uso mezzi di trasporto pubblico), a grandi progetti (realizzazione di un'opera pubblica strategica per il territorio e per il suo sviluppo);
- hanno di norma un arco temporale pluriennale (di norma almeno il triennio);
- richiedono l'apporto congiunto di più unità organizzative.

Gli *obiettivi operativi* hanno le seguenti caratteristiche:

- sono, di norma, riferiti a specifici processi correnti o progetti o all'unità organizzativa nel suo complesso;
- hanno un arco temporale annuale o coincidente con la durata di un progetto;

- sono affidati alla responsabilità di una specifica unità organizzativa.

Gli obiettivi strategici sono definiti, di norma, nel **piano generale di sviluppo** e/o nella **relazione previsionale e programmatica**. Gli obiettivi operativi, nel **PEG** e nel **PDO**. Gli obiettivi operativi sono ulteriormente dettagliabili ed articolabili: si decide pertanto di individuare il PEG come sede di obiettivi operativi “*di primo livello*” ed il PDO come sede di obiettivi operativi, più articolati e dettagliati, definiti “*di secondo livello*”.

La funzione “controllo di gestione” è chiamata a monitorare gli obiettivi operativi. La funzione “controllo strategico” a monitorare gli obiettivi strategici.

Agli obiettivi operativi è collegato il budget, ovvero le dotazioni economico-finanziarie assegnate a ciascun responsabile attraverso il PEG.

#### **4. Processo di pianificazione dell'ente**

In coerenza con le linee metodologiche proposte nel presente documento, il processo di pianificazione dell'ente, a partire dalle *missioni istituzionali* dell'ente, dovrà muovere dalla individuazione di “*aree strategiche*”.

Con tale espressione, si designano gli ambiti di intervento sui quali vengono definite le strategie dell'ente. Per semplificare il processo di pianificazione, le “aree strategiche” possono essere fatte coincidere con i “programmi” della RPP. Esempi di aree strategiche, sono: qualità ambientale e territoriale; sviluppo economico, marketing territoriale e turismo; salute economico-finanziaria dell'ente; innovazione e sviluppo organizzativo. All'interno di ciascuna area strategica converge l'iniziativa di più unità organizzative dell'ente.

*Nell'ambito di ciascuna **area strategica***, l'ente dovrà definire, attraverso programma di mandato piano generale di sviluppo -se predisposto- e RPP:

- **priorità**: quali sono le priorità di intervento dell'ente?
- **obiettivi strategici**: quali obiettivi strategici si propone l'Ente di raggiungere per avere successo?
- **gli indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati**: quali misure si possono utilizzare per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi strategici? In alternativa, quali sistemi di verifica dei risultati?
- **i target**: quale sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarci soddisfatti della attuazione della strategia?
- **le iniziative strategiche**: quali iniziative si metteranno in atto e in che tempi per raggiungere gli obiettivi strategici?

L'insieme di priorità, obiettivi strategici e iniziative strategiche costituisce la “*strategia dell'ente in una determinata area strategica*”.

La declinazione operativa degli obiettivi strategici definisce gli obiettivi operativi e le correlate iniziative da porre in essere.

Gli obiettivi operativi sono assegnati ai Servizi ed agli uffici autonomi, insieme alle dotazioni economico-finanziarie (budget). L'assegnazione degli obiettivi è preceduta da un confronto tra dirigenti, comitato di coordinamento o direttore generale (se nominato), Presidente della provincia o suo delegato. Analogo confronto ha luogo, nell'ambito di ciascun servizio o ufficio autonomo, prima dell'assegnazione degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa, tra questi ultimi ed il dirigente.

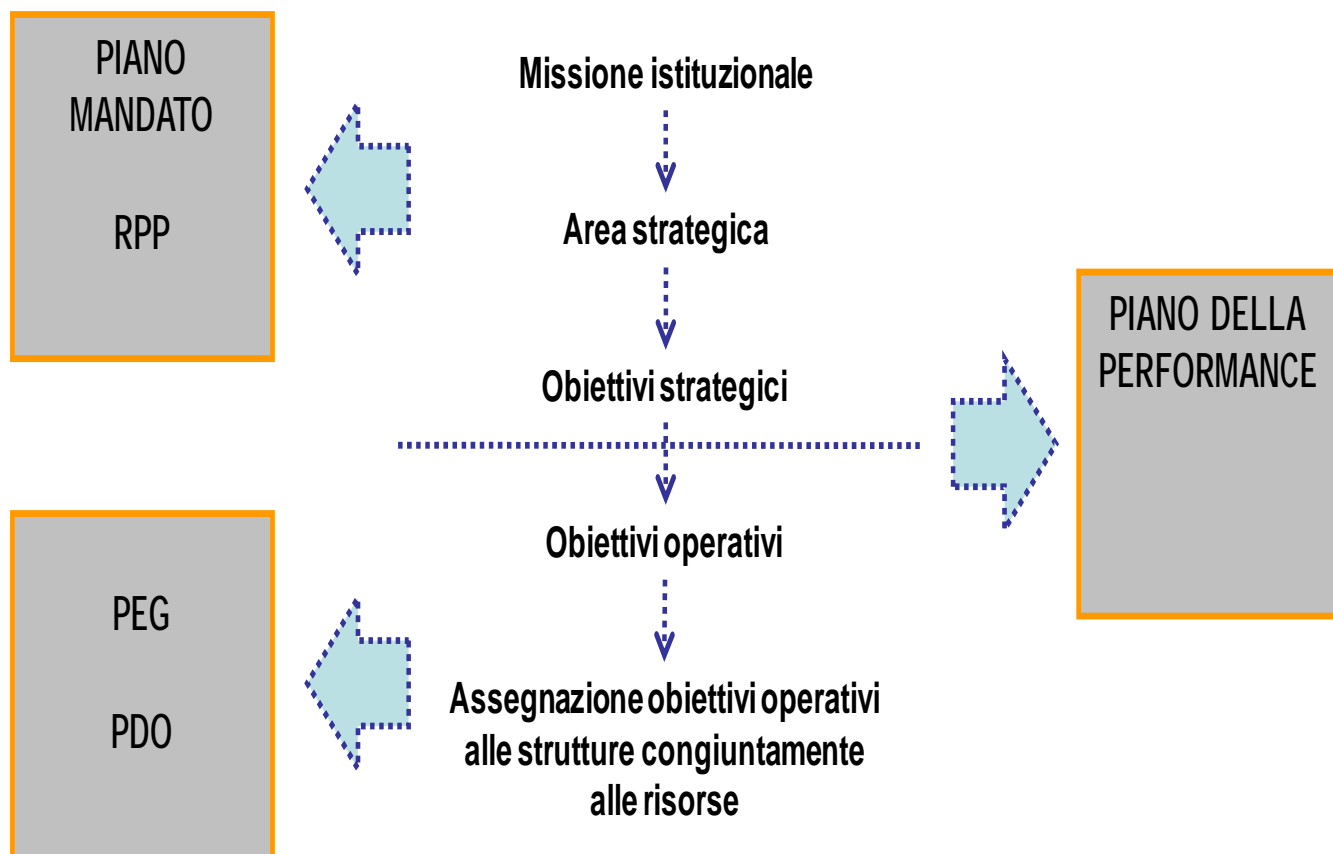
*Nell'ambito di ciascun Servizio e ufficio autonomo, sono pertanto individuati, attraverso il PEG e il PDO:*

- **processi correnti o progetti:** quali processi correnti o progetti sono assegnati alla unità organizzativa?
- **obiettivi operativi:** nell'ambito di ciascun processo corrente o progetto, o dell'unità organizzativa nel suo complesso, quali obiettivi operativi sono assegnati a quest'ultima?
- **gli indicatori o altri sistemi di verifica del risultato:** quali misure si possono utilizzare per misurare il grado di conseguimento degli obiettivi? In alternativa, quali altri sistemi di verifica del risultato?
- **i target:** quali sono i valori quantitativi che si vogliono raggiungere in ogni misura per considerarsi soddisfatti della prestazione dell'unità organizzativa?
- **i parametri:** eventuali misure ulteriori rispetto agli indicatori, utili in un'ottica informativa e di supporto alle decisioni.

Il piano della performance costituisce la sintesi della pianificazione dell'ente. Esso viene adottato al termine della pianificazione, una volta definiti tutti i documenti di piano (Piano generale di sviluppo, RPP; PEG, PDO). Nella pianificazione dell'ente si tiene conto dell'attuazione del Codice dell'amministrazione digitale, ai sensi di quanto previsto dall'art. 9, comma 1 del D. Lgs. n. 235/2010.

La figura seguente rappresenta lo schema di riferimento per la pianificazione dell'ente, denominato “albero della performance”.

## ALBERO PERFORMANCE



## 5. *Controllo di gestione*

Il controllo di gestione svolge la funzione di offrire ai diversi decisori dell'ente, informazioni sul grado di conseguimento degli **obiettivi operativi**, attraverso un sistema di indicatori.

Utenti del controllo di gestione sono:

- i responsabili di tutte le unità organizzative;
- il direttore generale;
- il segretario generale;
- il Presidente della provincia e gli assessori;
- il nucleo di valutazione.

Il controllo di gestione si concretizza nella gestione di un sistema di acquisizione ed elaborazione di dati ed informazioni sull'andamento degli obiettivi e degli indicatori ad essi correlati.

Per ciascun **indicatore di risultato**, dovranno essere chiariti:

- **Titolo:** definizione sintetica dell'indicatore
- **Descrizione:** per evitare ambiguità nell'interpretazione, come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore?
- **Motivazione:** perché si vuole misurare questo aspetto? Quali informazioni fornisce?
- **Obiettivo:** a quale obiettivo si riferisce l'indicatore?
- **Tipo di calcolo / Formula / Formato:** se quantitativo, come è calcolato? Qual è la formula (scala, se qualitativo)? Qual è l'unità di misura?
- **Fonte/i dei dati:** da dove si possono ottenere i dati necessari?
- **Frequenza di rilevazione:** quanto spesso è rilevato questo indicatore?
- **Target (valore desiderato):** a che livello di performance si punta?
- **Responsabile:** responsabile dell'obiettivo collegato all'indicatore.

Il controllo di gestione avrà il compito di definire una "reportistica" ossia stabilire modalità, frequenza di pubblicazione e destinatari di report periodici; essi dovranno fornire una informazione puntuale ed esaustiva su:

- obiettivi definiti a inizio periodo;
- rimodulazioni degli obiettivi in corso d'anno;
- andamento degli obiettivi e coerenza degli indicatori in corso d'anno.



La gestione dei report dovrà avvenire, auspicabilmente, attraverso sistemi informativi dedicati.

A fine anno, l'Ufficio sarà chiamato a redigere un rapporto finale sulla gestione che esporrà in forma sintetica i risultati conseguiti per ciascun obiettivo, gli indicatori, gli scostamenti rispetto ai target, l'analisi delle cause degli scostamenti. Il suddetto rapporto confluirà nel referto del controllo di gestione.

## **6. Controllo strategico**

Il controllo strategico ha la funzione di offrire ai decisori dell'ente informazioni sull'andamento degli **obiettivi strategici** e sull'evoluzione dell'ambiente. La funzione del controllo strategico è presidiata dal Nucleo di valutazione, che si avvale del supporto del responsabile del Controllo di gestione.

Sono utenti del controllo strategico:

- il consiglio provinciale;
- il Presidente della Provincia e gli assessori;
- il direttore generale, se nominato;
- il segretario generale;
- Il comitato di coordinamento
- i dirigenti.

Spetta in particolare al controllo strategico raccogliere dati ed informazioni su:

- **indicatori di risultato** correlati agli obiettivi strategici;
- **parametri** sulle aree di bisogno e sui contesti ambientali.

Per ciascun indicatore, dovranno essere definite informazioni analoghe a quelle già viste per il controllo di gestione.

Il controllo strategico definisce annualmente un “**rapporto finale sull’attuazione delle linee strategiche**”, che esporrà in forma sintetica l'andamento degli obiettivi strategici e l'evoluzione del quadro ambientale di riferimento.

La **relazione sulla performance della Provincia di Rimini** è il documento unico, adottato dalla Giunta, che contiene ed espone in modo unitario:

- il rapporto finale sulla gestione, a cura del Responsabile del controllo di gestione;
- il rapporto finale sull'attuazione delle linee strategiche, a cura del Nucleo di valutazione, che si avvale del supporto del Responsabile del controllo di gestione.

### CAPITOLO III

## SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 1. Premessa

In questa sezione della metodologia, in coerenza con i principi del d. lgs. n. 150/2009 e con il regolamento degli uffici e dei servizi, viene descritto il sistema di valutazione della performance individuale presso la Provincia di Rimini.

Tale sistema si propone in particolare di:

- rafforzare la coerenza tra comportamenti dei dirigenti e del personale e attese di ruolo;
- favorire lo sviluppo professionale attraverso l'evidenziazione di gap tra competenze dimostrate e competenze attese;
- assicurare l'integrazione con il sistema di pianificazione e controllo;
- costituire la base per erogare le componenti retributive correlate alla performance individuale.

**Oggetto della valutazione** è la *prestazione di ciascuna persona nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato*.

In generale, il modello di valutazione adottato prenderà in considerazione due diversi piani:

- **la prestazione**, valutata, per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa, in relazione agli obiettivi formalmente assegnati e, per il restante personale, in relazione all'apporto individuale ai risultati dell'ente (**performance individuale operativa**);
- **i comportamenti organizzativi** dimostrati in relazione alle attese connesse al proprio ruolo organizzativo (**performance individuale di ruolo**).

Il presente modello dovrà essere ulteriormente sviluppato per tener conto delle esigenze organizzative che emergeranno a seguito della sua applicazione; a tal fine, dovrà essere privilegiata un'ottica evolutiva e sperimentale, anche in considerazione della necessità di consolidare, nell'ambito dell'ente, cultura e competenze valutative.

La valutazione riguarderà:

- il personale;
- i titolari di incarico di posizione organizzativa e di alta professionalità;

- i dirigenti.

L'arco temporale della valutazione della performance individuale coincide, per tutto il personale, con l'anno solare (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento dei periodi di lavoro coincidenti con quelli concordati con le OO.SS./R.S.U./R.S.A. nel Contratto Decentrato Integrativo

## **2. Valutazione del personale**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i propri collaboratori nel ruolo di valutati.

### **1) Valutazione della performance individuale operativa**

Questo tipo di valutazione considera l'apporto individuale allo svolgimento dell'attività del servizio e al conseguimento degli obiettivi stabiliti sui processi correnti o sui progetti cui si partecipa. I dirigenti assicurano la piena conoscenza, da parte dei propri collaboratori, di tali obiettivi, definiti nei documenti di programmazione (PEG/PDO).

Per valutare l'apporto individuale si considerano i seguenti elementi:

- **qualità del lavoro:** qualità sostanziale dei prodotti della propria attività, testimoniata dall'assenza di errori e imperfezioni che ne richiedano la correzione;
- **intensità dell'impegno:** quantità di lavoro espletato, capacità di realizzare i volumi di lavoro richiesti, esecuzione delle attività con impegno e senso di responsabilità,
- **tempi:** esecuzione delle attività nei tempi richiesti dalle procedure di lavoro, senza ritardi.

Per ciascuno dei suddetti elementi, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= apporto inadeguato) al valore massimo 10 (= apporto eccellente):

- da 0 a 5,9: apporto inadeguato;
- da 6 a 6,9: apporto adeguato;
- da 7 a 8,5: apporto buono;
- da 8,6 a 10: apporto eccellente.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti. Solo casi rari possono fare ipotizzare punteggi superiori a 8,5 a fronte di risultati molto superiori alle aspettative.

Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di adeguatezza sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 6,9. Quando l'apporto, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6.

**La valutazione individuale della performance operativa** di ciascun collaboratore è ottenuta come “*media aritmetica semplice*” dei punteggi finali attribuiti a ciascuno degli elementi considerati (qualità, intensità, tempi).

## **2) Valutazione della performance individuale di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nei diversi ruoli organizzativi.

I comportamenti organizzativi sono assegnati (richiesti) dal dirigente tra quelli contenuti all'interno di un “inventario” definito per tutto l'ente e suddiviso per categorie del sistema di classificazione professionale. L'assegnazione viene formalizzata nella scheda di valutazione individuale e comunicata preventivamente al lavoratore. Sono assegnati non meno di due e non più di cinque comportamenti organizzativi. L'assegnazione è tendenzialmente omogenea a parità di ruolo coperto.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, l'“inventario dei comportamenti organizzativi” per il personale dell'ente è definito in via meramente esemplificativa nell'allegato A al presente documento. Esso è sottoposto a revisione di anno in anno per effettuare le modifiche rese necessarie da mutamenti nei contesti organizzativi e da esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal Nucleo di valutazione ed adottate dalla Conferenza dei dirigenti.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 6,9: performance di ruolo adeguata;
- da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione “7-8,5” quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi dimostrati. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio 8,5 a fronte di comportamenti organizzativi eccellenti. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento delle attese di ruolo sono assegnati punteggi

che si devono posizionare tra 6 e 6,9. Quando il comportamento organizzativo è ritenuto inadeguato o insufficiente, sono assegnati punteggi inferiori a 6.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come “media aritmetica semplice” dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

### **3) Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice del punteggio sulla performance operativa e sulla performance di ruolo, con arrotondamento dei decimali per difetto qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

A - fascia di eccellenza (9/10);

B - fascia alta (7,6/8,9)

C - fascia media (6/7,5);

D - fascia bassa (0/5,9)

La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

### **4) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede:

- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 30 aprile dell'anno successivo, accompagnata da colloquio.

Prima delle valutazioni finali, i dirigenti effettuano una riunione di coordinamento per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al Nucleo di valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente o dal Nucleo di valutazione, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

### **3. Valutazione dei titolari di incarichi di posizione organizzativa o di alta professionalità**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il dirigente, nel ruolo di valutatore;
- i propri collaboratori, titolari di incarico di posizione organizzativa o di alta professionalità, nel ruolo di valutati (d'ora in avanti "PO").

#### **1) Valutazione della performance individuale operativa**

La valutazione della performance individuale operativa scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascuna PO**. Gli obiettivi operativi sono assegnati attraverso il PDO o eventuali e successivi atti di pianificazione interna adottati dal dirigente. Possono essere assegnati anche obiettivi operativi "trasversali" comuni a più PO.

**Gli obiettivi operativi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:**

- devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati).

Entro trenta giorni dall'adozione del PDO, il nucleo di valutazione può proporre all'organo che lo ha adottato di non considerare ai fini della valutazione obiettivi che non presentino le caratteristiche più sopra indicate. Alternativamente, può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specifichino e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,9: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 6,9: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 6,9. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6.

**La valutazione individuale della performance operativa** di ciascuna PO è ottenuta come "*media aritmetica semplice*" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione al dirigente, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e revisione dell'obiettivo assegnato, mediante variazione del PDO o dell'atto di pianificazione interna;
- comunicazione al Nucleo di valutazione della revisione dell'obiettivo.

## **2) Valutazione della performance individuale di ruolo**

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di PO.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per le PO sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato B. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal Nucleo di valutazione ed adottate dalla Conferenza dei dirigenti.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 6,9: performance di ruolo adeguata;



- da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi dimostrati. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio 8,5 a fronte di comportamenti organizzativi eccellenti. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento delle attese di ruolo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 6,9. Quando il comportamento organizzativo è ritenuto inadeguato o insufficiente, sono assegnati punteggi inferiori a 6.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

### **3) Valutazione complessiva della performance individuale**

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice dei punteggi sulla performance operativa e sulla performance di ruolo, con arrotondamento dei decimi per difetto qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

A - fascia di eccellenza (9/10);

B - fascia alta (7,6/8,9)

C - fascia media (6/7,5);

D - fascia bassa (0/5,9)

La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

### **4) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede:

- una fase di verifica intermedia per valutare l'andamento della prestazione, discutere eventuali correttivi o rimodulazioni di obiettivi operativi, condividere eventuali proposte di revisione dell'organizzazione;
- comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore (dirigente), entro il 30 aprile dell'anno successivo, accompagnata da colloquio.

Prima delle valutazioni finali, i dirigenti effettuano una riunione di coordinamento per rafforzare la condivisione dei criteri applicativi della presente metodologia e per allineare approcci valutativi, parametri di giudizio e scale di valutazione.

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al dirigente ed al Nucleo di valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal dirigente o dal Nucleo di valutazione, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

#### **4. Valutazione dei dirigenti**

Questo tipo di valutazione coinvolge:

- il direttore generale, se nominato, o il Presidente della provincia, nel ruolo di valutatore;
- il nucleo di valutazione, nel ruolo di proponente la valutazione o di supporto al direttore generale se nominato;
- i dirigenti delle aree funzionali di coordinamento, dei servizi o degli uffici autonomi, nel ruolo di valutati.

##### **1) Valutazione della performance individuale operativa**

Questo tipo di valutazione scaturisce dal **grado di conseguimento degli obiettivi operativi assegnati a ciascun dirigente**. Gli obiettivi operativi sono assegnati attraverso il PEG e il PDO. Possono essere assegnati anche obiettivi operativi “trasversali” comuni a più dirigenti.

**Gli obiettivi operativi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:**

- devono essere sfidanti, ma allo stesso tempo collegati alle attività del valutato e da questi concretamente influenzabili;
- devono essere formulati in modo tale da consentire - a fine periodo - di stabilire, con precisione ed oggettività, il loro livello di conseguimento (mediante indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati).

Entro trenta giorni dall'adozione del PDO, il nucleo di valutazione può proporre all'organo che ha adottato il PEG o il PDO di non considerare ai fini della valutazione obiettivi che non presentino le caratteristiche più sopra indicate. Alternativamente, può chiedere al valutato ulteriori elementi che ne specificano e ne chiariscano i contenuti, soprattutto ai fini della loro verificabilità.

Per valutare il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, viene utilizzata una **scala di valutazione** che va dal valore minimo 0 (= obiettivo non conseguito) al valore massimo 10 (= obiettivo raggiunto oltre le aspettative):

- da 0 a 5,9: obiettivo non conseguito ovvero conseguito parzialmente, ma con risultati inadeguati;
- da 6 a 6,9: obiettivo parzialmente conseguito, con risultati comunque positivi;
- da 7 a 8,5: obiettivo conseguito;
- da 8,6 a 10: obiettivo pienamente conseguito, con risultati superiori alle aspettative.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei risultati ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati a inizio anno. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio "8,5" a fronte di risultati molto superiori alle aspettative. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento dell'obiettivo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 6,9. Quando il livello di conseguimento, pur in presenza di risultati parziali, è ritenuto inadeguato o insufficiente sono assegnati punteggi inferiori a 6.

**La valutazione individuale della performance operativa** di ciascun dirigente è ottenuta come "*media aritmetica semplice*" dei punteggi finali attribuiti a ciascun risultato/obiettivo. In questa fase di sviluppo del modello, anche al fine di non accrescere eccessivamente i costi di transazione del sistema, non viene effettuata alcuna ponderazione tra gli obiettivi. Per tale ragione, è necessario che il "paniere di obiettivi" assegnati a inizio anno presenti livelli di complessità degli obiettivi comparabili e tendenzialmente uniformi.

Ai fini della valutazione della performance operativa conseguita dai dirigenti coordinatori delle aree funzionali, si prenderà in considerazione la "*media aritmetica semplice*" dei punteggi finali di ciascun risultato/obiettivo assegnato ai servizi coordinati.

La **rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno**, a seguito di eventi imprevisti o di mutamenti delle condizioni di contesto, dovrà avvenire attraverso le seguenti modalità:

- proposta di revisione all'organo che ha adottato il PEG o il PDO, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria;
- conseguente, eventuale aggiornamento e revisione dell'obiettivo assegnato, mediante variazione del PEG o del PDO;
- comunicazione al Nucleo di valutazione della revisione dell'obiettivo.

## 2) Valutazione della performance individuale di ruolo

Questa valutazione prende in considerazione i comportamenti organizzativi attesi nel ruolo di dirigente.

Nella fase di avvio del presente sistema di valutazione, per i dirigenti sono definiti, in via meramente esemplificativa, i comportamenti organizzativi di cui all'allegato C. Essi sono sottoposti a revisione di anno in anno ed eventualmente modificati in relazione a mutamenti nei contesti organizzativi ed alle esigenze di evoluzione e miglioramento del sistema di valutazione. Le modifiche sono proposte dal Nucleo di valutazione ed adottate dal Presidente della Provincia.

Per valutare la performance di ruolo, si utilizzerà, per ciascun comportamento organizzativo, la seguente scala continua di giudizi sintetici:

- da 0 a 5,9: performance di ruolo inadeguata;
- da 6 a 6,9: performance di ruolo adeguata;
- da 7 a 8,5: performance di ruolo buona;
- da 8,6 a 10: performance di ruolo eccellente.

E' importante sottolineare che questa scala di valutazione pone il livello di valutazione "7-8,5" quale livello di piena soddisfazione dei comportamenti organizzativi dimostrati. Solo casi rari possono fare ipotizzare risultati superiori al punteggio 8,5 a fronte di comportamenti organizzativi eccellenti. Quando, invece, la valutazione è positiva, ma non raggiunge il pieno livello di conseguimento delle attese di ruolo sono assegnati punteggi che si devono posizionare tra 6 e 6,9 . Quando il comportamento organizzativo è ritenuto inadeguato o insufficiente, sono assegnati punteggi inferiori a 6.

La valutazione individuale della performance di ruolo è ottenuta come "media aritmetica semplice" dei punteggi finali attribuiti a ciascun comportamento organizzativo.

## 3) Valutazione complessiva della performance individuale

Il punteggio di valutazione complessiva della performance individuale è ottenuto come media aritmetica semplice dei punteggi sulla performance operativa e sulla performance di ruolo, con arrotondamento dei decimali per difetto qualora il centesimo sia un numero inferiore a 5.

La valutazione si conclude con l'attribuzione del punteggio e la collocazione in quattro distinte fasce di merito:

A - fascia di eccellenza (9/10);

B - fascia alta (7,5/8,9)

C - fascia media (6/7,5);

D - fascia bassa (0/5,9)

La valutazione si intende negativa al di sotto del 4.

#### **4) Processo di valutazione**

Il processo di valutazione prevede la comunicazione al valutato della sua valutazione individuale finale a cura del valutatore entro il 30 aprile dell'anno successivo; tale comunicazione è preceduta da un colloquio tra nucleo di valutazione e valutato (con eventuale partecipazione del valutatore).

A seguito della valutazione, il valutato può inviare proprie controdeduzioni al valutatore ed al Nucleo di valutazione, entro 5 giorni dalla formalizzazione della valutazione. A seguito delle controdeduzioni, il valutato può essere sentito dal valutatore e/o dal Nucleo di valutazione, anche facendosi assistere da persona di sua fiducia.

## ALLEGATO A OBIETTIVI DI RUOLO PERSONALE

### Elencazione esemplificativa

#### **Categoria D**

##### **Competenze tecnico-professionali**

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle

##### *Indicatori comportamentali*

- E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi
- Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori
- E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro
- Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro
- Svolge con efficacia lavori complessi

##### **Competenze relazionali**

Avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare

##### *Indicatori comportamentali*

- Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione
- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile
- Evita di utilizzare linguaggi tecnici, quando non necessario
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro
- Condivide le informazioni
- Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione
- Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio
- Sa orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro

### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

#### *Indicatori comportamentali*

- Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi
- Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento.
- Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.
- Propone cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione
- Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni
- Ascolta con attenzione le ragioni dell'utente, senza atteggiamenti di saccenza, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni si assume l'impegno (che poi onora) di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

#### *Indicatori comportamentali*

- Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale
- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi

### **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi.

Disponibilità ad apprezzare senza preclusioni e rigidità– differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui.

### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro
- Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco.
- Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto.
- Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti.
- Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro.
- Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che eludono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto
- Affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo

### **Capacità di soluzione dei problemi**

Capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative.

### *Indicatori comportamentali*

- Dimostra di saper analizzare e comprendere le situazioni critiche all'interno della propria unità organizzativa.
- Riesce a risolvere i problemi insorti, valutandone attentamente aspetti positivi e negativi.
- Si distingue per il contributo apportato nella definizione di soluzioni

### **Categoria C**

#### **Competenze tecniche**

Possesso di conoscenze ed abilità (tecniche, procedurali ed operative...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle ed aggiornarle

### *Indicatori comportamentali*

- Svolge con efficacia lavori complessi



- Dedica tempo e risorse personali all'aggiornamento
- Riesce ad adattare le soluzioni ai contesti ed alle problematiche
- Quando gli si chiedono informazioni specifiche sulle materie di cui si occupa la risposta è sempre precisa e completa

### **Competenze relazionali**

Costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare

#### *Indicatori comportamentali*

- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro
- Condivide le informazioni
- Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione
- Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio
- Sa orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro

### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

#### *Indicatori comportamentali*

- Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento.
- Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.
- Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo e delle direttive impartite, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, essere orientati al risultato

#### *Indicatori comportamentali*

- Opera in autonomia una volta stabiliti gli obiettivi ed il piano di attività
- Anticipa problemi, collaborando attivamente alla ricerca delle soluzioni

- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi
- Presidia con efficacia il proprio ruolo anche in assenza di prescrizioni puntuali

### **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Capacità di adattarsi ai cambiamenti nelle procedure di lavoro, all'innovazione tecnologica, alle mutate esigenze e domande provenienti dal contesto esterno

#### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente i cambiamenti
- Riadatta i propri schemi cognitivi ed operativi ai mutamenti del contesto
- Collabora attivamente alla individuazione di nuove soluzioni tecniche, operative e procedurali
- Affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo

### **Categorie A e B**

#### **Rispetto procedure**

Attenzione al rispetto delle procedure di lavoro, attenzione prestata al rispetto di regole, procedure e modalità operative.

#### *Indicatori comportamentali*

- Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di regole, procedure e modalità operative definite

#### **Utilizzo di strumenti e attrezzature di lavoro**

Attenzione prestata dal soggetto all'utilizzo di attrezzature e di tutta la dotazione strumentale necessaria allo svolgimento delle proprie attività. Contributo fornito nel proporre l'introduzione di nuovi strumenti e metodi di lavoro finalizzati ad un miglioramento delle prestazioni.

#### *Indicatori comportamentali*

- Utilizza con attenzione le attrezzature di lavoro, prestando anche la massima attenzione all'utilizzo che ne fanno i colleghi.
- É attento alla conservazione dei mezzi dell'Ente

### **Rispetto tempi**

Attenzione al rispetto dei tempi e delle scadenze, connesse con il proprio lavoro e le proprie attività.

#### *Indicatori comportamentali*

- Nello svolgimento delle proprie attività è attento al rispetto di tempi e scadenze

### **Competenze di servizio**

Capacità di porsi al servizio degli utenti interni ed esterni con impegno, cura e dedizione.

#### *Indicatori comportamentali*

- Si adopera per risolvere problemi e dare risposte efficaci
- Fa il possibile per dare risposte e cercare soluzioni

## **ALLEGATO B**

### **OBIETTIVI DI RUOLO P.O./A.P.**

#### **Elencazione esemplificativa**

#### **Competenze tecnico-professionali**

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, ...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro, di svilupparle, aggiornarle, trasferirle e condividerle

##### *Indicatori comportamentali*

- E' un punto di riferimento per la soluzione di problemi tecnici complessi
- Contribuisce alla crescita professionale di colleghi e collaboratori
- E' attento alle novità ed all'evoluzione del proprio ambito di lavoro
- Utilizza strumenti e tecniche innovative nello svolgimento del proprio lavoro
- Svolge con efficacia lavori complessi

#### **Competenze relazionali**

Avere consapevolezza della importanza degli aspetti relazionali sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione, costruire relazioni efficaci con utenti, colleghi, collaboratori e dirigenti, essere disponibili all'ascolto ed alla condivisione, saper comunicare

##### *Indicatori comportamentali*

- Si preoccupa dell'immagine esterna dell'amministrazione
- Comunica con un linguaggio appropriato e comprensibile
- Evita di utilizzare linguaggi tecnici, quando non necessario
- Costruisce relazioni positive, proficue ed efficaci con i colleghi
- Partecipa in modo attivo e propositivo a gruppi di lavoro
- Condivide le informazioni
- Dimostra un elevato senso di appartenenza al gruppo ed all'organizzazione
- Sa ascoltare e decodificare le richieste di servizio
- Sa orientare colleghi, collaboratori e gruppi di lavoro

### **Orientamento all'utenza interna ed esterna**

Attenzione alle esigenze degli utenti, sia interni che esterni, adozione di modalità di comunicazione/comportamento adeguate alla posizione di lavoro.

#### *Indicatori comportamentali*

- Previene e gestisce situazioni critiche con l'utenza che potrebbero condurre a conflitti e contenziosi
- Si adatta alle esigenze degli utenti facendosi sempre carico del loro soddisfacimento.
- Adotta in ogni circostanza forme comunicative appropriate ai suoi interlocutori.
- Proporre cambiamenti nei servizi erogati e nelle loro modalità di esecuzione
- Si adopera per dare un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni
- Ascolta con attenzione le ragioni dell'utente, senza atteggiamenti di saccenza, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni si assume l'impegno (che poi onora) di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione

### **Autonomia e spirito di iniziativa**

Nell'ambito del proprio ruolo, impostare il lavoro in autonomia, anticipare problemi, attivarsi per ottenere contributi, anche in assenza di sollecitazione esterne, essere orientati al risultato

#### *Indicatori comportamentali*

- Interpreta correttamente il proprio ruolo e conosce i propri margini di autonomia decisionale
- Si attiva autonomamente di fronte ad un problema o ad una scadenza
- Individua autonomamente problemi e criticità e si attiva per risolverli
- Propone innovazioni, miglioramenti e soluzioni operative
- Ha un'elevata attenzione ai risultati da raggiungere e si adopera per raggiungerli evitando inutili formalismi

### **Capacità gestionali ed organizzative**

Saper organizzare il lavoro proprio e altrui, gestire con efficacia gruppi di lavoro o settori lavorativi, essere attenti all'efficienza interna ed agli aspetti organizzativi che consentono un'elevata qualità nei servizi prestati, esercitare leadership

### *Indicatori comportamentali*

- Ottimizza ed utilizza al meglio le risorse assegnate
- Assegna compiti e incarichi in funzione delle capacità
- Promuove flessibilità nell'utilizzo delle risorse
- Sa valutare correttamente le risorse necessarie in relazione agli obiettivi da raggiungere
- Utilizza efficacemente tecniche gestionali (ad esempio, piani di lavoro, tempificazione delle attività, monitoraggio dei risultati)
- Ha un'elevata capacità di guida, coinvolgimento e motivazione dei propri collaboratori

### **Flessibilità e orientamento all'innovazione**

Versatilità nel lavorare in differenti situazioni o con diverse persone o gruppi.

Disponibilità ad apprezzare –senza preclusioni e rigidità differenti o contrastanti punti di vista di un problema, mostrandosi aperti al confronto e pronti a riconoscere la validità delle tesi altrui.

### *Indicatori comportamentali*

- Vive positivamente la trasformazione dei compiti e degli schemi di lavoro
- Nell'applicazione delle regole e delle procedure, dà prova di duttilità, evitando inutili formalismi e cavilli burocratici e adottando, fra più opzioni tutte legittime, quella meglio rispondente agli obiettivi da perseguire e più ragionevole ed equilibrata sotto il profilo della ponderazione degli interessi in gioco.
- Modifica i propri programmi adattandoli all'evoluzione del contesto.
- Coinvolge i colleghi per facilitare la diffusione del cambiamento, senza scoraggiarsi di fronte ad ostacoli e imprevisti.
- Promuove nuove soluzioni operative volte a favorire la trasformazione dei modelli organizzativi e degli schemi di lavoro.
- Mostra forte propensione al cambiamento, senza però cadere in atteggiamenti acritici che eludono le difficoltà ed evitano il necessario confronto con persone di diverso orientamento e approccio rispetto ai processi di trasformazione in atto
- Affronta con efficacia e spirito positivo nuove attività e cambiamenti di ruolo

### **Capacità di soluzione dei problemi**

Capacità di soluzione di eventuali problemi riguardanti le proprie attività e, se necessario, di adottare e promuovere soluzioni efficaci e innovative, dopo averne valutato efficacemente aspetti positivi, negativi ed eventuali alternative.

#### *Indicatori comportamentali*

- Dimostra di saper analizzare e comprendere le situazioni critiche all'interno della propria unità organizzativa.
- Riesce a risolvere i problemi insorti, valutandone attentamente aspetti positivi e negativi.
- Si distingue per il contributo apportato nella definizione di soluzioni

## ALLEGATO C OBIETTIVI DI RUOLO DIRIGENTI

### Elencazione esemplificativa

#### **Senso di appartenenza, gioco di squadra, trasversalità**

Capacità di adottare comportamenti, prassi e strumenti che consentano l'esame interdisciplinare delle problematiche e l'individuazione di soluzioni integrate e trasversali, ma che diano anche, chiaramente, ai cittadini ed ai referenti istituzionali, l'idea di un ente che agisce unitariamente e non per logiche settoriali

#### *Indicatori comportamentali*

- Sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con i colleghi, piani di intervento integrati ed interdisciplinari e/o momenti di condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento
- Grazie alla informazione costante ai propri colleghi ed all'intera struttura sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente
- Sono stati individuati obiettivi comuni con altre strutture che hanno dato l'impressione all'esterno di un lavoro integrato e coordinato
- All'esterno e nelle occasioni pubbliche è stata costantemente utilizzata l'espressione "Provincia di Rimini" e non "Settore ...." e si è data la reale impressione di collaborazione tra dirigenti e strutture organizzative
- Sono stati adottati format e standard di comunicazione definiti a livello generale per tutto l'ente
- Sono state predisposte analisi multidisciplinari per l'esame del contesto, dei trend e dei fenomeni in atto, che hanno consentito di affrontare più efficacemente i problemi da risolvere
- Sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti "trasversali" che hanno reso evidente il lavoro di analisi preparatorio multidisciplinare e la collaborazione tra le strutture dell'ente interessate alla soluzione dei problemi
- Sono stati privilegiati canali di comunicazione informali



### **Cultura del risultato, capacità di collegamento tra obiettivi operativi ed obiettivi strategici, orientamento al problem-solving**

Identificare obiettivi chiari, che indichino risultati importanti, con impatti significativi sul mondo esterno e sulla gestione interna. Impegno per la diffusione di strumenti atti ad ottenere un feedback sull'operato dell'ente e delle strutture dirette, anche intermini di impatto sul mondo esterno e/o di percezioni dell'utenza diretta o indiretta.

Gestire in sintonia con le strategie di ente. In tal senso, assume un particolare valore la capacità di individuare e motivare il nesso causale tra obiettivi operativi ed obiettivi strategici.

Assumere atteggiamenti attivi e propositivi che consentano di superare i problemi e gli impedimenti, rimuovere gli ostacoli procedurali, adottare approcci e soluzioni innovativi.

#### *Indicatori comportamentali*

- E' stato dato un importante contributo alla corretta identificazione degli obiettivi della struttura diretta con il necessario corredo di indicatori o altri sistemi di verifica dei risultati
- Sono stati individuati obiettivi operativi chiaramente correlati agli obiettivi strategici
- E' stato fornito un importante contributo al monitoraggio costante e sistematico dei livelli di risultato conseguiti
- E' stata fornita una informazione costante, sistematica e strutturata - anche in base al diverso ruolo ricoperto dai destinatari nell'organizzazione dell'ente - circa i risultati conseguiti, alla struttura dedicata al controllo di gestione ed al nucleo di valutazione
- Sono stati conseguiti importanti risultati attraverso soluzioni e approcci innovativi, determinando, se necessario, una discontinuità rispetto ai più tradizionali percorsi d'azione seguiti nel passato

### **Orientamento all'efficienza, attenzione alle opportunità di contenimento dei costi e di miglioramento dell'efficienza**

Impegno concreto in attività di razionalizzazione dei costi, miglioramento dell'efficienza interna, ricerca di tutte le opportunità di liberare risorse verso usi alternativi e più produttivi, di semplificare i processi, di ridurre le spese con ritorni modesti o incerti, di acquisire sul mercato beni, servizi e prestazioni a condizioni più vantaggiose.

Contributi e impegno nella direzione di una costante attività di "revisione della spesa", superando le più classiche impostazioni basate sulla immodificabilità della spesa storica.

Attenzione a tutte le opportunità di utilizzare al meglio le strutture ed il patrimonio esistente, anche mediante l'acquisizione di nuove entrate in una logica di mercato ovvero attraverso forme di collaborazione pubblico-pubblico e pubblico-privato.

*Indicatori comportamentali*

- Grazie all'attuazione di proposte di razionalizzazione e/o semplificazione, sono state conseguite significative riduzioni di costo
- E' stata effettuata una revisione dei processi di acquisto, che ha consentito di ottenere beni e servizi a condizioni più vantaggiose
- Sono state realizzate forme di cooperazione pubblico-pubblico o pubblico-privato che hanno consentito di sfruttare al meglio la capacità produttiva di specifiche strutture
- In sede di discussione del budget a inizio anno, è stata proposta una significativa rimodulazione dell'assetto delle spese, che ha consentito di liberare risorse verso utilizzi più produttivi

**Capacità di costruire ed alimentare un sistema relazionale proficuo con l'utenza e i "portatori di interesse"**

Capacità di stabilire relazioni proficue con i "portatori di interesse" esterni (imprese, utenti, associazioni di rappresentanza), nella consapevolezza che dalle "relazioni" si genera valore, quando si ha la capacità di agire con autorevolezza e di alimentare atteggiamenti di "fiducia verso l'istituzione". Questa attenzione ai "portatori di interesse" dovrà assumere, di volta in volta, forme e modalità specifiche nei diversi contesti operativi di riferimento. Ad esempio, rispetto agli utenti esterni, si tratterà di rilevarne correttamente i bisogni, di comunicare in modo efficace, di semplificare l'onerosità dell'accesso al servizio o del rapporto con l'ente; rispetto alle associazioni di rappresentanza, si tratterà di instaurare "forme proficue" di collaborazione che consentano di trarre reciproco vantaggio dalla relazione; rispetto agli altri enti, di realizzare forme avanzate e moderne di collaborazione ed integrazione dei rispettivi contributi. Capacità di costruire relazioni con referenti istituzionali, soggetti privati, *stakeholder* in genere, che possano facilitare il rapporto con il territorio, la realizzazione dei progetti, la comprensione delle scelte dell'ente.

*Indicatori comportamentali*

- Sono stati adottati in modo diffuso e sistematico strumenti di rilevazione della "customer satisfaction" e strumenti per rispondere alle segnalazioni degli utenti (circoli qualità, certificazione qualità ecc.)
- E' stata effettuata una mappatura degli stakeholder ed è stata costruita una rete strutturata di relazioni con gli stessi

- Sono adottate modalità di comunicazione esterna - anche integrata con altri settori - che facilitino la comprensione delle scelte, delle modalità di utilizzo delle risorse e che consentano l'incremento del livello di fiducia verso l'istituzione

**Valorizzare i propri collaboratori, attraverso la delega decisionale, il potenziamento delle loro capacità, la corretta valutazione dei loro apporti**

La valorizzazione dei propri collaboratori deve essere un impegno costante del dirigente. In tale ambito, questa capacità è espressa al massimo livello quando viene fatto ogni sforzo per generare motivazione e favorire la crescita delle competenze professionali. Nelle relazioni con i propri collaboratori va inoltre continuamente alimentata e rafforzata la tensione verso i risultati. A tal fine, occorre mettere in campo una pluralità di strumenti: la delega decisionale e la direzione per obiettivi, il lavoro in rete e la condivisione delle informazioni, l'arricchimento progressivo delle mansioni, la corretta comunicazione della "visione" e degli obiettivi, l'instaurazione di relazioni basate sulla fiducia e sulla correttezza, l'affiancamento per favorire l'acquisizione di nuove competenze, la formazione e l'aggiornamento, la valutazione delle prestazioni in un'ottica di valorizzazione delle capacità. In tale ambito, rileva anche la capacità di valutare correttamente gli apporti e le prestazioni dei propri collaboratori, riconoscendo con correttezza e senso di responsabilità le differenze tra le performance dei collaboratori ed operando le necessarie differenziazioni nei giudizi.

*Indicatori comportamentali*

- Sono stata assunte iniziative che hanno consentito di generare un'elevata motivazione ed un ottimo clima interno
- Sono state sistematicamente attuate la delega decisionale e la direzione per obiettivi
- La valutazione è stata effettuata in modo corretto, comunicando a inizio periodo le attese di risultato, assicurando un costante scambio di informazione durante il periodo, comunicando a fine periodo la valutazione e gli obiettivi di risultato per il successivo periodo
- La valutazione ha fatto emergere le differenze esistenti tra gli apporti individuali, le capacità dimostrate e le capacità da migliorare; essa è inoltre strettamente correlata a iniziative per il miglioramento della prestazione
- Sono state realizzate iniziative per rafforzare il lavoro in rete, la condivisione e lo scambio di informazioni tra gli uffici
- Sono stati assegnati e comunicati gli obiettivi ai propri collaboratori e si è cercato, durante tutto l'anno, di fare costantemente "il punto", attraverso momenti di verifica

- E' stata dedicata particolare attenzione alla fase di comunicazione iniziale degli obiettivi ai propri collaboratori, anche al fine di trasmettere il senso di una comune visione

**Capacità di coordinamento dei servizi facenti capo all'Area funzionale di coordinamento, valorizzando l'integrazione tra attività, obiettivi e risultati da conseguire**

Al fine di facilitare il coordinamento e l'integrazione tra azioni che, pur essendo poste in essere da strutture distinte, sono destinate al perseguimento di risultati di interesse comune, il coordinamento dell'Area implica relazioni professionali fondate sulla partecipazione, cooperazione e collaborazione.

*Indicatori comportamentali*

- Sono stati individuati obiettivi comuni ai servizi dell'area e con altre strutture che hanno dato l'impressione all'esterno di un lavoro integrato e coordinato
- Sono stati predisposti progetti, proposte e provvedimenti "trasversali" che hanno reso evidente il lavoro di analisi preparatorio multidisciplinare e la collaborazione tra le strutture dell'area interessate alla soluzione dei problemi
- Grazie al rapporto costante con i colleghi dell'area e/o i rispettivi servizi sulle iniziative in corso o in via di elaborazione, è stato possibile prevenire problemi di coordinamento interno o è stato possibile correggere il tiro per tener conto di aspetti non considerati inizialmente
- Sono stati risolti problemi rilevanti attraverso la collaborazione con i colleghi dell'area e la condivisione dei problemi da risolvere e degli strumenti di intervento
- Sono state assunte modalità operative strutturate per coordinare i servizi dell'area in aggiunta agli ordinari canali di comunicazione informali