



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ALLEGATO

Sommarrio

Allegato 1: Organigramma.....	3
Allegato 2: Schema mappa strategica	5
Allegato 3: Schema cruscotto indicatori.....	7
Allegato 4: Customer satisfaction.....	9
Allegato 5: Sistema di Valutazione del Segretario Generale e dei dirigenti	72
Allegato 6: Sistema di valutazione del personale dipendente non dirigente.....	25
Allegato 7: Timing.....	36

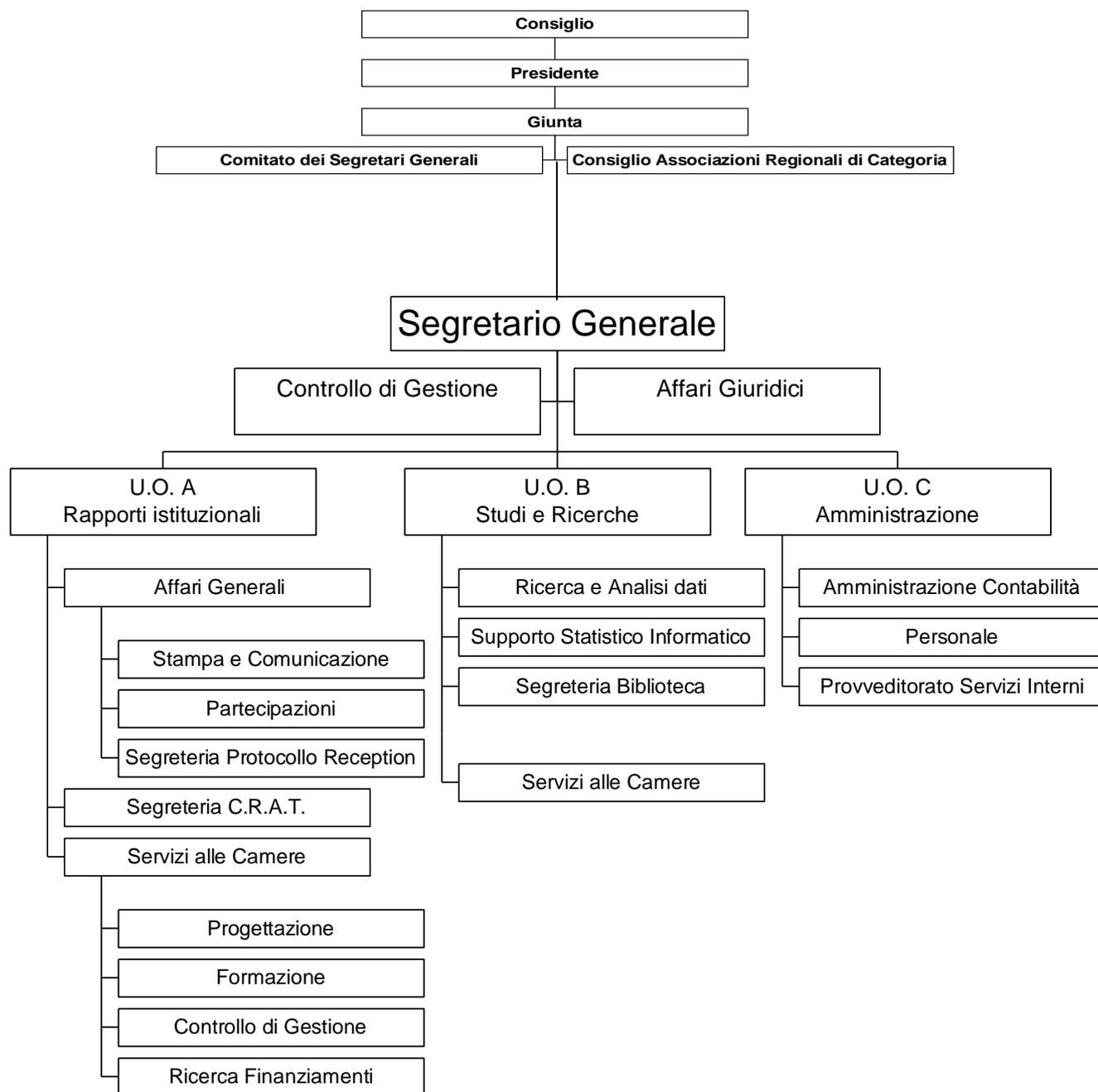


IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 1: ORGANIGRAMMA

ORGANIGRAMMA GERARCHICO-FUNZIONALE

Si riporta di seguito l'organigramma di Unioncamere Toscana in essere al 30 giugno 2016. Le eventuali variazioni/aggiornamenti sono reperibili sul sito istituzionale (www.tos.camcom.it)



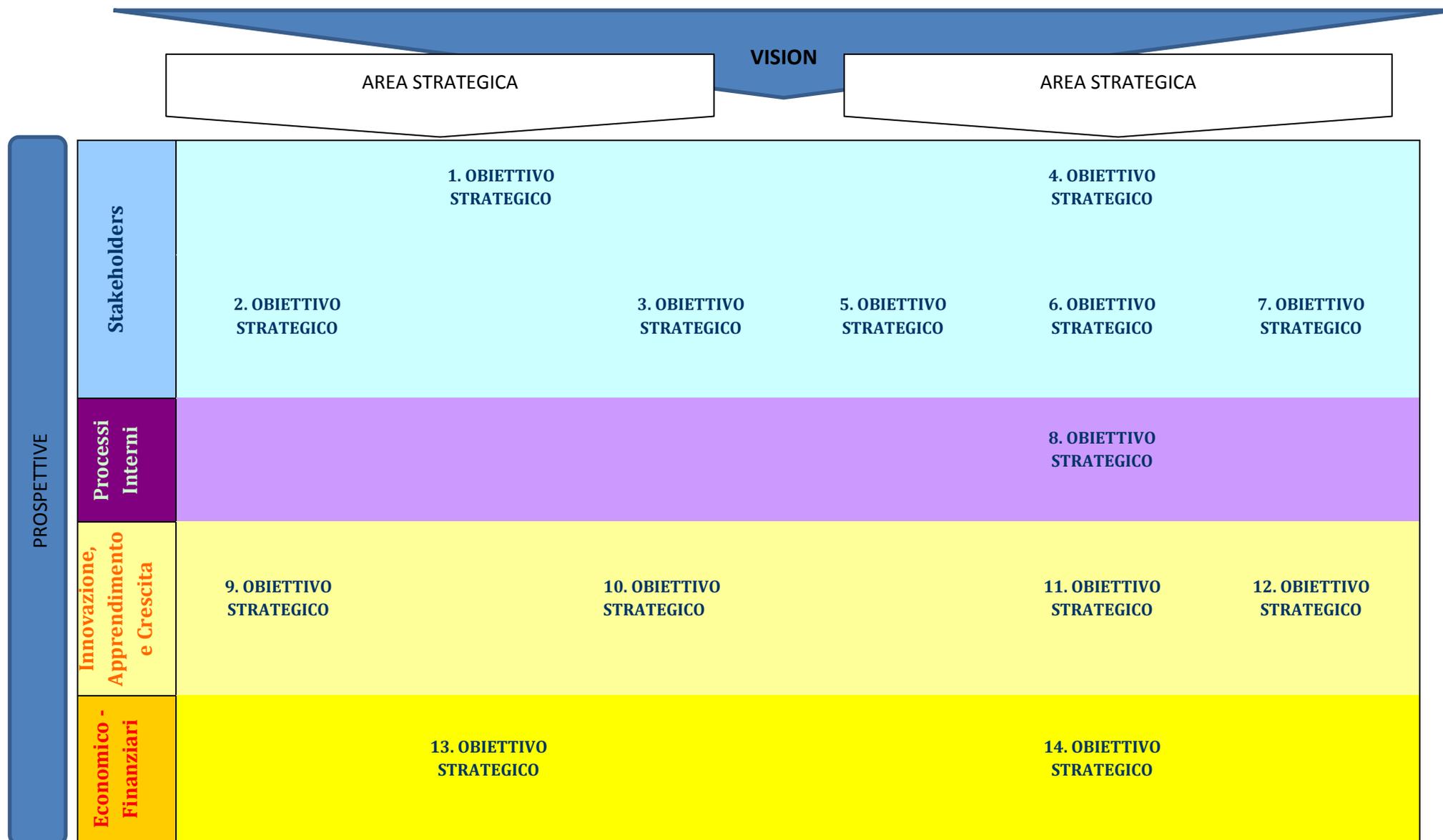


Unioncamere
Toscana

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 2: SCHEMA MAPPA STRATEGICA

Esemplificazione di mappa strategica





IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 3: SCHEMA CRUSCOTTO INDICATORI

Esemplificazione schema cruscotto indicatori

PROSPETTIVA STAKEHOLDERS

AREA STRATEGICA:

1.1 OB: strategico:					
DESCRIZIONE OBIETTIVO STRATEGICO:					
DESCRIZIONE INDICATORE	Indicatore - Algoritmo di Calcolo	Target anno n	Target anno+1	Target anno+2	Livello organizzativo



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 4: CUSTOMER SATISFACTION

Customer – formazione.

Di seguito la scheda in uso al 30/6/2016

TITOLO DEL CORSO:

DATA DEL CORSO:

**CORRISPONDENZA CON LE ASPETTATIVE
GRADO DI SODDISFAZIONE**

 MOLTO INSUFFICIENTE (4)	 INSUFFICIENTE (5)	 SUFFICIENTE (6)
 BUONO (7)	 OTTIMO (8)	 ECCELLENTE (9)

OSSERVAZIONI _____

**RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PREVISTI
GRADO DI SODDISFAZIONE**

 MOLTO INSUFFICIENTE (4)	 INSUFFICIENTE (5)	 SUFFICIENTE (6)
 BUONO (7)	 OTTIMO (8)	 ECCELLENTE (9)

OSSERVAZIONI _____

**COORDINAMENTO UNIONE REGIONALE
(tempistica, organizzazione, coinvolgimento)
GRADO DI SODDISFAZIONE**

 MOLTO INSUFFICIENTE (4)	 INSUFFICIENTE (5)	 SUFFICIENTE (6)
 BUONO (7)	 OTTIMO (8)	 ECCELLENTE (9)

OSSERVAZIONI _____

PROBLEMI DI CARATTERE GENERALE RISCONTRATI: _____

AZIONI SUGGERITE PER IL MIGLIORAMENTO: _____

Customer – attività/progetto/convegno/ricerca.

Di seguito la scheda in uso al 30/6/2016

Premessa

Si chiede cortesemente la Sua disponibilità per la compilazione del presente questionario, **in merito all'attività/progetto/convegno/ricerca di cui sopra***,

Grazie per la collaborazione.

*scegliere la tipologia eliminando le altre opzioni.

CORRISPONDENZA CON LE ASPETTATIVE GRADO DI SODDISFAZIONE		
		
MOLTO INSUFFICIENTE (4)	INSUFFICIENTE (5)	SUFFICIENTE (6)
		
BUONO (7)	OTTIMO (8)	ECCELLENTE (9)
OSSERVAZIONI _____		

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI PREVISTI GRADO DI SODDISFAZIONE		
		
MOLTO INSUFFICIENTE (4)	INSUFFICIENTE (5)	SUFFICIENTE (6)
		
BUONO (7)	OTTIMO (8)	ECCELLENTE (9)
OSSERVAZIONI _____		

COORDINAMENTO UNIONE REGIONALE (tempistica, organizzazione, coinvolgimento) GRADO DI SODDISFAZIONE		
		
MOLTO INSUFFICIENTE (4)	INSUFFICIENTE (5)	SUFFICIENTE (6)
		
BUONO (7)	OTTIMO (8)	ECCELLENTE (9)
OSSERVAZIONI _____		

PROBLEMI DI CARATTERE GENERALE RICONTRATI: _____

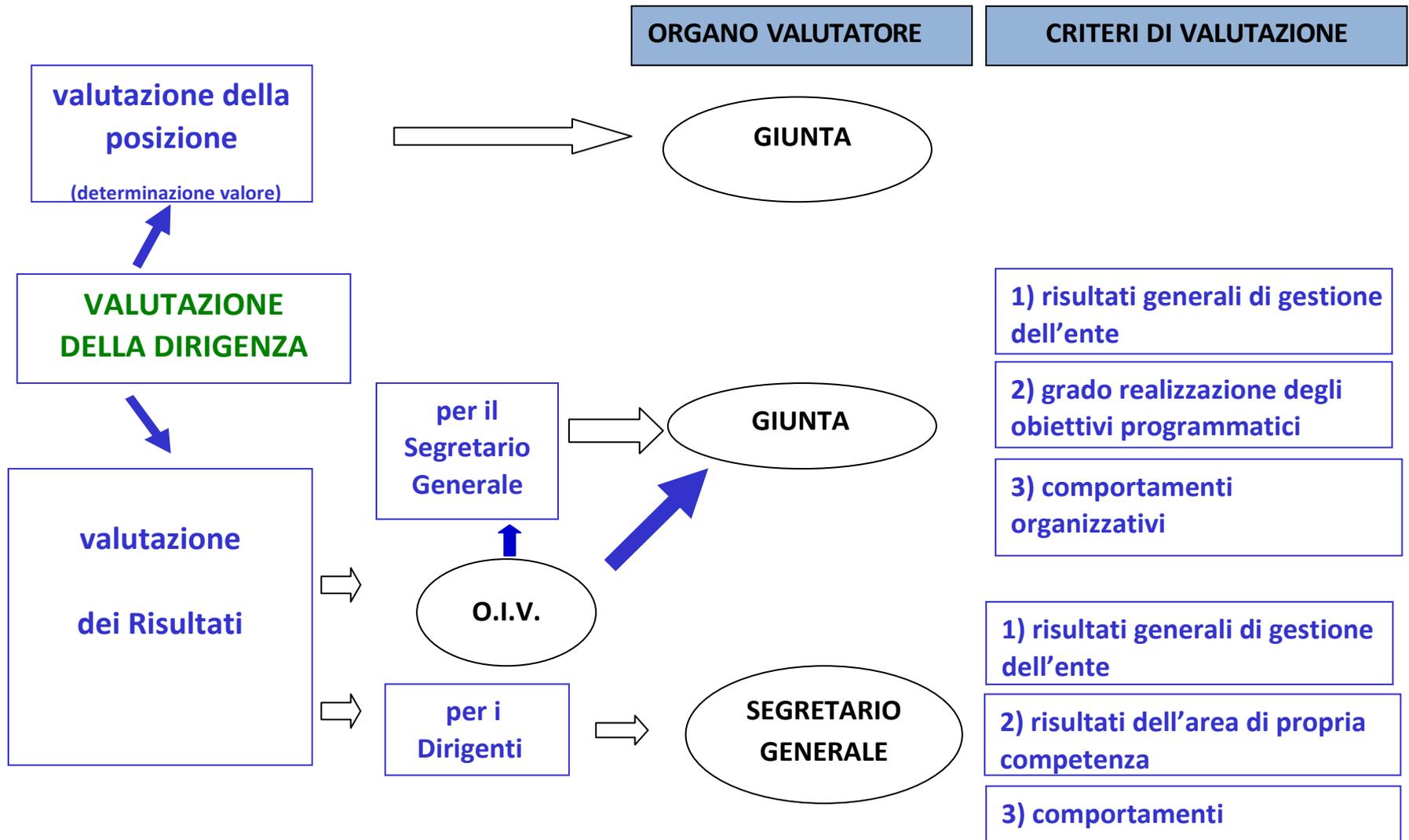
AZIONI SUGGERITE PER IL MIGLIORAMENTO: _____



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 5: SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRIGENTI

ARCHITETTURA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE



VALUTARE I RISULTATI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE

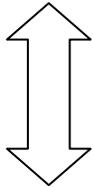
La valutazione dei risultati generali dell'amministrazione implica l'identificazione delle linee guida attraverso cui l'azione manageriale dell'Ente sta trovando attuazione.

Nello specifico tali linee guida possono essere sintetizzate come segue:

- Equilibrio nella gestione economico-patrimoniale e finanziaria di Unioncamere Toscana ed ottimizzazione nell'impiego delle risorse;
- Centralità delle risorse umane
- Spinta verso la cooperazione con tutti i soggetti che a livello locale sono in grado di incidere sullo sviluppo socio-economico

VALUTARE LA GESTIONE DELL'ENTE

RISULTATI DELLA GESTIONE DELL'ENTE



Media = ϵ

$1 \leq \epsilon \leq 4$

CRITERI

(indicatori di performance)

CRITERIO 1 es. Costi di struttura per Camera di Commercio associate: Costi di struttura (oneri gestione corrente- interventi economici)/ n. Cdc associate

1	2	3	4
---	---	---	---

CRITERIO 2 es. Equilibrio complessivo di bilancio:
Proventi Totali/Oneri Totali

1	2	3	4
---	---	---	---

CRITERIO 3 es. Grado conseguimento obiettivi strategici:
N. obiettivi conseguiti del PP/n. obiettivi fissati nel PP

1	2	3	4
---	---	---	---

CRITERIO 4.....

1	2	3	4
---	---	---	---

VALUTARE LA GESTIONE DELL'ENTE

- **INDICATORE DI PERFORMANCE: Costi di struttura per Camere di Commercio associate**

ALGORITMO

$$\frac{\text{Costi di struttura (oneri gestione corrente- interventi economici)}}{\text{n. Cdc associate}}$$

VALORI anno n

$$= \frac{\text{€}}{\text{€}} \% = \%$$

RISULTATO PER L'ANNO N:

VALUTAZIONI	RISULTATI (I)
1	I < 80%
2	80% <= I <82%
3	83% <= I <85%
4	I >= 85%

- **INDICATORE DI PERFORMANCE: Equilibrio di bilancio: Proventi Totali / Oneri Totali**

ALGORITMO

$$\frac{\text{ProventiTotali}}{\text{Oneri Totali}}$$

VALORI anno n

$$= \frac{\text{€.}}{\text{€.}} \quad \% = \%$$

RISULTATO PER L'ANNO N:

VALUTAZIONI	RISULTATI (I)
1	$I < 0,8$
2	$0,8 \geq I > 0,9$
3	$0,9 > I \geq 0,95$
4	$I > 0,95$

- **INDICATORE DI PERFORMANCE: Grado conseguimento obiettivi strategici**

ALGORITMO

$$\frac{\text{N Obiettivi conseguiti del Piano Performance}}{\text{N Obiettivi fissati nel Piano Performance}}$$
VALORI anno n

$$= \frac{\text{N}}{\text{N}} \quad \% = \%$$

RISULTATO PER L'ANNO N :

VALUTAZIONI	RISULTATI (I)
1	$I < 80 \%$
2	$80 \% \leq I < 85 \%$
3	$85 \% \leq I < 84 \%$
4	$I \geq 85 \%$

VALUTARE GLI OBIETTIVI

La valutazione degli obiettivi implica:

PER IL SEGRETARIO GENERALE

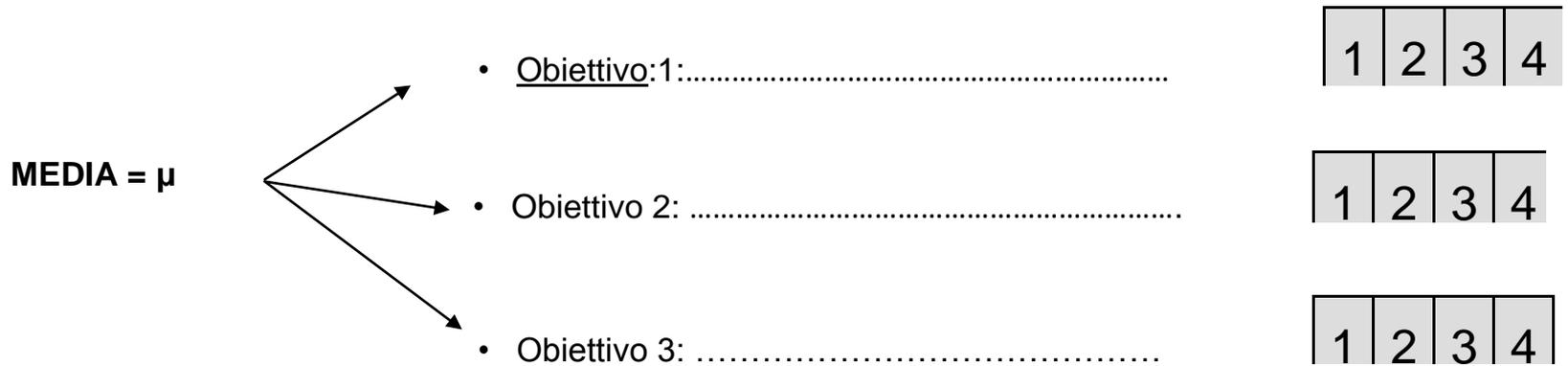
Una verifica del grado di attuazione degli obiettivi per aree di intervento identificate come prioritarie dalla Giunta.

PER I DIRIGENTI

Una verifica del grado di attuazione degli obiettivi per aree di intervento identificate come prioritarie dal Segretario Generale.

VALUTARE GLI OBIETTIVI

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI assegnati dalla Giunta al Segretario Generale:



VALUTARE I COMPORAMENTI

Valutazione del Segretario Generale

MEDIA = λ



- VISIONE STRATEGICA D'INSIEME E CONOSCENZA DELL'ENTE
- ORIENTAMENTO AI RISULTATI
- CAPACITA' DI DELEGA
- COMPLIANCE NORMATIVA
- LEADERSHIP
- GESTIONE E ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE
- PROBLEM SOLVING
- ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE
- VALUTAZIONE DIFFERENZIATA DEL PERSONALE

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

1	2	3	4
---	---	---	---

IL SIGNIFICATO DEI PUNTEGGI

La retribuzione è determinata moltiplicando il punteggio conseguito, considerando anche i decimali, per il valore del punto, ottenuto suddividendo il fondo disponibile rispettivamente per il Segretario Generale e per gli altri dirigenti, per il valore massimo dei punti assegnabili

Valori per il calcolo del punteggio di valutazione



N.B.: Il punteggio complessivamente conseguito al termine del processo di valutazione da 3,70 a 4 costituisce risultato superiore alle aspettative, cui si applica la massima retribuzione di risultato.

LA DETERMINAZIONE DELLA VALUTAZIONE DI RISULTATO

CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEI PESI AI DIVERSI OGGETTI DI VALUTAZIONE

$$\text{Risultato} = \varepsilon p_1 + \mu p_2 + \lambda p_3$$

I PESI PER LA VALUTAZIONE
DEL SEGRETARIO GENERALE

$$p_1 = 20\% \text{ (RISULTATI ENTE)}$$

$$p_2 = 50\% \text{ (OBIETTIVI DELLA GIUNTA)}$$

$$p_3 = 30\% \text{ (COMPORTAM. ORGANIZZATIVI)}$$

I PESI PER LA VALUTAZIONE
DEI DIRIGENTI

$$p_1 = 20\%$$

$$p_2 = 35\% \text{ (OBIETTIVI DEL SG)}$$

$$p_3 = 45\% \text{ (COMPORT. ORGANIZZATIVI)}$$

LA DETERMINAZIONE DELLA VALUTAZIONE DI RISULTATO

I RISULTATI CONSEGUITI

	Risultati generali dell'Ente α	Raggiungimento obiettivi assegnati μ	Comportamenti agiti λ	MEDIA PONDERATA
Segretario Generale	1	1	1	1
Dirigente	1	1	1	1



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE

ALLEGATO 6: CONTRATTO INTEGRATIVO
DECENTRATO PERSONALE NON
DIRIGENTE (ART 3-4-5-6)

E

METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DEL PERSONALE NON DIRIGENTE DELL'UNIONE
REGIONALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO
DELLA TOSCANA

IL CONTRATTO INTEGRATIVO DECENTRATO DEL PERSONALE NON DIRIGENTE (artt 3-4-5-6) è consultabile sul sito istituzionale: sezione amministrazione trasparente/personale.

Si riporta di seguito la metodologia approvata con delibera di Giunta n. 48/2015

METODOLOGIA PER LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE DELL'UNIONE REGIONALE DELLE CAMERE DI COMMERCIO DELLA TOSCANA

CAPO I

PREMESSA

La presente metodologia è incentrata su due fasi valutative (obiettivi e prestazioni) che ha un immediato raccordo sia con le politiche retributive di breve periodo (produttività) che con la gestione delle progressioni economiche (P.E.O.).

ART. 1 – OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Presupposto dell'attività di valutazione è la convinzione che il lavoro umano organizzato in qualsiasi campo di attività si può sempre migliorare a vantaggio sia di chi opera sia dei fruitori del servizio.

La valutazione si configura quindi come strumento in grado di assicurare una maggiore trasparenza dei processi decisionali ed organizzativi, a beneficio sia dei lavoratori che del servizio finale.

Le finalità del sistema permanente di valutazione, pertanto, sono le seguenti:

- 1.- migliorare le prestazioni dei dipendenti utilizzando la valutazione come stimolo;
- 2.- premiare il merito individuale attraverso un riconoscimento economico;
- 3.- disporre di adeguate informazioni per la gestione delle risorse umane (mobilità interne, formazione, affiancamento, ecc.);
- 4.- attivare confronti diffusi sull'andamento dell'organizzazione, finalizzati all'introduzione di eventuali correttivi.

ART. 2 – OGGETTO DELLA VALUTAZIONE

Oggetto del sistema di valutazione dei risultati sono le prestazioni individuali dei dipendenti in riferimento agli obiettivi predefiniti in un arco temporale di riferimento (annuale o pluriennale) e le competenze. Le prestazioni sono definite come un insieme di competenze (conoscenze, capacità, qualità personali) esercitate nell'organizzazione ed utilizzate per il raggiungimento di determinati obiettivi.

Competenze e obiettivi sono quindi i due assi fondamentali che consentono di monitorare l'andamento qualitativo e quantitativo della prestazione.

Gli obiettivi vengono definiti annualmente a seguito dell'approvazione del Bilancio di previsione e del "Piano delle performance" ed assegnati sia ai rispettivi gruppi di lavoro (Ente, Unità Organizzativa) che ai singoli dipendenti; gli obiettivi sono declinazione dei programmi di Ente annuale e pluriennale, ma anche obiettivi diversi, ritenuti comunque rilevanti per l'ambito organizzativo di riferimento. La valutazione degli obiettivi presuppone l'impiego di specifiche misure di performance: indicatori che derivano dal sistema di controllo dell'Ente o comunque su indicatori che consentono una specifica misurazione.

ART. 3 – LE FASI DELLA VALUTAZIONE

La valutazione che segue la fase della misurazione è effettuata in relazione ai risultati conseguiti dall'ambito organizzativo di riferimento, oltreché alle competenze esercitate. Vengono pertanto presi in considerazione due piani di valutazione:

1. Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
2. Valutazione delle capacità – competenze.

Il piano di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati (1.) è suddiviso in tre fasi, aventi pari pesatura, relative alla individuazione degli obiettivi assegnati all'Ente, all'Unità Organizzativa ed ai singoli dipendenti in seguito dell'approvazione del Bilancio Preventivo, del "Piano delle performance" e dei rispettivi eventuali aggiornamenti, ed all'accertamento del loro raggiungimento al termine dell'esercizio economico-finanziario, con monitoraggi quadrimestrali di verifica e controllo (indicativamente maggio e settembre).

Il piano di valutazione relativo alle capacità – competenze è riferito alla valutazione della prestazione individuale specifica per ogni dipendente dell'Ente che avviene con la compilazione di una scheda di valutazione individuale per ogni categoria professionale che viene redatta annualmente dal Segretario Generale.

Il peso delle due parti che compongono la valutazione è diverso a seconda della categoria professionale del personale non dirigente.

Per la categoria professionale D ha un punteggio più alto legato alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi e uno più basso per quanto attiene alla valutazione delle prestazioni; tali punteggi variano in maniera inversamente proporzionale scendendo di categoria come di seguito descritto:

Categoria D in possesso di Posizione Organizzativa	
Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, U.O. ed Individuali)	60
Valutazione di competenze e capacità	40

Categoria D	
Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, U.O. ed Individuali)	50
Valutazione di competenze e capacità	50

Categoria C	
Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, U.O. ed Individuali)	40
Valutazione di competenze e capacità	60

Categoria B	
Raggiungimento degli obiettivi assegnati (Ente, U.O. ed Individuali)	30
Valutazione di competenze e capacità	70

ART. 4 – LA VALUTAZIONE

1.1- Valutazione degli obiettivi individuali

Al personale vengono assegnati 3 obiettivi individuali adeguatamente pesati a seguito dell'approvazione del Bilancio Preventivo e del "Piano delle performance", in relazione al grado di difficoltà e complessità degli obiettivi stessi, considerando i seguenti criteri:

- complessità del procedimento amministrativo per il raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- difficoltà gestionale per il raggiungimento degli obiettivi assegnati; grado di innovazione legata al raggiungimento degli obiettivi;

- valenza prioritaria e strategica dell'obiettivo.

La pesatura è espressa con un valore percentuale minimo del 10% e di un massimo del 50%. Una volta attribuiti i pesi ai tre obiettivi il loro totale deve essere uguale a 100.

Al termine dell'esercizio economico-finanziario, viene fatta una verifica circa il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali.

Il calcolo della verifica individua la percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi assegnati.

Qualora la suddetta media risulti pari o superiore all'80%, la relativa quota di premio incentivante sarà integralmente ripartita tra tutti i dipendenti dell'Unità Organizzativa.

In caso di media inferiore all'80% la quota di premio sarà distribuita in proporzione a detta media, applicando comunque i coefficienti di ponderazione sopra indicati.

In caso di Posizione Organizzativa la suddetta media risulta pari o superiore al 90%.

1.2- Valutazione degli obiettivi delle Unità Organizzative

La valutazione relativa agli obiettivi di ciascuna Unità Organizzativa viene effettuata calcolando il valore percentuale medio degli obiettivi attribuiti all'Unità Organizzativa di riferimento.

Qualora la suddetta media risulti pari o superiore all'80%, la relativa quota di premio incentivante sarà integralmente ripartita tra tutti i dipendenti dell'Unità Organizzativa.

In caso di media inferiore all'80% la quota di premio sarà distribuita in proporzione a detta media, applicando comunque i coefficienti di ponderazione sopra indicati.

In caso di Posizione Organizzativa la suddetta media risulta pari o superiore al 90%.

1.3- Valutazione degli obiettivi d'Ente

La valutazione relativa agli obiettivi dell'Ente viene effettuata calcolando il valore percentuale medio degli obiettivi attribuiti all'Ente.

Qualora la suddetta media risulti pari o superiore all'80%, la relativa quota di premio incentivante sarà integralmente ripartita tra tutti i dipendenti dell'Unità Organizzativa.

In caso di media inferiore all'80% la quota di premio sarà distribuita in proporzione a detta media, applicando comunque i coefficienti di ponderazione sopra indicati.

In caso di Posizione Organizzativa la suddetta media risulta pari o superiore al 90%.

2.- Valutazione delle competenze e capacità

La valutazione è attuata attraverso l'espressione di giudizi su alcune competenze e capacità del dipendente da parte del Segretario Generale mediante la compilazione della scheda di valutazione individuale annuale che si allega a far parte integrante del presente documento. La responsabilità della valutazione è del Segretario Generale che effettua la valutazione del personale sentiti i Funzionari titolari di Posizione Organizzativa per l'ambito di riferimento.

3.- Correzione per le presenze

La sommatoria per ciascun dipendente dei singoli punteggi relativi alle valutazioni degli obiettivi individuali, di quelli delle U.O., di quelli dell'Ente e dei valori delle valutazioni delle competenze e capacità verrà corretta con un fattore di "correzione tempo" dato dal rapporto tra le giornate di presenza a lavoro (calcolate secondo la disciplina normativa vigente) rispetto al numero di giornate teoriche di piena presenza, individuate in base al calendario annuale.

ART. 5 – VALUTAZIONE ANNUALE; PROCEDIMENTO; EFFETTI DELLA VALUTAZIONE

Il Segretario Generale entro febbraio effettua il colloquio di valutazione con il dipendente formulando gli obiettivi per l'anno di riferimento. In tale occasione vengono illustrati i fattori comportamentali di valutazione risultanti dalla scheda con riferimento agli obiettivi assegnati. Entro il 31 di maggio si

svolgerà un colloquio conclusivo relativo al periodo di valutazione dell'anno precedente; con il colloquio finale vengono comunicati e discussi le valutazioni della competenza, dei risultati e la valutazione complessiva della prestazione.

Entro il 30 di giugno si svolgerà un colloquio di valutazione intermedio relativo all'anno in corso al fine di promuovere eventuali azioni per il miglioramento dei risultati nel rimanente periodo dell'anno;

Il punteggio finale di valutazione annuale, sarà costituita dalla sommatoria dei punti dei due piani di valutazione, corretta per il fattore di "correzione tempo" che comunque non potrà essere superiore all'unità.

Essa costituirà il parametro numerico per determinare l'importo del premio legato alla produttività, sulla base delle risorse annue disponibili.

A tal fine il punteggio di ciascun dipendente verrà riproporzionato in base al valore complessivo massimo attribuibile a tutti i dipendenti.

Compiuta la valutazione, valutatore e valutato sottoscrivono le schede e ne inviano una copia firmata in originale all'amministrazione del personale. Sarà cura del Segretario Generale consegnare una copia della scheda firmata in originale ai dipendenti. Il dipendente può presentare ricorso entro 10 giorni al Segretario Generale. Il Segretario Generale, sentite tutte le parti, entro 7 (sette) giorni, esamina il ricorso, vaglia le motivazioni e formula la relativa risposta, con le eventuali correzioni e/o modifiche.

ART. 6 MODALITÀ DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ED EROGAZIONE DEL PREMIO DI RISULTATO PER I FUNZIONARI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Gli istituti premianti per gli incaricati di Posizione Organizzativa sono comunque riconosciuti nell'ambito delle risorse messe a disposizione dalla contrattazione decentrata.

Nei confronti dei funzionari titolari di Posizione Organizzativa la correzione di cui al punto 3 dell'art 4. terrà in considerazione, nell'anno di riferimento, anche la presenza al lavoro oltre l'orario ordinario previsto dal CCNL, da valutarsi in proporzione all'importo della stessa.

Nell'ambito delle risorse destinate annualmente all'erogazione del premio di risultato, questo viene determinato in proporzione al punteggio ottenuto, secondo le modalità di cui all'art 4, e nei limiti della fasce previste dal CCNL tra il min. del 15% ed il max. del 25% della retribuzione di posizione.

ART. 7 - GRADUATORIA D'ENTE PER EVENTUALE ATTRIBUZIONE DELLE PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI

La progressione orizzontale viene conseguita, nei limiti consentiti dalle risorse disponibili, mediante graduatorie determinate sulla base dei punteggi individuali (obiettivi assegnati e valutazione delle capacità - competenze) costituiti dalla media dei punteggi conseguiti dal dipendente nella valutazione della prestazione in riferimento al biennio precedente la data di decorrenza della progressione.

Non si dà luogo alla progressione qualora il punteggio conseguito sia inferiore a 80. In caso di Posizione Organizzativa tale valore è 90.

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE
CATEGORIA D
Titolari di Posizione Organizzativa
Punteggio max: 40

2.1. QUALITA' DELLE PRESTAZIONI
Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.
Valutazione fattore da 0-10
<p>1. Qualità delle prestazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-5 la prestazione è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 6-7 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati <input type="checkbox"/> buono: 8-9 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro impreviste <input type="checkbox"/> ottimo: 10 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di risoluzione di lavoro impreviste
1.2 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE
Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.
Valutazione fattore da 0-10
<p>2. Adattamento operativo ed innovazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-5 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili <input type="checkbox"/> suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> buono: 8-9 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione
1.3 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE
Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.
Valutazione fattore da 0-7
<p>3. Relazioni interne ed esterne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-2 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 3-4 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> buono: 5-6 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> ottimo: 7 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno

1.4 GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI

Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.

Valutazione fattore da 0-7

4. Gestione e sviluppo collaboratori:

- insuff: 0-2 la capacità di gestione e lo sviluppo dei collaboratori significativamente migliorabile
- suff: 3-4 ha un'adeguata capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- buono: 5-6 ha una rilevante capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- ottimo: 7 ha un'eccellente capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo

1.5 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro

Valutazione fattore da 0-6

5. Miglioramento capacità professionali:

- insuff: 0-1 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff: 2-3 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali
- buono: 4-5 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali
- ottimo: 6 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE

CATEGORIA D

Punteggio max: 50

2.1 QUALITÀ DELLE PRESTAZIONI

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno: capacità di programmare, organizzare e controllare le attività delle U.O. assegnate alla sua responsabilità; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile.

Valutazione fattore da 0-15

1. Qualità delle prestazioni:

- insuff: 0-7 la prestazione è significativamente migliorabile
- suff: 8-10 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati
- buono: 11-13 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro impreviste
- ottimo: 14-15 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di risoluzione di lavoro impreviste

2.2 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE

Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad affrontare imprevisti ed emergenze; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.

Valutazione fattore da 0-15

2. Adattamento operativo ed innovazione:

- insuff: 0-7 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili
- suff: 8-10 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione
- buono: 11-13 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione
- ottimo: 14-15 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione

2.3 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

Capacità di fornire un contributo costruttivo e qualificato alla risoluzione di problematiche interne al settore o intersettoriali; disponibilità verso la partecipazione e capacità di contribuire ad attività di gruppo; capacità di rapportarsi in maniera costruttiva con i colleghi interni ed esterni al proprio ambito organizzativo; correttezza nelle relazioni interpersonali. Capacità di rappresentare istituzionalmente l'ente nei rapporti con l'esterno contribuendo alla qualificazione della sua immagine; capacità di gestire situazioni problematiche che causano disagio agli utenti evitando o contenendo il pregiudizio per l'immagine dell'ente; capacità di contribuire alla progettazione, attuazione e sviluppo di iniziative di miglioramento delle relazioni con gli interlocutori esterni e di semplificazione dei procedimenti; disponibilità all'ascolto dei destinatari degli interventi; sensibilità e orientamento a capire esigenze e bisogni dei destinatari del servizio.

Valutazione fattore da 0-10

3. Relazioni interne ed esterne:

- insuff: 0-5 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile
- suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- buono: 8-9 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno

2.4 GESTIONE E SVILUPPO COLLABORATORI

Capacità di valorizzare i collaboratori gestiti motivandoli, attuando iniziative finalizzate allo sviluppo della loro professionalità; capacità di utilizzare in maniera appropriata gli strumenti organizzativi di gestione e sviluppo dei collaboratori; capacità di suscitare e infondere nei propri collaboratori atteggiamenti positivi nei confronti del funzionamento dell'ente e del miglioramento delle attività.

Valutazione fattore da 0-5

4. Gestione e sviluppo collaboratori:

- insuff: 0-1 la capacità di gestione e lo sviluppo dei collaboratori significativamente migliorabile
- suff: 2-3 ha un'adeguata capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- buono: 4 ha una rilevante capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo
- ottimo: 5 ha un'eccellente capacità di gestire i collaboratori e contribuire al loro sviluppo

2.5 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI

Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro

Valutazione fattore da 0-5

5. Miglioramento capacità professionali:

- insuff: 0-1 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff: 2-3 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali
- buono: 4 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali
- ottimo: 5 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali

**SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE
CATEGORIA C**

Punteggio max: 60

2.1 PRECISIONE E QUALITA'
Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno; capacità di rispettare le scadenze; capacità di ricercare gli errori e migliorare la propria prestazione; capacità di individuare e risolvere in autonomia i problemi connessi all'operatività quotidiana e di selezionare quelli di rilievo tale da richiedere l'attenzione del responsabile
Valutazione fattore da 0-20
<p>1.Precisione e qualità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-10 la prestazione è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 11-14 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati <input type="checkbox"/> buono: 15-18 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, gestendo anche situazioni di lavoro in autonomia <input type="checkbox"/> ottimo: 19-20 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati, con ottime capacità di gestire il lavoro in autonomia
2.2 ADATTAMENTO OPERATIVO ED INNOVAZIONE
Capacità di adattare il proprio comportamento allo scopo di raggiungere l'obiettivo prefissato; assunzione in proprio degli impegni; disponibilità ad adattare orari e presenza alle necessità organizzative; attitudine a ricercare soluzioni innovative non limitandosi alle procedure standard. Capacità di operare coniugando il rispetto della normativa applicabile alla specifica fattispecie con le esigenze collegate alla rapidità e all'efficacia dell'azione.
Valutazione fattore da 0-20
<p>2.Adattamento operativo ed innovazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-10 l'adattamento operativo e la capacità di innovazione sono significativamente migliorabili <input type="checkbox"/> suff: 11-14 ha un'adeguata capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> buono: 15-18 ha una rilevante capacità di adattamento operativo e di innovazione <input type="checkbox"/> ottimo: 19-20 ha un'eccellente capacità di adattamento operativo e di innovazione
2.3 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE
Capacità di relazionarsi con i colleghi, con persone esterne all'ente; capacità di gestire le situazioni di emergenza nell'ambito dello svolgimento di attività dirette al pubblico; capacità di ascoltare e analizzare problemi ed istanze avanzate dall'utenza e dal pubblico in generale, in modo da evitare il ricorso al coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti interni quando non necessario; capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari dei servizi e prontezza nell'attivazione di soluzioni per il soddisfacimento delle stesse.
Valutazione fattore da 0-10
<p>3.Relazioni interne ed esterne:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-5 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 6-7 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> buono: 8-9 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno <input type="checkbox"/> ottimo: 10 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno
2.4 MIGLIORAMENTO CAPACITA' PROFESSIONALI
Disponibilità all'apprendimento continuo; superamento di schemi e posizioni consolidate; disponibilità ai cambiamenti finalizzati all'accrescimento della propria professionalità; capacità di miglioramento dei processi del lavoro
Valutazione fattore da 0-10
<p>4.Miglioramento capacità professionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> insuff: 0-5 il miglioramento delle capacità professionali è significativamente migliorabile <input type="checkbox"/> suff: 6-7 dimostra di avere un'adeguata capacità di miglioramento delle capacità professionali <input type="checkbox"/> buono: 8-9 dimostra di avere una rilevante capacità di miglioramento delle capacità professionali <input type="checkbox"/> ottimo: 10 dimostra di avere un'eccellente capacità di miglioramento delle capacità professionali

SCHEDE DI VALUTAZIONE FATTORI DI PRESTAZIONE

CATEGORIA B

Punteggio max: 70

2.1 ADATTAMENTO OPERATIVO

Iniziativa e intraprendenza; capacità di organizzare, verificare e gestire autonomamente la propria attività lavorativa in relazione ai compiti assegnati e alle direttive ricevute; capacità di mostrarsi flessibile nello svolgimento dei compiti e sensibile alle esigenze organizzative dell'ufficio e dell'ente; quantità di lavoro svolta; capacità di individuare e segnalare i propri errori con tempestività e chiarezza in modo da non compromettere l'operatività complessiva dell'ufficio.

Valutazione fattore da 0-25

1. Adattamento operativo:

- insuff: 0-12 la prestazione è significativamente migliorabile
- suff: 13-17 ha operato con sufficiente continuità di rendimento in linea con i compiti assegnati
- buono: 18-22 ha operato con adeguata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati
- ottimo: 23- 25 ha operato con elevata continuità di rendimento rispetto ai compiti assegnati

2.2 RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE

Capacità di relazionarsi con i colleghi, con persone esterne all'ente; capacità di gestire le situazioni di emergenza nell'ambito dello svolgimento di attività dirette al pubblico; capacità di ascoltare e analizzare problemi ed istanze avanzate dall'utenza e dal pubblico in generale, in modo da evitare il ricorso al coinvolgimento del responsabile o di altri soggetti interni quando non necessario; capacità di ascolto delle esigenze dei destinatari dei servizi e prontezza nell'attivazione di soluzioni per il soddisfacimento delle stesse.

Valutazione fattore da 0-20

2. Relazioni interne ed esterne:

- insuff: 0-10 la capacità di relazione, a livello interno ed esterno, è significativamente migliorabile
- suff: 11-14 ha un'adeguata capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- buono: 15-18 ha una rilevante capacità di relazione, a livello interno ed esterno
- ottimo: 19-20 ha un'eccellente capacità di relazione, a livello interno ed esterno

2.3 PRECISIONE E QUALITÀ

Capacità di rispettare i tempi e i ritmi concordati per lo svolgimento dei procedimenti di competenza; accuratezza e precisione nella predisposizione dei procedimenti di competenza; capacità di selezionare le problematiche che richiedono una soluzione autonoma e quelle per le quali è necessario ricorrere al responsabile; capacità di rispettare i tempi concordati per lo svolgimento delle attività da svolgere; livello di conoscenza e capacità di utilizzo degli strumenti necessari per lo svolgimento dei compiti; rispetto dei tempi e dei ritmi concordati per lo svolgimento dei compiti

Valutazione fattore da 0-25

3. Precisione e qualità:

- insuff: 0-12 il miglioramento della precisione e della qualità nelle capacità professionali è significativamente migliorabile
- suff: 13-17 dimostra di avere un'adeguata precisione e qualità nelle capacità professionali
- buono: 18-22 dimostra di avere una rilevante precisione e qualità nelle capacità professionali
- ottimo: 23- 25 dimostra di avere un'eccellente precisione e qualità nelle capacità professionali



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ALLEGATO 7: TIMING

