



PROVINCIA DI MATERA

**Regolamento di disciplina della misurazione,
valutazione, integrità e trasparenza della
performance**



PROVINCIA DI MATERA

Sommario

SEZIONE I. PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE	4
Articolo 1. Principi generali	4
Articolo 2. Il ciclo di gestione della Performance	4
Articolo 3. Programmazione.....	4
Articolo 4. Monitoraggio e misurazione	5
Articolo 5. Relazione sulla Performance e rendicontazione.....	5
Articolo 6. Integrità e Controlli di regolarità.....	6
Articolo 7. Trasparenza.....	6
SEZIONE II. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E PREMI	6
Articolo 8. Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni.....	6
Articolo 9. Valutazione dei dirigenti e del segretario generale	6
Articolo 10. Valutazione del personale	7
SEZIONE III. NUCLEO DI VALUTAZIONE	7
Articolo 11. Compiti	7
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI	9
SEZIONE I. Principi generali	9
Oggetto	9
Scopo.....	9
Performance organizzativa.....	10
SEZIONE II. GESTIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	10
1.1. Pianificazione di dettaglio	10
1.2. Valutazione del processo di pianificazione	10
1.3. Assegnazione degli obiettivi individuali	11
1.4. Monitoraggio.....	11
1.5 Valutazione dei risultati.....	12
Criteri della valutazione	12
Partecipazione dei dipendenti alla valutazione	12
Controversie.....	13
SEZIONE III. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	13
Tempi del processo di valutazione	13
Attribuzione della valutazione	14
Strumenti di valutazione	14
SEZIONE IV. ALLEGATI	15
SEZIONE VII. SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE E CRITERI DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO	25
performance organizzativa.....	26
performance individuale del personale dirigente	26
Gestione del sistema di valutazione.....	26
Valutazione relativa agli obiettivi di sviluppo e miglioramento assegnati	26
Valutazione delle competenze professionali	27
Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti	30
La valutazione della performance individuale del Segretario Generale	32
Scheda per l'attribuzione della retribuzione di risultato al segretario generale	36



PROVINCIA DI MATERA

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI.....	1
Premessa.....	2
Finalità	2
Indennità di posizione: importi minimi e massimi.....	2
Fattori di valutazione	2
Collegamento con la retribuzione di posizione	5
La destinazione delle somme non utilizzate	6
Il processo di valutazione della posizione dirigenziale	6
Proposta di graduazione	6
Istruttoria	6
Determinazione finale graduazione e retribuzione di posizione.....	7
Descrizione dei fattori di pesatura della posizione	8



PROVINCIA DI MATERA

SEZIONE I. PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E VALUTAZIONE ANNUALE DELLA PERFORMANCE

Articolo 1. Principi generali

La Provincia di Matera misura e valuta la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti con l'obiettivo di migliorare la qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, valorizzando le competenze professionali, tecniche e gestionali, secondo i principi di responsabilità per risultati conseguiti, dell'integrità e della trasparenza dell'azione amministrativa.

Articolo 2. Il ciclo di gestione della Performance

La performance è il contributo che l'organizzazione nel suo complesso, le unità organizzative ed i singoli collaboratori forniscono al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

La performance organizzativa esprime l'impatto delle politiche provinciali finalizzate a soddisfare le esigenze della collettività, mentre la performance individuale considera il contributo di ciascuno al conseguimento degli obiettivi dell'unità organizzativa.

La programmazione, il monitoraggio e la valutazione dell'azione amministrativa costituiscono il ciclo di gestione della performance.

Gli obiettivi annuali costituiscono il riferimento per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale.

Il ciclo di gestione della performance si sviluppa nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Articolo 3. Programmazione

Il Documento Unico di Programmazione e il Bilancio pluriennale definiscono la programmazione dell'azione amministrativa su base triennale della Provincia. Il Piano della performance è il documento programmatico triennale che, in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale e agli incaricati di posizione organizzativa ed i relativi indicatori. Il Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO) definisce la programmazione su base annuale.

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi traduce gli obiettivi strategici del Piano delle Performance in obiettivi operativi annuali.

Gli Obiettivi operativi annuali si distinguono in:



PROVINCIA DI MATERA

- Obiettivi di Sviluppo (riconducibili agli obiettivi strategici dell'ente, fanno riferimento ad orizzonti temporali anche pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma anche, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder);
- Obiettivi di Miglioramento (volti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'ente attraverso interventi finalizzati alla riorganizzazione e razionalizzazione di processi legati all'attività istituzionale dell'ente. Gli Obiettivi di miglioramento vengono misurati attraverso indicatori di riduzione di costo, di riduzione dei tempi, di incremento della qualità del servizio reso e di soddisfazione dell'utenza);
- Obiettivi di Mantenimento: atti a garantire elevati standard ed efficienza dei servizi resi nell'ambito delle funzioni istituzionali proprie dell'Ente.

Il PDO e il Piano della performance sono unificati organicamente nel piano esecutivo di gestione (PEG).

Il PEG è approvato entro 20 giorni dall'approvazione del Bilancio.

Gli obiettivi sono definiti in riferimento alle funzioni istituzionali dell'ente ed ai bisogni dei cittadini e del territorio amministrato. Gli obiettivi trovano la loro origine nel Programma di mandato del Presidente della Provincia. La scelta e la descrizione degli obiettivi sarà tale da garantire sempre la loro misurabilità e trasparenza.

Un estratto dei documenti di programmazione di cui al presente articolo è pubblicato sul sito istituzionale dell'ente, nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza.

Articolo 4. Monitoraggio e misurazione

Il monitoraggio infrannuale del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in rapporto alle risorse è predisposto dal Direttore Generale o dal Segretario generale ai sensi dell'art. 108 c. 4 del TUEL (nel seguito Direttore/Segretario generale) e, dopo la validazione da parte del Nucleo di valutazione, è presentato all'Organo competente, con lo scopo di rendere possibili interventi correttivi e di assicurare il buon andamento dell'azione amministrativa anche attraverso interventi integrativi sulla base delle nuove esigenze e problematiche intervenute. Entro il 31 ottobre di ciascun anno possono essere conseguentemente proposte eventuali modifiche agli obiettivi annuali e variazioni alla programmazione precedentemente definita. Solo straordinariamente e con adeguata motivazione, acquisito il parere del nucleo di valutazione, possono essere considerate proposte di modifica pervenute oltre la suddetta data. Il Direttore/Segretario generale provvede alla misurazione al termine dell'anno di riferimento dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso e delle strutture, sulla base degli obiettivi e degli indicatori assegnati.

Articolo 5. Relazione sulla Performance e rendicontazione

La rendicontazione dei risultati avviene attraverso la redazione di un Rapporto sulla performance finalizzato alla valutazione dei risultati conseguiti e alla loro presentazione agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi, anche in adempimento di quanto previsto dalla legislazione vigente.

Il Direttore/Segretario Generale redige, coadiuvato dal Servizio competente, il rapporto sulla base dello schema del Piano della performance e lo presenta al Nucleo di valutazione.



PROVINCIA DI MATERA

Il rapporto è trasmesso al Presidente della Provincia per la sua approvazione ed è successivamente validato dal Nucleo di valutazione entro il 30 giugno di ciascun anno. Esso quindi rappresenta lo strumento per la misurazione e la valutazione dei risultati dell'Ente, si aggiunge alla Relazione al rendiconto della gestione ed è pubblicato, ai fini della trasparenza, sul sito istituzionale dell'Ente.

Articolo 6. Integrità e Controlli di regolarità

L'integrità dell'azione amministrativa è assicurata dal sistema di controlli interni disciplinato dal Regolamento del sistema integrato dei controlli interni, adottato dal Consiglio Provinciale, in esecuzione del vigente art. 147 e seguenti del D.Lgs. 267/2000, nonché dalle azioni previste nel piano per la prevenzione della corruzione.

Articolo 7. Trasparenza

Il sistema di misurazione, programmazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, il sistema premiante, il sistema di integrità e di trasparenza adottati dall'Ente e lo stato di attuazione dei relativi programmi, nonché quanto stabilito dal decreto legislativo n. 33/2013 e s.m.i., sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente.

SEZIONE II. VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E PREMI

Articolo 8. Sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni

La valutazione della performance individuale è in funzione della performance organizzativa ed è volta, in primo luogo, all'apprendimento organizzativo, allo sviluppo professionale ed al miglioramento del servizio pubblico.

L'Organo competente adotta il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione dei dirigenti e dei dipendenti in base a quanto previsto dal presente Regolamento e dalla disciplina delle relazioni sindacali.

Il Sistema di misurazione e valutazione della prestazione dei dirigenti e dei dipendenti, nel rispetto dei criteri generali contenuti nel presente regolamento, contiene le specifiche metodologie per l'attuazione del processo di valutazione.

Articolo 9. Valutazione dei dirigenti e del segretario generale

La valutazione dei dirigenti riguarda l'apporto all'integrità ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la performance dei servizi e dei progetti di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

La valutazione è finalizzata a promuovere lo sviluppo organizzativo e professionale e il miglioramento dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente e al riconoscimento del merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità, trasparenza e buon andamento.

La valutazione della performance individuale dei dirigenti è effettuata dal Direttore /Segretario generale, con l'acquisizione del parere del Nucleo di valutazione.

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è effettuata dal Presidente della Provincia.



PROVINCIA DI MATERA

Articolo 10. Valutazione del personale

La valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

Per il personale con incarico di Posizione organizzativa la valutazione riguarda anche lo specifico apporto ai risultati dei progetti loro assegnati.

La valutazione è responsabilità del Dirigente della struttura organizzativa in cui il dipendente è collocato ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale dell'interessato, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

I Dirigenti di Settore coordinano il processo di valutazione del personale al fine di assicurare omogeneità e coerenza di giudizio nell'ambito della struttura di riferimento.

Le valutazioni riferite al personale di ogni struttura sono inviate dai Dirigenti al Direttore/Segretario generale che accerta la rispondenza al Sistema di valutazione delle prestazioni e dei risultati.

SEZIONE III. NUCLEO DI VALUTAZIONE

Articolo 11. Compiti

Il nucleo di valutazione della Provincia di Matera opera in stretta collaborazione e raccordo con il Segretario Generale ferma restando la propria indipendenza e autonomia decisionale e:

1. monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni;
2. comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente della Provincia;
3. valida il sistema di valutazione della performance e gli eventuali aggiornamenti periodici;
4. garantisce correttezza dei processi di misurazione e valutazione nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
5. propone al Direttore/Segretario generale la valutazione dei dirigenti e l'attribuzione ad essi dei premi;
6. è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti in materia di valutazione, trasparenza, integrità e performance delle Amministrazioni Pubbliche predisposti dai competenti organismi nazionali;
7. promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
8. verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
9. esprime un parere sulla proposta di metodologia per la graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative e dei correlati valori economici delle retribuzioni di posizione;
10. supporta il Direttore/Segretario Generale nell'elaborazione della proposta di graduazione delle posizioni dirigenziali e delle posizioni organizzative da sottoporre all'Organo competente;
11. svolge un ruolo di assistenza tecnica e consulenza sulle tematiche della gestione del personale e del controllo ed esprime eventuali pareri in merito richiesti dall'Amministrazione;
12. promuove e verifica tutte le attività di controllo di cui all'articolo 147, comma 1, del D.lgs. 18 agosto 2000, n. 267;
13. verifica i rapporti di monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi annuali;
14. valida il Rapporto sulla performance dell'Ente.



PROVINCIA DI MATERA

Svolge, inoltre, tutte le funzioni e i compiti attribuiti dalle norme di legge e dal vigente regolamento del Nucleo di Valutazione.

ALLEGATI:

1. Sistema di valutazione della prestazione e dei risultati dei dipendenti
2. Sistema di valutazione della performance individuale del personale dirigente e del Segretario Generale e criteri di erogazione dell'indennità di risultato
3. Sistema di misurazione e valutazione delle posizioni dirigenziali

NOTA:

La Metodologia di graduazione delle posizioni organizzative è inserita nello specifico regolamento dell'istituto, nonché nel CDI del comparto.



SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI E DEI RISULTATI DEI DIPENDENTI

SEZIONE IV. PRINCIPI GENERALI

Oggetto

Costituiscono oggetto del processo di valutazione le prestazioni rese ed i risultati conseguiti da tutti i dipendenti dell'ente nel corso di ciascun anno di riferimento.

Nell'ambito del processo di valutazione vengono presi in considerazione i risultati dell'attività svolta in tutti gli ambiti e a tutti i livelli dell'organizzazione in un periodo di tempo delimitato, in confronto con gli obiettivi indicati dal PEG e dagli altri documenti di pianificazione.

Scopo

Il processo di valutazione, concepito nei termini sopra indicati, ha come scopo fondamentale quello di rendere possibile, tramite il confronto tra obiettivi e risultati, l'apprendimento organizzativo e il miglioramento continuo delle prestazioni individuali, di gruppo e collettive.

Non si realizza apprendimento organizzativo se i comportamenti individuali non vengono consapevolmente e sistematicamente modificati alla luce dell'esperienza: proprio da qui scaturisce l'esigenza che i singoli dipendenti siano coinvolti e messi nelle condizioni di partecipare come soggetti attivi e responsabili a tutte le fasi del processo di pianificazione e controllo dell'attività svolta dall'organizzazione (dalla elaborazione degli obiettivi del PEG, all'attuazione delle azioni finalizzate al loro raggiungimento, fino ai confronti tra obiettivi programmati e risultati ottenuti). Per imparare dall'esperienza occorre però che tutti acquisiscano l'abitudine di misurare i risultati prodotti dalle proprie attività, di confrontarli con gli obiettivi originariamente stabiliti e di analizzare le cause degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, per trarne indicazioni utili alla messa a punto di azioni



PROVINCIA DI MATERA

correttive immediate e di azioni preventive future, che consentano di migliorare nel tempo le prestazioni di tutta l'organizzazione.

L'attività di valutazione prende le mosse dal monitoraggio e dall'analisi dei processi di pianificazione e di attuazione delle azioni previste annualmente nel PEG, per giungere fino alla messa a punto, alla luce dei dati raccolti, delle azioni di miglioramento e/o di reingegnerizzazione di alcune o di tutte le fasi dei processi stessi.

Performance organizzativa

La performance organizzativa dell'Ente è determinata prendendo in considerazione i seguenti elementi, la cui ponderazione è validata annualmente dal Nucleo di Valutazione, sentiti il Segretario generale e il Dirigente responsabile delle risorse umane ed esplicitata nel Piano della Performance:

- grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi (di sviluppo, di miglioramento e di mantenimento) definiti nel PDO per l'anno di riferimento in coerenza con gli obiettivi strategici e assegnati a Dirigenti e Posizioni Organizzative nel Piano della Performance;
- specifici indicatori di performance selezionati annualmente sulla base delle priorità nazionali e dell'ente, anche a seguito di un confronto con il Nucleo di Valutazione.

SEZIONE V. GESTIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Le fasi del processo di valutazione

1.1. Pianificazione di dettaglio

Dopo l'approvazione del PEG da parte dell'Organo competente i dirigenti responsabili di centri di responsabilità e/o di costo, procedono a definire la pianificazione di dettaglio, con la collaborazione dei funzionari, degli istruttori e dei collaboratori a cui intendono affidare la responsabilità di coordinare e di gestire le azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi inseriti nel PEG.

Attraverso la pianificazione di dettaglio i dirigenti, partendo dal PEG, cioè dal documento di programmazione integrata a livello di ente, identificano e descrivono in termini operativi obiettivi, azioni e indicatori commisurati al livello in cui il lavoro deve essere concretamente eseguito. La pianificazione di dettaglio rappresenta, pertanto, la fase del processo attraverso cui il dirigente responsabile del centro di costo e/o di responsabilità suddivide il lavoro da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti in pacchetti di attività elementari (nei termini descritti dalle schede del PEG, eventualmente integrate con informazioni e dati aggiuntivi) e li assegna ai funzionari incaricati della loro esecuzione.

I pacchetti di attività elementari devono essere concepiti in modo tale da facilitare la flessibilità di gestione e la corretta valutazione delle prestazioni, evitando la frammentazione eccessiva delle attività (per non comprometterne la visione d'insieme) e la creazione di sistemi di controllo troppo complicati, minuziosi ed ingiustificatamente costosi.

1.2. Valutazione del processo di pianificazione



PROVINCIA DI MATERA

Il processo di valutazione inizia subito dopo l'identificazione e l'assegnazione ai funzionari dei pacchetti di attività elementari. Sono proprio i funzionari che, sentiti i propri collaboratori, a partire da un esame delle risorse umane, finanziarie e strumentali messe a loro disposizione e delle procedure operative in uso nei diversi ambiti organizzativi direttamente o indirettamente coinvolti, sono chiamati ad elaborare e a presentare al proprio dirigente nel più breve tempo possibile una sintetica analisi sui punti di forza e di debolezza, sulle opportunità ed i rischi della pianificazione di dettaglio effettuata dal dirigente stesso e dei pacchetti di attività da esso identificati e distribuiti. Anche in base a tale analisi saranno verificate ed adeguate in corso d'opera le prestazioni richieste a tutti i dipendenti interessati e le modalità di coinvolgimento più adeguate.

L'obiettivo è quello di fornire prima di tutto ai dirigenti elementi conoscitivi e suggerimenti concreti volti a migliorare la pianificazione e la gestione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal PEG.

1.3. Assegnazione degli obiettivi individuali

Una volta completata la pianificazione di dettaglio e la relativa valutazione, il funzionario responsabile dell'attuazione di un pacchetto di attività suddividerà i compiti ed assegnerà gli obiettivi a ciascun membro del gruppo incaricato della concreta esecuzione del lavoro, tenendo conto delle categorie di appartenenza, dei profili professionali e delle competenze tecniche possedute.

Gli obiettivi il cui coordinamento e/o gestione delle azioni saranno affidati a incaricati di posizione organizzativa sono invece assegnati già in fase di definizione del PEG a questi funzionari e tale assegnazione è formalizzata nel PEG/Piano della Performance.

L'obiettivo è quello di mettere ogni dipendente in condizione di conoscere quale parte del lavoro deve svolgere, che cosa ci si attende da lui e su che cosa verrà valutato.

1.4. Monitoraggio

Il monitoraggio periodico sull'attuazione delle azioni programmate e sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, che alle scadenze indicate dall'Ufficio competente i responsabili attueranno utilizzando gli indicatori stabiliti e comunicandone gli esiti sia ai propri dirigenti, che al servizio di controllo interno, deve servire a tenere sotto controllo:

- il rispetto dei budget,
- l'esecuzione dei compiti assegnati,
- il rispetto dei tempi pianificati,
- il verificarsi di eventi imprevisti o indesiderati, di origine interna o esterna.

L'obiettivo è quello di facilitare la gestione operativa delle attività, di rendere possibile l'eventuale attivazione di misure correttive in corso d'opera, di proporre all'organo di indirizzo, qualora le misure correttive si siano dimostrate insufficienti, il riesame ed una diversa taratura degli obiettivi, nonché di fornire chiavi di lettura ed informazioni utili per la fase di valutazione dei risultati finali.

Dei risultati di ciascun monitoraggio il servizio di controllo interno redigerà un report.



PROVINCIA DI MATERA

1.5 Valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti a fine anno verrà effettuata dal servizio di controllo interno, attraverso l'elaborazione dei dati inviati dai dirigenti responsabili dei centri di costo e/o di responsabilità (in collaborazione coi responsabili di ciascun pacchetto di attività).

L'obiettivo è quello di riassumere gli esiti finali dei progetti inseriti nel PEG, di rendere conto dei risultati del lavoro svolto, mettendone in evidenza il grado di conformità con gli obiettivi stabiliti e di rendere possibile la valutazione dei risultati e delle prestazioni di ogni dipendente coinvolto, a qualsiasi livello, nella realizzazione delle azioni previste dal PEG.

Criteri della valutazione

Il dirigente responsabile del centro di responsabilità e/o di costo valuta le prestazioni rese da ciascun dipendente nel corso del periodo considerato, confrontandole coi pacchetti di attività assegnati. Le prestazioni vengono valutate secondo la dimensione dei risultati: che cosa è stato fatto rispetto agli obiettivi ed alle indicazioni date.

Partecipazione dei dipendenti alla valutazione

Le diverse fasi del processo di valutazione (sia quelle formali che quelle informali) sono da considerarsi momenti importanti, a disposizione del dirigente, per creare occasioni di informazione, di coinvolgimento e di responsabilizzazione dei dipendenti da valutare. Particolare importanza rivestono, in tale contesto, i passaggi formali del processo rappresentati da:

1. l'incontro dedicato all'assegnazione dei compiti, che rappresenta il momento in cui ogni dipendente viene coinvolto e responsabilizzato, in modo coerente col profilo ricoperto, sugli obiettivi previsti dal PEG;
2. la condivisione dei report relativi ai monitoraggi periodici, che rappresentano il canale attraverso cui far circolare le informazioni su eventuali difficoltà e criticità inizialmente non preventivate, oltre che sui risultati parziali dell'attività svolta;
3. il colloquio individuale di valutazione, che rappresenta l'occasione per analizzare (in un rapporto faccia a faccia con ogni singolo dipendente) i risultati conseguiti, le criticità rilevate e gli ambiti di possibile miglioramento delle prestazioni e delle competenze individuali;
4. le riunioni con tutti i dipendenti eventualmente articolate per gruppi omogenei e dedicate alla verifica dei risultati conseguiti e alla pianificazione delle azioni necessarie al pieno raggiungimento degli obiettivi del PEG.

Di non minore importanza deve essere considerato anche il coinvolgimento continuo, anche se informale, dei dipendenti nei periodici momenti di verifica sullo stato di attuazione delle azioni e degli obiettivi del PEG, di analisi delle possibili cause di scostamento tra risultati attesi e risultati conseguiti e di identificazione delle azioni correttive da mettere in atto.

I colloqui, gli incontri e le riunioni di cui ai punti 1, 2, 3 e 4 dovranno essere effettuati dai Dirigenti responsabili dei Centri di Responsabilità e/o di costo o, su loro delega, dai funzionari incaricati di posizione organizzativa o, eccezionalmente, dai funzionari responsabili di servizio (denominati, di seguito, "valutatori"). I colloqui individuali di valutazione con i funzionari di ciascuna area potranno essere effettuati esclusivamente dal dirigente o da un funzionario incaricato di posizione organizzativa e quelli con i funzionari incaricati di posizione organizzativa esclusivamente dal dirigente.



PROVINCIA DI MATERA

Controversie

In caso di divergenze, valutato e dirigente si confronteranno e ricercheranno un'intesa sulle modalità di applicazione del sistema di valutazione. Nel caso in cui non risulti possibile raggiungere un'intesa, il valutato potrà ricorrere entro 7 giorni al Direttore generale / Segretario Generale o al Dirigente competente in materia di Personale, limitatamente ai casi in cui il valutatore coincida con Direttore/Segretario generale, producendo una istanza scritta che illustri l'autovalutazione espressa dal dipendente e gli elementi che la supportano. Tale istanza potrà essere verbalmente illustrata, con l'assistenza di un rappresentante della RSU o delle OO.SS. Il Direttore/Segretario Generale (o il Dirigente responsabile in materia di Personale) si pronuncerà per iscritto sulle istanze presentate entro 15 giorni dal ricevimento, motivando sinteticamente l'accettazione o il rigetto dell'istanza. La pronuncia è definitiva.

SEZIONE VI. ARTICOLAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Tempi del processo di valutazione

La valutazione delle prestazioni e dei risultati si articola normalmente nelle seguenti fasi:

- **Incontro dedicato all'assegnazione dei compiti**

Entro 30 giorni dall'approvazione del PEG da parte dell'Organo competente, i valutatori presentano a tutti i dipendenti, nell'ambito dell'incontro dedicato all'assegnazione dei compiti, gli obiettivi del PEG/PDO, con particolare riferimento alle azioni che li coinvolgono direttamente con la descrizione del pacchetto di attività ad essi assegnato, ai fini del raggiungimento dei risultati attesi entro le scadenze stabilite.

- **Monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi e segnalazione degli scostamenti**

In sede di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti dal PEG/PDO/Piano della Performance e sugli scostamenti tra risultati attesi e risultati conseguiti, è possibile che l'Organo competente decida di apportare modifiche o integrazioni al PEG. I dirigenti, con le modalità ritenute più efficaci e più opportune, informano i dipendenti sia sull'esito del monitoraggio che sulle modifiche o integrazioni intervenute nelle schede contenenti la descrizione del pacchetto di attività assegnate ai dipendenti del proprio centro di responsabilità e/o di costo.

I rapporti di monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi previsti dal PEG/PDO, articolati per centro di responsabilità, sono pubblicati nella rete intranet e messi a disposizione in forma cartacea di tutto il personale che non dispone di accesso alla rete informatica.

Eventuali problematiche riscontrate nelle prestazioni rese dal dipendente e/o la sopravvenienza di criticità non previste nella prima parte dell'anno, tali da configurare il rischio di un non pieno raggiungimento dei risultati attesi, vengono evidenziate ai dipendenti interessati nel corso di un colloquio individuale, insieme con le azioni correttive suggerite e con gli adeguamenti degli obiettivi da raggiungere e dei rispettivi indicatori.



PROVINCIA DI MATERA

Attribuzione della valutazione

Entro il 31 gennaio, il Direttore/Segretario Generale, qualora lo ritenga opportuno, emana indicazioni o direttive ai dirigenti, per favorire un'omogenea applicazione dei criteri di valutazione. Prima di presentarle ai dipendenti del proprio centro di responsabilità e/o di costo, e in tempo utile per la distribuzione dei compensi incentivanti al personale, i dirigenti comunicano al Direttore/Segretario generale le proposte di valutazione. Al fine di garantire una omogenea applicazione dei criteri nelle diverse aree/servizi e a livello di Ente, il Direttore/Segretario generale (senza entrare nel merito della valutazione espressa) può chiedere ai Dirigenti di correggere le schede prima di procedere alla consegna delle stesse.

Solo dopo avere apportato le correzioni eventualmente richieste dal Direttore/Segretario Generale, i Dirigenti responsabili dei Centri di Responsabilità e/o di costo redigono e sottoscrivono le schede individuali di valutazione (v. allegati A, B, C e D). Tali schede vengono illustrate dai valutatori a ciascun dipendente, nel corso del colloquio finale di valutazione. Al termine del colloquio, la scheda di valutazione viene sottoscritta dal valutato (per presa visione) e ad esso consegnata. A conclusione del processo, le schede di valutazione sono acquisite al fascicolo personale del dipendente.

All'interno di ciascuna scheda individuale di valutazione dei dipendenti di cui ai modelli allegati A, B, C e D nell'ambito delle competenze ogni elemento valutato ha il medesimo peso. E' fatta salva la possibilità per l'Ente di introdurre annualmente pesi relativi diversificati tra tali voci al fine di valorizzare maggiormente eventuali elementi, dandone preventiva informazione al Nucleo di Valutazione, alla Rappresentanza Sindacale Unitaria dei lavoratori e alle Organizzazioni Sindacali.

Azioni preventive e correttive

Se nel corso o a conclusione del processo di valutazione sopra descritto emergono scostamenti tra gli obiettivi programmati ed i risultati conseguiti, i dirigenti responsabili dei centri di costo e/o di responsabilità intraprendono e promuovono azioni correttive e preventive capaci di identificare e di rimuovere (nei limiti del possibile) le cause degli scostamenti rilevati, correggendo e migliorando le prestazioni finali dei dipendenti che operano sotto la loro responsabilità.

A seconda della causa che ha generato gli scostamenti, le azioni correttive e preventive possono riguardare uno o più aspetti del processo di pianificazione e di attuazione delle azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi inclusi nel PEG (dall'ammontare delle risorse assegnate, all'adeguatezza delle procedure operative e gestionali in uso, al miglioramento delle competenze possedute dagli addetti, ecc.).

Strumenti di valutazione

Gli strumenti del sistema di valutazione sono le SCHEDE DESCRITTIVE DEI PACCHETTI DI ATTIVITÀ assegnati ad ogni dipendente (rappresentate, di norma, da schede del PEG eventualmente integrate dal Dirigente) e le SCHEDE DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE differenziate per le categorie A-B, C e D e per le Posizioni Organizzative (vedi allegati).



PROVINCIA DI MATERA

VII. ALLEGATI

1. scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le **categorie D con incarico di posizione organizzativa**
2. scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le **categorie A-B**
3. scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le **categorie C**
4. scheda di valutazione dei risultati e delle prestazioni per le **categorie D**



PROVINCIA DI MATERA

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti incaricati di Posizione Organizzativa
Anno

COGNOME E NOME DEL VALUTATO	
PROFILO PROFESSIONALE	
POSIZIONE ORGANIZZATIVA :	

A. Risultati di gestione	GIUDIZIO
Valutazione degli obiettivi attribuiti	

Punteggio: minimo 1, massimo 5, sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

B. Competenze organizzative e relazionali	PESO %	GIUDIZIO
Flessibilità e capacità di affrontare situazioni impreviste Capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. Disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri. Capacità di avere un atteggiamento costruttivo dinnanzi a situazioni nuove o particolarmente complesse; capacità di individuare gli aspetti che presentano criticità, di individuazione e analisi di possibili soluzioni e di mettere in campo le azioni necessarie per il superamento della difficoltà	10%	
Orientamento all'innovazione e alla semplificazione Capacità di comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure, in particolare con l'utilizzo e l'implementazione di sistemi informativi, e di scomposizione dei problemi e delle situazioni	10%	
Orientamento all'efficienza Capacità di agire e di impegnarsi in prima persona per ottenere risultati migliori, in rapporto ad obiettivi sfidanti e con le risorse disponibili. Propensione a introdurre innovazioni e semplificazioni nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle prassi operative. Capacità nell'assolvere alle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate. Capacità di presidiare i processi delegati e di verificare i risultati ottenuti. Propensione a condividere le conoscenze e a fornire feedback	10%	



Gestione dei collaboratori e dei gruppi di lavoro Capacità di ascoltare, motivare, coinvolgere, valorizzare i collaboratori, di migliorarne il rendimento, di recepire eventuali proposte, di gestire efficacemente i processi di comunicazione, di adottare comportamenti equilibrati ed efficaci nella gestione dei conflitti; assunzione di responsabilità; autorevolezza; sensibilità al clima organizzativo. Capacità di individuare, ripartire ed assegnare attività e parti di esse, definendo priorità, tempistiche e risultati attesi; Capacità di individuare e ripartire i carichi di lavoro. Capacità di rilevare le necessità di formazione per adeguare e migliorare le competenze dei propri collaboratori.	10%	
Orientamento all'utente Capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze degli utenti esterni ed interni. Qualità delle relazioni instaurate con l'utenza interna ed esterna	10%	
Capacità di iniziativa e autonomia decisionale Capacità di operare autonomamente previa definizione degli obiettivi, delle dotazioni e dei risultati attesi; capacità di analizzare le situazioni e di definire autonomamente possibili modalità per affrontarle; proattività.	10%	

C. Competenze tecniche specifiche	PESO %	GIUDIZIO
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro.	10%	
Formazione e Aggiornamento Orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza e propensione allo scambio di esperienze e all'accrescimento professionale	10%	
Contributo alla programmazione; Accuratezza e tempestività Presidio degli aspetti attinenti la gestione finanziaria e contabile e propri del controllo di gestione. Contributo alle programmazioni dell'Ente (es. programma triennale dei lavori / biennale degli acquisti di beni e servizi, se pertinente; DUP, PEG). Rispetto dei tempi e delle scadenze (definiti internamente, oltre che dei termini di legge)	10%	
Precisione, completezza e correttezza dei documenti prodotti dalla UO/ufficio di cui ha la responsabilità.	10%	



D. Valutazione di sintesi competenze Media ponderata delle valutazioni punti B e C	
---	--

E. Valutazione complessiva = (Punti A x 0,40 + Punti D x 0,60) * 2	
---	--

F. Osservazioni	
-----------------	--

Indicazioni per il miglioramento della prestazione

Necessità di adeguamento delle competenze digitali

Il Dirigente di Area

Data,

Firma valutatore/i:

Firma valutato:

Osservazioni del valutato

Data, _____

Firma _____

PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 10 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).

- 1 = non adeguato (giudizio negativo)
- 2 = parzialmente adeguato (giudizio negativo)
- 3 = adeguato (giudizio positivo)
- 4 = elevato (giudizio positivo)
- 5 = eccellente (giudizio positivo)



CATEGORIA A-B

COGNOME E NOME DEL VALUTATO	
PROFILO PROFESSIONALE	

A. Competenze organizzative e relazionali	PESO %	GIUDIZIO
Flessibilità e disponibilità Capacità di affrontare e gestire eventuali picchi di lavoro e positività nell'affrontare situazioni impreviste o nuove attività e nell'accettare eventuali innovazioni, nonché l'eventuale assegnazione di ulteriori compiti	12,50%	
Capacità di gestire situazioni critiche	12,50%	
Capacità di lavorare in gruppo e capacità relazionali. Propensione a condividere le conoscenze e a fornire feedback	12,50%	
Orientamento all'utente Correttezza/gentilezza e professionalità nel relazionarsi con l'utenza	12,50%	
Autonomia operativa	12,50%	

B. Competenze tecniche specifiche	PESO %	GIUDIZIO
Capacità tecniche, formazione e aggiornamento Conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro, ivi incluso il positivo atteggiamento nei confronti di eventuali iniziative di aggiornamento professionale decise dall'Ente. Capacità di utilizzare correttamente le strumentazioni/applicazioni pertinenti il proprio lavoro e di seguire le procedure definite dall'Ente	12,50%	
Tempestività e rispetto delle scadenze e priorità assegnate	12,50%	
Affidabilità Accuratezza e precisione nello svolgimento del lavoro assegnato. Rispetto delle prescrizioni per la tutela della salute e sicurezza nell'esecuzione delle attività svolte	12,50%	

C. Valutazione complessiva Media [ponderata] delle valutazioni punti A e B	
---	--

D. Osservazioni



Indicazioni per il miglioramento della prestazione	
Necessità di adeguamento delle competenze digitali	
Il Dirigente di Area	
Data,	
Firma valutatore/i:	
Firma valutato:	

Osservazioni del valutato

Data, _____

Firma

PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 10 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).

- 1 = non adeguato (giudizio negativo)
- 2 = parzialmente adeguato (giudizio negativo)
- 3 = adeguato (giudizio positivo)
- 4 = elevato (giudizio positivo)
- 5 = eccellente (giudizio positivo)



CATEGORIA C

COGNOME E NOME DEL VALUTATO	
PROFILO PROFESSIONALE	

A. Competenze organizzative e relazionali	PESO %	GIUDIZIO
Flessibilità e disponibilità Capacità di affrontare e gestire eventuali picchi di lavoro o nuove attività/materie e positività nell'affrontare situazioni impreviste e innovazioni nonché l'eventuale assegnazione di ulteriori compiti	11,111%	
Capacità di gestire conflitti e situazioni critiche	11,111%	
Capacità di lavorare in gruppo e capacità relazionali. Propensione a condividere le conoscenze e a fornire feedback	11,111%	
Orientamento all'utente Correttezza/gentilezza e professionalità nel relazionarsi con l'utenza. Capacità di individuare e rispondere ai bisogni e alle richieste degli utenti esterni ed interni.	11,111%	
Autonomia operativa/organizzativa; proattività	11,111%	

B. Competenze tecniche specifiche	PESO %	GIUDIZIO
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro. Capacità di utilizzare correttamente le strumentazioni/applicazioni pertinenti il proprio lavoro e di seguire le procedure definite dall'Ente	11,111 %	
Formazione e Aggiornamento Approccio al miglioramento professionale e alla partecipazione a iniziative formative; propensione allo scambio di esperienze	11,111 %	
Tempestività e rispetto delle scadenze e priorità assegnate	11,111 %	
Affidabilità Accuratezza e precisione nello svolgimento del lavoro assegnato. Rispetto delle prescrizioni per la tutela della salute e sicurezza nell'esecuzione delle attività svolte	11,111 %	

C. Valutazione complessiva	
----------------------------	--



Media [ponderata] delle valutazioni punti A e B	
---	--

D. Osservazioni

Indicazioni per il miglioramento della prestazione

Necessità di adeguamento delle competenze digitali

Data,

Il Dirigente di Area

Firma valutatore/i:

Firma valutato:

Osservazioni del valutato

Data, _____

Firma

PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 10 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).

1 = non adeguato (*giudizio negativo*)

2 = parzialmente adeguato (*giudizio negativo*)

3 = adeguato (*giudizio positivo*)

4 = elevato (*giudizio positivo*)

5 = eccellente (*giudizio positivo*)



CATEGORIA D

COGNOME E NOME DEL VALUTATO	
PROFILO PROFESSIONALE	

A. Competenze organizzative e relazionali	PESO %	GIUDIZIO
Orientamento all'innovazione e alla semplificazione	10%	
Flessibilità e disponibilità Capacità di affrontare e gestire eventuali picchi di lavoro o nuove attività/materie e positività nell'affrontare situazioni impreviste nonché l'eventuale assegnazione di ulteriori compiti	10%	
Capacità di gestire conflitti e situazioni critiche	10%	
Capacità di lavorare in gruppo e capacità relazionali; propensione alla collaborazione con altri uffici. Propensione a condividere le conoscenze e a fornire feedback	10%	
Orientamento all'utente Capacità di individuare e rispondere ai bisogni e alle richieste degli utenti esterni ed interni. Qualità delle relazioni instaurate con l'utenza interna ed esterna	10%	
Autonomia Proattività e capacità di operare autonomamente	10%	

B. Competenze tecniche specifiche	PESO %	GIUDIZIO
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro. Capacità di utilizzare correttamente le strumentazioni/applicazioni pertinenti il proprio lavoro e di seguire le procedure definite dall'Ente	10%	
Formazione e Aggiornamento Orientamento a tenersi aggiornato sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza e propensione allo scambio di esperienze e all'accrescimento professionale	10%	
Tempestività e rispetto delle scadenze e priorità assegnate	10%	
Affidabilità Accuratezza e precisione nello svolgimento del lavoro assegnato	10%	

C. Valutazione complessiva	
----------------------------	--



Media [ponderata] delle valutazioni punti A e B	
D. Osservazioni	
Indicazioni per il miglioramento della prestazione	
Necessità di adeguamento delle competenze digitali	
Data,	Il Dirigente di Area
Firma valutatore/i:	
Firma valutato:	

Osservazioni del valutato

Data, _____

Firma

PER I PUNTEGGI DA ATTRIBUIRE (DA 1 A 5) SI UTILIZZA PER LE COMPETENZE LA TABELLA PREVISTA PER LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (PAG. 10 RELATIVO SISTEMA DI VALUTAZIONE).

1 = *non adeguato (giudizio negativo)*

2 = *parzialmente adeguato (giudizio negativo)*

3 = *adeguato (giudizio positivo)*

4 = *elevato (giudizio positivo)*

5 = *eccellente (giudizio positivo)*



PROVINCIA DI MATERA

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE E CRITERI DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

Il Piano Dettagliato degli Obiettivi traduce gli obiettivi strategici del Piano delle Performance in obiettivi operativi annuali.

Gli Obiettivi operativi annuali si distinguono in:

- Obiettivi di Sviluppo (riconducibili agli obiettivi strategici dell'ente, fanno riferimento ad orizzonti temporali anche pluriennali e sono di particolare rilevanza rispetto non solo alle priorità politiche dell'amministrazione ma anche, più in generale, rispetto ai bisogni ed alle attese degli stakeholder);
- Obiettivi di Miglioramento (volti al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'ente attraverso interventi finalizzati alla riorganizzazione e razionalizzazione di processi legati all'attività istituzionale dell'ente. Gli Obiettivi di miglioramento vengono misurati attraverso indicatori di riduzione di costo, di riduzione dei tempi, di incremento della qualità del servizio reso e di soddisfazione dell'utenza);
- Obiettivi di Mantenimento: atti a garantire elevati standard ed efficienza dei servizi resi nell'ambito delle funzioni istituzionali proprie dell'Ente.



PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa dell'Ente è determinata prendendo in considerazione i seguenti elementi, la cui ponderazione è validata annualmente dal Nucleo di Valutazione, sentiti il Segretario generale e il Dirigente responsabile delle risorse umane ed esplicitata nel Piano della Performance:

- grado di raggiungimento complessivo degli obiettivi (di sviluppo, di miglioramento e di mantenimento) definiti nel PDO per l'anno di riferimento in coerenza con gli obiettivi strategici e assegnati a Dirigenti e Posizioni Organizzative nel Piano della Performance;
- specifici indicatori di performance selezionati annualmente sulla base delle priorità nazionali e dell'ente, anche a seguito di un confronto con il Nucleo di Valutazione.

PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE

Gestione del sistema di valutazione

La valutazione della performance individuale del personale dirigente fa riferimento a due ambiti:

- la valutazione relativa agli obiettivi assegnati
- la valutazione delle competenze professionali.

Contestualmente all'approvazione del PEG/PDO, gli organi competenti approvano il Piano della Performance. Entro 15 giorni dall'approvazione del Piano della Performance, il Segretario Generale assegna ai dirigenti gli obiettivi e i valori attesi di risultato.

Entro 30 giorni dall'approvazione dello stato di attuazione degli obiettivi, da parte degli organi competenti, il Direttore/ Segretario generale provvede alla compilazione della scheda individuale di valutazione ed effettua il relativo colloquio nel corso del quale consegna ai dirigenti la scheda contenente la proposta di valutazione. Tale scheda è controfirmata per ricevuta dal dirigente valutato che può anche annotare eventuali osservazioni nell'apposito spazio. Ove la valutazione riguardi un dirigente di servizio o di staff, operante alle dirette dipendenze di un dirigente di settore, la scheda di valutazione verrà compilata dal Direttore/ Segretario generale d'intesa con il dirigente responsabile del settore.

Valutazione relativa agli obiettivi di sviluppo e miglioramento assegnati

La valutazione degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento attribuiti a ciascun dirigente è espressa dall'organismo di controllo interno (OIV o nucleo di valutazione), sulla base dei dati elaborati dall'ufficio competente, utilizzando i parametri definiti nella seguente matrice:



		parametro 0 - 2	parametro 2,1 - 4	parametro 4,1 - 6	parametro 6,1 - 8	parametro 8,1 - 10			
Obiettivi	Peso attribuito all'obiettivo	Non avviato	Avviato	Perseguito	Raggiunto	Pienamente Raggiunto	Peso obiettivo x valutazione	Peso della sezione	Totale punti
							0,00		
							0,00		
							0,00		
							0,00		
						Punteggio obiettivi	0,00	%	
							PUNTEGGIO		

CHIAVI DI LETTURA PER LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

NON AVVIATO

Il termine **non avviato** indica che il titolare non ha articolato e implementato nessuna azione orientata al conseguimento dell'obiettivo.

AVVIATO

Il termine **avviato** indica che il titolare dell'obiettivo ha dato avvio alle azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo.

PERSEGUITO

Il termine **perseguito** indica che il titolare dell'obiettivo ha avviato le azioni necessarie per il conseguimento dell'obiettivo completandone alcune delle fasi previste.

RAGGIUNTO

Il termine **raggiunto** indica che il titolare dell'obiettivo ha conseguito l'obiettivo assegnato però presenta delle aree di miglioramento sulle modalità di raggiungimento in quanto non soddisfa entrambi i criteri di cui alla definizione di obiettivo.

PIENAMENTE RAGGIUNTO

Con il termine **pienamente raggiunto** si intende che il titolare dell'obiettivo ha soddisfatto pienamente sia gli aspetti quantitativi sia gli aspetti qualitativi e pertanto ha rispettato entrambi i criteri della definizione di obiettivo in uso.

Valutazione delle competenze professionali

La valutazione delle competenze professionali avviene su un nucleo di competenze comuni a tutte le posizioni dirigenziali e su competenze specifiche.

Le competenze comuni, e il relativo peso, sono definite dal presente documento; il peso per le competenze specifiche oggetto di valutazione può essere invece preventivamente concordato/negoziato annualmente tra il Direttore/ Segretario Generale e i singoli dirigenti.



La valutazione sulle singole competenze è espressa con un valore numerico compreso tra 1 (min), che indica la necessità di miglioramento delle prestazioni, e 5 (max), che identifica le prestazioni di eccellenza da mantenere, secondo la seguente scala pentametrica:

Descrizione della valutazione delle competenze		
1	Non adeguato	negativo
2	Parzialmente adeguato	
3	Adeguato	positivo
4	Elevato	
5	Eccellente	

La valutazione di sintesi relativa alle competenze per ciascun dirigente è data dalla media ponderata delle valutazioni, il cui valore sarà necessariamente compreso tra 1 e 5.

La scheda rappresenta lo strumento dove sono sintetizzati i criteri di valutazione e i relativi giudizi.

Le competenze oggetto di osservazione possono essere modificate nel corso degli anni.

All'interno della scheda le competenze comuni hanno un peso pari al 70% del totale delle competenze, quelle specifiche pari al 30%.

Valutazione di sintesi della performance individuale della dirigenza

Il punteggio finale di valutazione della performance individuale di ciascun dirigente è espresso con un valore numerico tra 2 e 10, determinato dalla somma ponderata dei punteggi attribuiti alla valutazione degli obiettivi e a quella delle competenze, moltiplicato per un parametro attribuito alla fascia di classificazione della posizione ricoperta come di seguito illustrato:

Fascia	Parametro
1A	1
2A	0,8
3A	0,6

CRITERI DI EROGAZIONE DELL'INDENNITA' DI RISULTATO

L'ammontare complessivo del fondo per la retribuzione di risultato erogabile è proporzionale al raggiungimento complessivo della Performance organizzativa dell'Ente.

L'incentivo individuale spettante ad ogni singolo dirigente è calcolato in misura direttamente proporzionale ai mesi di effettivo servizio e al punteggio finale della performance individuale per



l'anno di riferimento. In caso di attribuzione del punteggio minimo (2 punti) l'indennità di risultato non viene erogata.

L'indennità di risultato attribuita ad ogni singolo dirigente verrà corrisposta applicando le eventuali decurtazioni previste dalle norme in vigore, inerenti in particolare alle disposizioni in materia di trasparenza e valutazione dell'azione amministrativa. L'ammontare esatto dell'eventuale decurtazione sarà individuato dall'organismo di controllo interno (OIV o Nucleo di Valutazione).



PROVINCIA DI MATERA

Scheda di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dirigenti Anno _____.

Dirigente valutato	
Posizione	

A. Risultati di gestione	GIUDIZIO
Valutazione degli obiettivi di sviluppo e di miglioramento attribuiti	

B. Competenze comuni	PESO %	GIUDIZIO
Flessibilità Capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. Disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri e a interpretare il proprio ruolo al modificarsi del contesto.	10%	
Problem solving e Orientamento all'innovazione Capacità di comprendere e razionalizzare le necessità interne ed esterne al fine di individuare una costante gestione della complessità soprattutto in termini di semplificazione delle procedure, in particolare con l'utilizzo e l'implementazione di sistemi informativi, e di scomposizione dei problemi e delle situazioni. Visione e governo del cambiamento digitale	20%	
Orientamento all'efficienza Capacità di agire e di impegnarsi in prima persona per ottenere risultati migliori, in rapporto ad obiettivi sfidanti e con le risorse disponibili. Propensione a introdurre innovazioni e semplificazioni nell'organizzazione, nei metodi di lavoro e nelle procedure. Capacità dimostrata nel provvedere agli adempimenti di legge nei termini stabiliti e nell'assolvere alle attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione.	10%	
Gestione dei collaboratori Capacità di ascoltare, motivare, coinvolgere, valorizzare e valutare i propri collaboratori differenziando in maniera significativa i giudizi, di migliorarne il rendimento, di gestire efficacemente i processi di comunicazione, di condividere le conoscenze, di adottare comportamenti equilibrati ed efficaci nella gestione dei conflitti. Capacità di definire adeguati percorsi di formazione e crescita professionale per i dipendenti.	20%	



PROVINCIA DI MATERA

Orientamento all'utente Capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze degli utenti esterni ed interni.	10%	
C. Competenze specifiche	PESO %	GIUDIZIO
Capacità tecniche Ampiezza e profondità delle conoscenze attivate per risolvere i problemi del proprio lavoro. Aggiornamento sulle principali innovazioni dell'ambito disciplinare di competenza.	10%	
Aggiornamento e formazione	10%	
Capacità manageriali Orientamento al risultato, capacità di programmazione e pianificazione, di controllo e verifica dei risultati, capacità di gestione e ottimizzazione delle risorse economiche, strumentali ed umane.	10%	
D. Valutazione di sintesi competenze Media ponderata delle valutazioni punti B e C		
E. Valutazione complessiva = (Punti A x 0,55 + Punti D x 0,45)x2		
F. Osservazioni		
Indicazioni per il miglioramento della prestazione		
Necessità di adeguamento delle competenze digitali		

Data,

Firma valutatore/i:

Il Segretario Generale

Il Dirigente di Area

Firma valutato:

Osservazioni del valutato

Data, _____ Firma



PROVINCIA DI MATERA

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale

La valutazione della performance individuale del Segretario Generale è correlata al conseguimento degli obiettivi assegnati e tiene conto del complesso degli eventuali incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico delle funzioni di Direttore Generale, eventualmente assegnato.

La valutazione attiene, in particolare, alle funzioni e ai compiti attribuiti dalla legge al Segretario Generale, ed in particolare:

- a) collaborazione ed assistenza giuridico-amministrativa agli organi dell'Ente (Art.97, comma 2 – Dlgs 267/2000);
- b) partecipazione, con funzioni consultive, referenti e di assistenza, alle riunioni di Consiglio - (Art.97, comma 4, lettera a) - Dlgs 267/2000);
- c) funzioni di rogito dei contratti dell'Ente (Art.97, comma 4, lettera c) - Dlgs 267/2000);
- d) ulteriori funzioni attribuitegli dallo Statuto o dai regolamenti, o conferitegli dal Sindaco (art. 97 comma4 lettera d) - Dlgs 267/2000).

A ciascun fattore di valutazione è attribuito uno specifico peso percentuale ed in relazione a ciascuno di essi può essere espresso un giudizio alternativamente positivo/intermedio/negativo, a sua volta associato ad uno specifico peso relativo.

La retribuzione di risultato del Segretario Generale è determinata e corrisposta sulla base di una verifica dell'attività dallo stesso svolta in relazione alle seguenti voci:

- A. le performance operative, intese come i risultati conseguiti dal soggetto valutato rispetto agli obiettivi assegnati;
- B. i **comportamenti organizzativi**, intesi come le modalità seguite nella realizzazione dei compiti affidati e nello svolgimento dell'attività istituzionale cui il soggetto valutato è preposto.

La valutazione complessiva opera sul parametro numerico massimo pari a punti 100, così suddiviso:

- A. **performance operative** max punti 60/100
- B. **comportamenti organizzativi** max punti 40/100.

- A. Le **performance operative** attengono al raggiungimento di specifici **obiettivi annuali assegnati al Segretario Generale**.

Punteggio massimo attribuibile punti 60, da distribuire a seconda del numero degli obiettivi assegnati.



PROVINCIA DI MATERA

Parametri di valutazione per ogni obiettivo:

PARAMETRI	PUNTEGGIO
Obiettivo non raggiunto	0 punti
Obiettivo parzialmente raggiunto	50% dei punti max attribuibili
Obiettivo raggiunto	100% dei punti max attribuibili

I **comportamenti organizzativi** attengono alle seguenti attività istituzionali del Segretario Generale:

- a) funzione di collaborazione nonché esercizio delle funzioni rogatorie;
- b) funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti;
- c) funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni degli Organi Provinciali;
- d) funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi. Valutazione dei singoli comportamenti organizzativi.

a) **funzione di collaborazione nonché esercizio delle funzioni rogatorie.**

Nell'ambito di questa funzione deve essere valutato non solo il ruolo consultivo ma anche quello propositivo, nell'ambito sempre delle competenze proprie del Segretario Generale. Nell'ambito di questa categoria deve altresì essere valutato l'esercizio delle funzioni rogatorie. A quest'ultimo scopo la valutazione dovrà tenere conto del complesso delle funzioni svolte dal Segretario.

Punteggio massimo attribuibile: punti 10. Parametri di valutazione:

PARAMETRI	PUNTEGGIO
Scarsa	3
Largamente migliorabile	4
Sufficiente	6
Discreta	8
Buona	9
Ottima	10



PROVINCIA DI MATERA

- b) **funzione di assistenza giuridico amministrativa nei confronti degli organi dell'ente** in ordine alla conformità dell'azione giuridico-amministrativa alle leggi, allo statuto, ai regolamenti. La funzione dovrà essere valutata in relazione all'attività di consulenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi dell'ente intesa quale capacità di individuazione degli strumenti giuridico amministrativi più idonei per consentire l'ottimale conseguimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Punteggio massimo attribuibile: punti 10. Parametri di valutazione:

PARAMETRI	PUNTEGGIO
Scarsa	3
Largamente migliorabile	4
Sufficiente	6
Discreta	8
Buona	9
Ottima	10

- c) **funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Provinciale.**

Sono oggetto di valutazione le funzioni consultive, referenti, di assistenza e di verbalizzazione nei confronti del Consiglio Provinciale intese quali capacità di supportarne l'azione con riferimento agli ambiti di competenza. Rientra nello svolgimento della funzione "de qua" anche l'attività di verbalizzazione delle sedute degli organi dell'ente.

Punteggio massimo attribuibile: 10.

Parametri di valutazione:

PARAMETRI	PUNTEGGIO
Scarsa	3
Largamente migliorabile	4
Sufficiente	6
Discreta	8
Buona	9
Ottima	10



PROVINCIA DI MATERA

d) **funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi**

La valutazione dovrà avvenire considerando che per sovrintendenza si intende l'attività svolta dal segretario Provinciale finalizzata a garantire l'unità di indirizzo amministrativo, volta cioè a garantire l'unitarietà e l'omogeneità dell'azione dei responsabili di servizio, in coerenza con il programma dell'amministrazione Provinciale. Per coordinamento si intende l'attività tesa ad assicurare la corretta valutazione di tutti gli interessi coinvolti, garantendo l'attuazione dei principi di imparzialità, di buon andamento ed efficienza.

Punteggio massimo attribuibile: punti 10. Parametri di valutazione:

PARAMETRI	PUNTEGGIO
Scarsa	3
Largamente migliorabile	4
Sufficiente	6
Discreta	8
Buona	9
Ottima	10

SOGGETTO CHE EFFETTUA LA VALUTAZIONE

La valutazione è effettuata dal Presidente, su proposta del Nucleo di Valutazione, sulla base degli elementi acquisiti nel corso dell'anno e della sintetica relazione prodotta dal Segretario Generale, ai fini della dimostrazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati.

ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO

La retribuzione di risultato è conseguenza del punteggio complessivo ottenuto sommando i punteggi ottenuti in riferimento alle singole voci (punteggio massimo realizzabile pari a 100) ed è attribuita secondo le percentuali di seguito indicate:

- fino a 50 punti valutazione negativa - nessuna retribuzione
- da 51 a 60 punti 60% della retribuzione
- da 61 a 70 punti 70% della retribuzione
- da 71 a 80 punti 80% della retribuzione
- da 81 a 90 punti 90% della retribuzione - da 91 a 100 punti 100% della retribuzione.



PROVINCIA DI MATERA

SCHEDA PER L'ATTRIBUZIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO AL SEGRETARIO GENERALE

Segretario Generale Dr. _____

Periodo considerato: anno

Voci oggetto di valutazione	PUNTEGGIO MAX ATTRIBUIBILE	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
a) Funzione di collaborazione e funzioni rogatorie	10	
b) Funzione di assistenza giuridico amministrativa	10	
c) Funzione di partecipazione con funzioni consultive, referenti e di assistenza alle riunioni del Consiglio Provinciale e della Giunta	10	
d) Funzione di coordinamento e sovrintendenza dei responsabili dei servizi (Capi Settore)	10	
Obiettivi	60	
Punteggio totale	100	
Percentuale attribuita		

Matera, data

IL PRESIDENTE

Il NdV

Matera, data

Per ricevuta
IL SEGRETARIO GENERALE



PROVINCIA DI MATERA



Sistema di misurazione e valutazione delle posizioni dirigenziali



PROVINCIA DI MATERA

Premessa

Il presente sistema disciplina la valutazione delle posizioni dirigenziali al fine di ottemperare ad una precisa previsione del contratto collettivo che attribuisce ai dirigenti una retribuzione di posizione la cui entità deve essere commisurata ai compiti, alle attività e alle responsabilità connesse al ruolo ricoperto indipendentemente dal livello di prestazione e dalle qualità personali della persona che ricopre la posizione oggetto della valutazione.

Finalità

Il sistema di misurazione e valutazione della posizione dirigenziale consente di descrivere:

- a) lo scopo della posizione all'interno dell'organizzazione (ovvero l'insieme dei processi e delle funzioni assegnate);
- b) la dimensione della posizione (ovvero l'insieme dei dati quantitativi che caratterizzano l'attività)
- c) la complessità organizzativa della posizione (ovvero l'eterogeneità della attività svolte, il livello di specializzazione richiesto per la copertura del ruolo, la variabilità del contesto di riferimento)
- d) il livello di responsabilità associato alla posizione (ovvero il grado di rischio connesso al ruolo, la trasversalità della posizione, il grado di autonomia di cui gode la posizione ed i suoi limiti di discrezionalità);
- e) la rilevanza delle relazioni intesa come complessità negoziale da gestire
- f) la rilevanza strategica che ciascuna posizione riveste rispetto alle altre in relazione alle scelte politiche che l'Amministrazione intende perseguire.

Indennità di posizione: importi minimi e massimi

La retribuzione di posizione del personale dirigente può variare dal limite minimo di €.11.737,96 al limite massimo di €.39.686,27.

Gli importi suddetti sono comprensivi degli aumenti contrattuali finora vigenti.

Fattori di valutazione

I fattori di valutazione per la pesatura della posizione dirigenziale, definiti in coerenza con quanto previsto dal contratto nazionale dei dirigenti e ponderati in correlazione con l'assetto organizzativo della Provincia di Matera e con le linee strategiche dell'Amministrazione, sono così sintetizzati :



PROVINCIA DI MATERA

FATTORI DI VALUTAZIONE	PESO	SOGGETTO VALUTATORE
1. Complessità organizzativa	Max. 35 punti	NdV
2. Responsabilità interne ed esterne	Max. 35 punti	NdV
3. Relazioni	Max. 15 punti	NdV
4. Rilevanza strategica	Max. 15 punti	Presidente

Per la gradazione dei fattori sono definiti i seguenti parametri di valutazione :

CRITERI	Max punti	Parametri di valutazione	valutazione	punteggio
Complessità organizzativa	Min 14 Max 35	risorse umane gestite	fino a 15 unità	3
			da 16 a 40 unità	4
			oltre 40 unità	5
		risorse finanziarie gestite entrate /uscite (responsabile procedurale)	fino a 500.000,00€	2
			Da 500.001,00€ a 1.000.000,00€	3
			Da 1.000.001,00€ a 5.000.000,00€	4
			Oltre 5.000.001,00€	5
		specializzazione richiesta	media	2
			significativa	3
			rilevante	4
			elevata	5



PROVINCIA DI MATERA

		eterogeneità funzioni assegnate	media	3
			significativa	6
			rilevante	8
			elevata	10
		variabilità del contesto di riferimento (normativo, tecnologico, organizzativo)	media	4
			significativa	6
			rilevante	8
			elevata	10
Responsabilità interne ed esterne	Min . 13 Max 35	Responsabilità verso l'esterno (civile, amministrativa, penale)	media	5
			significativa	8
			rilevante	12
			elevata	15
		Attività intersettoriali gestite/progetti trasversali coordinati	media	4
			significativa	6
			rilevante	8
			elevata	10
	Livello di discrezionalità	media	4	
		significativa	6	
		rilevante	8	
		elevata	10	
Rilevanza relazioni	Min. 6 - Max 15	Relazioni interne	media	2
			significativa	3
			rilevante	4
			elevata	5
		Relazioni con utenza esterna	media	2



PROVINCIA DI MATERA

			significativa	3
			rilevante	4
			elevata	5
		Relazioni istituzionali	media	2
			significativa	3
			rilevante	4
			elevata	5
Rilevanza strategica	Min. 3 - Max 15	Strategicità	contenuta	fino a 3
			media	fino a 6
			significativa	fino a 9
			rilevante	fino a 12
			elevata	fino a 15
	Min. 36 - Max 100			

Collegamento con la retribuzione di posizione

Al fine della definizione del valore economico della retribuzione di posizione associato a ciascun ruolo organizzativo si identificano le seguenti fasi :

- Si individua l'ammontare delle risorse assegnate annualmente alla retribuzione di posizione dirigenziale nel rispetto delle previsioni normative e contrattuali;
- Si stabilisce che la fascia di posizione minima pari a €. 11.737,96 viene corrisposta per punteggi ≤44 punti.
- Si calcola la somma necessaria per garantire la fascia di posizione minima a tutte le strutture assegnate alla responsabilità dei dirigenti.
- Si riduce l'ammontare delle risorse assegnate annualmente alla retribuzione di posizione dirigenziale delle somme necessarie a garantire la fascia di posizione fissa a tutte le strutture assegnate alla responsabilità dei dirigenti.



PROVINCIA DI MATERA

- Si effettua la sommatoria della differenza tra punteggio ottenuto a seguito del processo di valutazione e 44 punti (soglia della fascia minima).
- Si divide il fondo residuo per tale sommatoria e si ottiene il valore punto.
- Si moltiplica il valore punto per la differenza tra punteggio ottenuto a seguito del processo di valutazione e 44 punti (soglia della fascia minima) e si individua il differenziale economico di ciascuna posizione.
- Si somma il differenziale economico di ciascuna posizione al valore economico della fascia minima di posizione e si individua la retribuzione di posizione assegnata a ciascun dirigente.
- La retribuzione di posizione **dei Dirigenti di Area** non può comunque superare il tetto massimo di €.39.686,27, **fatti salvi i futuri incrementi obbligatori previsti dal CCNL**.

La destinazione delle somme non utilizzate

Il valore economico corrispondente all'indennità di posizione per le funzioni dirigenziali aggiuntive attribuite al Segretario Generale costituisce economia di bilancio.

Le risorse della retribuzione di posizione non spese sono destinate al finanziamento della retribuzione di risultato.

La valutazione delle posizioni avviene, in sede di prima applicazione del presente sistema a seguito dell'entrata in vigore della nuova struttura organizzativa della Provincia di Matera, successivamente tale valutazione è rivista con cadenza periodica dal NdV al fine di assicurare la corrispondenza tra l'assetto organizzativo e la struttura retributiva dirigenziale.

Il processo di valutazione della posizione dirigenziale

si realizza attraverso le seguenti fasi:

Proposta di graduazione

Il Nucleo di Valutazione applica la metodologia di valutazione e attribuisce i punteggi relativamente ai primi tre fattori di valutazione (complessità organizzativa, responsabilità interne ed esterne, rilevanza relazioni).

Il fattore relativo alla rilevanza strategica è determinato dal Presidente della Provincia.

Istruttoria

In questa fase, l'ufficio competente, sulla base della proposta di graduazione e delle disponibilità del fondo per la retribuzione della posizione, determina il valore economico di ciascuna posizione e trasmette al Presidente della Provincia le risultanze del processo.



PROVINCIA DI MATERA

Determinazione finale graduazione e retribuzione di posizione

Il Presidente dispone, con proprio atto, la graduazione ed i valori delle retribuzioni di posizione dei dirigenti .



PROVINCIA DI MATERA
DESCRIZIONE DEI FATTORI DI PESATURA DELLA POSIZIONE

1. Complessita' della Posizione

<p><u>1.1. Risorse umane</u> nr. dipendenti assegnati</p>
<p><u>1.2. Dimensione economica :</u> quantità di entrate e di uscite attribuite alla posizione dirigenziale come responsabile di procedura</p>
<p><u>1.3. Specializzazione richiesta</u> rappresenta il grado di professionalità richiesta sia in relazione al percorso di studi che alle abilità acquisite grazie all'esperienza</p>
<p><u>1.4. Eterogenità funzioni assegnate</u> esprime la complessità che deriva dal dover gestire funzioni /attività plurime non omogenee fra loro.</p>
<p><u>1.5. Variabilità del contesto di riferimento</u> esprime la complessità che deriva dalla mancanza di stabilità del sistema normativo, organizzativo, tecnologico di riferimento e alle necessità di aggiornamento/cambiamento/innovazione connesse.</p>

2. Responsabilita'

<p><u>2.1. Responsabilità verso l'esterno (civile, amministrativa, penale)</u> Misura il rischio connesso alla responsabilità gestione.</p>
<p><u>2.2. Trasversalità delle funzioni gestite, progetti intersettoriali coordinati</u> Fa riferimento alle attività che necessitano di interazione con altri servizi dell'Ente per il perseguimento di obiettivi trasversali.</p>
<p><u>2.3. Livello di discrezionalità</u> Fa riferimento alla complessità derivante dall'assenza di procedure o processi standardizzati che richiedono quindi il ricorso ad abilità manageriali.</p>

3. Sistema delle relazioni



PROVINCIA DI MATERA

3.1. Relazioni interne

Fa riferimento alla dimensione e alla complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'interno dell'ente.

3.1. Relazioni esterne

Fa riferimento alla dimensione e alla complessità delle relazioni che la posizione intrattiene all'esterno dell'ente.

3.1. Relazioni istituzionali

Fa riferimento alla dimensione e alla complessità delle relazioni che la posizione intrattiene con altri soggetti istituzionali.

4. Rilevanza strategica

4.1. Strategicità

Parametro utilizzato per la valorizzazione delle posizioni dirigenziali alle quali sono attribuite funzioni cui l'Organo Esecutivo riconosce un particolare valore strategico in relazione alle priorità dell'Amministrazione.