

DELIBERAZIONE DEL PRESIDENTE

N. 17 DEL 29/01/2026

**OGGETTO: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA PROVINCIA DI VARESE**

L'anno 2026, addì 29 del mese di gennaio alle ore 16:50, nella sala delle adunanze del palazzo provinciale il Presidente MARCO MAGRINI con la partecipazione del Segretario Generale CLAUDIO LOCATELLI adotta il seguente provvedimento:

IL PRESIDENTE

Con i poteri conferiti dalla Legge n. 56/2014 che disciplina le competenze dello stesso “... *rappresenta l'Ente, convoca e presiede il Consiglio Provinciale e l'Assemblea dei Sindaci, sovrintende al funzionamento dei servizi e degli uffici e all'esecuzione degli atti; esercita le altre funzioni attribuite dallo Statuto*”;

Visto lo statuto della Provincia di Varese adottato dal Consiglio Provinciale nella seduta del 30 luglio 2019 con deliberazione n. 29 ed in particolare l'art. 14 “Elezioni e competenze” e l'art. 15 “Atti Presidenziali”;

Preso atto che con deliberazione del Consiglio prov.le:

- p.v. n. 43 del 28/07/2025 è stato approvato il Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026/2028;
- p.v. n. 71 del 15/12/2025 è stata approvata la nota di aggiornamento del Documento Unico di Programmazione (DUP) 2026/2028;
- p.v. n. 86 del 16/12/2025 è stato approvato il Bilancio di Previsione Finanziario 2026/2028 e relativi allegati;

Richiamate:

- la Deliberazione Presidenziale P.V. n. 1 del 08/01/2026 di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione (PEG) 2026/2028;
- la Deliberazione Presidenziale P.V. n. 14 del 31/01/2025 di approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, e ss.mm.ii, così come disposto dal D.L. n. 80/2021:
 - il Piano dei fabbisogni del personale (art. 6, D.lgs. n. 165/2001);
 - il Piano organizzativo per il lavoro agile (art. 14, c. 1, l. n. 124/2015);
 - il Piano delle azioni positive (art. 48, c. 1, del D.lgs. n. 198/2006);
 - il Piano della performance (art. 10, commi 1 e 1-ter, D.lgs. n. 150/2009);
 - il Piano dettagliato degli obiettivi (art. 108, co. 1, D.lgs. n. 267/2000);
 - il Piano di prevenzione della corruzione (art. 1, commi 5 e 60, L. n. 190/2012) e della trasparenza;
 - il Piano delle azioni concrete (artt. 60-bis e 60-ter, D.lgs. n. 165/2001);
 - il Piano della Formazione;

Premesso che:

- il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 relativa alla riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, disciplina “l’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e di trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- l’art. 7, primo comma, del decreto stabilisce infatti che “le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano annualmente, previo parere vincolante dell’Organismo Indipendente di Valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”;
- La Provincia di Varese con deliberazione Presidenziale n. 4/2022 e n. 10/2022 - in ottemperanza alla circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica - Ufficio per la valutazione della performance del 9 gennaio 2019, avente ad oggetto “Indicazioni in merito all’aggiornamento annuale del sistema di misurazione e valutazione della performance” (SMVP) – ha:
 - ✓ approvato il nuovo “Sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Varese” e relativi allegati, quale parte integrante e sostanziale della presente Deliberazione;
 - ✓ dato atto che il Sistema approvato abrogava e sostituiva i precedenti Sistemi di valutazione del personale delle categorie, del personale dirigenziale e del Segretario Generale con i relativi allegati attualmente vigenti (Manuale di valutazione e Schede di valutazione);
- con successive deliberazioni presidenziali n. 176/2023 e 9/2024 si provvedeva ad adeguare il Sistema a seguito della nomina del Direttore generale della Provincia di Varese;
- con successiva deliberazione presidenziale n. 54/2025 si provvedeva a:

- ✓ recepire, mantenere e adeguare il “Sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Varese” limitatamente a quanto definito nella Direttiva “*Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti*” e comunque ai soli ambiti/fattori di valutazione di performance organizzativa direttamente interessate dall’applicazione della sopracitata Direttiva;
- ✓ demandare a successivo atto deliberativo di aggiornamento del PIAO 2025/2027 – sezione 2.2 Performance per il recepimento delle conseguenti modifiche e/o integrazioni introdotte dalla Direttiva ministeriale di cui al punto precedente e adottate con detto atto – secondo quanto definito in premessa:
 - inibendo – limitatamente alla Performance Organizzativa di Settore - l’ambito “*Livello di benessere delle risorse umane*” - obiettivo “*Attività di formazione*” in quanto non conforme a quanto disposto dalla Direttiva;
 - allineando alla Direttiva - limitatamente alla Performance organizzativa di Area - il valore atteso dell’indicatore “*n. ore di attività di formazione erogata*” per l’ambito “*Livello di benessere delle risorse umane*” - obiettivo “*Attività di formazione*” (da 24 a 40 ore)
 - non alterando:
 - il sistema di pesatura vigente;
 - la valutazione complessiva, ivi incluse le schede di valutazione individuali, in quanto già prevedono le disposizioni della Direttiva in materia di formazione – così come indicato in premessa – e nel dettaglio:
 - a) per il personale del comparto - nella valutazione del fattore valutativo 2.c) “*Consapevolezza del ruolo e autoaggiornamento*” del fattore 2 “*Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali*” della scheda di performance individuale;
 - b) per le elevate qualificazioni - nella valutazione del fattore valutativo 2.b) “*Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento*” del fattore 2 “*Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali*” della scheda di performance individuale;
 - c) per i dirigenti - nella valutazione del fattore valutativo 3.b) “*Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento*” del fattore 3 “*Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali*” della scheda di performance individuale;
- ✓ dare atto che tale provvedimento avrebbe trovato applicazione – così come disposto dalla Direttiva - a decorrere dalla valutazione della performance 2025;

Premesso altresì che:

- l’assetto normativo introdotto dal Decreto legislativo n. 150/2009 è stato aggiornato in seguito dalla Legge delega n. 124/2015 sulla riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche attivata dai relativi decreti attuativi n. 74/2017 e n. 75/2017;
- le disposizioni contenute nel novellato Decreto Legislativo n. 150/09 disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni al fine di assicurare economicità della gestione, qualità ed efficienza delle prestazioni lavorative, trasparenza ed imparzialità dell’operato della PA, nonché elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa ed individuale;

Considerato che:

- la misurazione e valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento;
- la verifica della qualità dei servizi offerti e del grado di soddisfazione dei cittadini non può che essere attuata attraverso la previsione di efficaci meccanismi di misurazione e valutazione delle performance, delle prestazioni e delle attività;

Dato atto che, oltre a quanto sopra premesso, è stata ravvisata l'opportunità di:

- rivedere e modificare alcuni contenuti del sistema di misurazione e valutazione della performance, ai fini di una revisione ed aggiornamento dello stesso per migliorare il sistema e semplificandolo ad esito di un primo triennio di applicazione;
- confermare un unico sistema di valutazione che abbia come oggetto la definizione del ciclo della performance, delle sue fasi e dei suoi strumenti, e la definizione della performance organizzativa e individuale di
 - Direttore Generale – laddove nominato –
 - Segretario Generale
 - Dirigenti
 - Personale incaricato di Elevata Qualificazione
 - Personale delle categorie

Richiamato l'obiettivo gestionale n. 3.5.3.56 "Migliorare il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" della Sottosezione 2.2 Performance (PIAO 2025-2027) – introdotto con deliberazione presidenziale n. 88 del 06/06/2025 – e che prevede:

- *di avviare un processo di revisione sostanziale del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale introdotto nel 2022, con l'intento di superarne le criticità (criteri e i pesi con i quali si procede alla valutazione). Il nuovo sistema dovrà assicurare coerenza tra ruoli, obiettivi, risultati attesi e realizzati, in un'ottica di gestione continua e partecipata della valutazione*
- *che l'iniziativa ha una forte valenza trasversale ed è condivisa da tutti i dirigenti delle aree, coordinati dal Segretario Generale, chiamati a contribuire attivamente alla definizione di un modello più chiaro, efficace e funzionale al miglioramento delle prestazioni individuali e complessive dell'Ente.*
- *che la revisione del sistema implica un approccio metodologico solido, imparziale e basato su buone pratiche consolidate, in grado di accompagnare l'amministrazione in tutte le fasi del processo di cambiamento.*

Considerato altresì che:

- in coerenza con l'obiettivo gestionale di cui al punto precedente nel corso del 2025 è stato avviato il processo per la redazione del nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance dell'Ente finalizzato in particolare a:
 - svolgere attività di analisi e studio sulla normativa in materia;
 - analisi di fattibilità ed ambiti di applicazione;
 - revisione e aggiornamento del vigente Sistema di valutazione della performance organizzativa e della performance individuale del Direttore generale – laddove nominato -, del Segretario Generale, dei dirigenti, del personale incaricato di Elevata Qualificazione e del personale delle categorie;
 - semplificazione del Sistema vigente ad esito di un primo triennio di applicazione;

Dato atto che:

- in ottemperanza al dettato dell'art. 14 del Decreto Legislativo n. 150/2009, con deliberazione presidenziale n. 10 del 18 gennaio 2018 è stato modificato il "Regolamento della disciplina della misurazione, valutazione e trasparenza della performance" che all'art. 9 disciplina l'istituzione ed il funzionamento dell'Organismo di Valutazione (di seguito OdV) e che annovera tra i suoi compiti, tra l'altro, ai sensi del citato Regolamento, la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- con decreto presidenziale n. 365 del 27/12/2023 è stato rinnovato, quale componente unico esterno dell'Organismo di Valutazione monocratico della Performance della Provincia di Varese, la Dott.ssa Elisabetta Cattini per il triennio 2024/2026, con decorrenza dal 01/01/2024 e fino al 31/12/2026 compreso;

Dato atto, altresì, che:

- all'attività di studio e aggiornamento normativo condotto dal Segretario generale e dal suo staff seguiva attività di condivisione con tutti i dirigenti delle Aree - coordinati dal medesimo Segretario Generale - che venivano chiamati a contribuire attivamente alla definizione di un modello più chiaro, efficace e funzionale al miglioramento delle prestazioni individuali e complessive dell'Ente;
- all'esito di ogni singolo incontro veniva redatto specifico verbale volto a registrare le osservazioni e le integrazioni proposte e discusse;
- a conclusione degli incontri tecnici veniva redatto verbale finale che riportava le integrazioni accolte, previa verifica dell'accoglibilità dal punto di vista normativo;

- nell'aggiornamento del Sistema e verifica dell'applicazione veniva altresì coinvolto il Settore Gestione del Personale e Programmazione (Ufficio Retribuzioni);
- in data 20 dicembre 2025 si trasmetteva all'OdV il documento relativo al nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Varese e relativi allegati;
- in data 30 dicembre 2025 con nota prot. 56014 a firma del Segretario Generale si è proceduto a trasmettere il documento definitivo per l'apertura di un eventuale confronto con le OO.SS. Territoriali e con le R.S.U. così come previsto dall'art. 5, comma 3, lett. b) del CCNL Funzioni Locali del 16/11/2022, a cui non ha fatto seguito alcun riscontro da parte di questi ultimi;
- in data 30 dicembre 2025 si è proceduto alla trasmissione della medesima documentazione al Comitato Unico di Garanzia ai sensi della Direttiva n. 2/2019 della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- il CUG con nota prot. 2418 del 19/01/2026, ai fini dell'espressione del relativo parere preventivo esprimeva parere favorevole
- in data 05/01/2026 è pervenuto il parere vincolante dell'OdV espresso ai sensi dell'art. 9 lett. d) del sopra citato Regolamento;

Ritenuto, pertanto, di poter procedere all'approvazione del documento allegato relativo al Sistema di Misurazione e valutazione della performance della Provincia di Varese;

Visti i seguenti pareri espressi ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.lgs. 267/18.08.2000:

- parere favorevole in ordine alla regolarità tecnica espresso dal Segretario generale e Dirigente del Settore Organizzazione e Segreteria Dott. Claudio Locatelli;
- parere favorevole in ordine alla regolarità contabile espresso dal Dirigente del Settore Finanze e Bilancio, Dott. Raffaele Buononato;

DELIBERA

- 1) di approvare il nuovo "Sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Varese" e relativi allegati, quale parte integrante e sostanziale della presente Deliberazione;
- 2) di dare atto che il Sistema approvato, di cui al punto 1, abroga e sostituisce il precedente Sistema di misurazione e valutazione della performance della Provincia di Varese con i relativi allegati attualmente vigenti con entrata in vigore a decorrere dall'annualità 2026;
- 3) di trasmettere la presente deliberazione ai Settori competenti e all'OdV per tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al presente provvedimento, nonché di provvedere alla pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ente – sezione Amministrazione Trasparente per l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione ai sensi del d.lgs. 33/2013;
- 4) di dare atto, altresì, che tale provvedimento emanato da organo monocratico rappresenta una decisione derivante da valutazioni tecniche e pertanto segue l'iter procedimentale e consequenziale a quello già fissato per le deliberazioni dell'organo esecutivo;
- 5) di dare atto che sul presente provvedimento è stato espresso favorevolmente il parere ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.lgs. 267/18.08.2000;
- 6) di dichiarare il presente provvedimento immediatamente eseguibile, ai sensi dell'art. 134, comma 4, D.lgs. 267/18.08.2000 al fine di dar corso a tutti gli adempimenti connessi e consequenziali al presente provvedimento nel rispetto dei termini temporali fissati dalla normativa vigente in materia.

Letto, approvato e sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.

IL PRESIDENTE
MARCO MAGRINI

IL SEGRETARIO GENERALE
CLAUDIO LOCATELLI

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIPENDENTI DELLE CATEGORIE DEL COMPARTO							
Dipendenti	Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
Cat. A e B	18	Governance e comunicazione: qualità della relazione con gli stakeholder interni ed esterni, qualità e contenuti della comunicazione interna ed esterna scritta e verbale.	Trascura il contatto e le relazioni con gli stakeholder detrminando disfunzioni e necessità di interventi correttivi e di recupero. La comunicazione interna ed esterna è discontinua e insoddisfacente	Intrattiene relazioni con gli stakeholder in modo discontinuo. Alterna risultati di comunicazione molto variabili: dall'esauriente al prolisso, dal superfluo al carente	Intrattiene relazioni utili con gli stakeholder, pur partecipando in modo discontinuo agli incontri. La comunicazione è adeguata, sia all'interno del proprio gruppo di lavoro, sia verso o suoi destinatari in generale, pur continuando a amanifestare inutili prolissità e superfluità.	Intrattiene relazioni positive con gli stakeholder, partecipando costantemente agli incontri. Garantisce un buon livello di comunicazione, sia all'interno del proprio gruppo di lavoro, si avverso i suoi destinatari in generale.	Attua con continuità efficaci relazioni con gli stakeholder garantendo la propria presenza propositiva negli incontri. La comunicazione risulta sempre adeguata, mirata e curata nella forma, sia all'interno del proprio gruppo di lavoro, sia verso i suoi destinatari in generale.
Cat. C	13						
Cat. D	10						
Cat. A e B	15	Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management: capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause, definizione degli aspetti chiave. Capacità di risolvere le situazioni straordinarie e contingenti in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; elaborare idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi; individuare soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti; inquadrare i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi; scindere le persone dal problema, percezione del tempo di risposta al cliente, rispetto delle scadenze e tempistiche stabilite dall'Ente	Non applica o condivide processi di analisi relativi ai problemi che si pongono durante le attività lavorative. Non effettua, condivide od utilizza analisi riferite ai potenziali fattori esterni che possono incidere sul proprio lavoro e quello dei colleghi. Rappresenta in maniera confusa e prolissa gli argomenti da affrontare. Non affronta le questioni relative alla risoluzione delle criticità e dei problemi che incidono sul proprio contesto lavorativo. Spesso delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno. Lavora in modo approssimativo: non applica correttamente le procedure previste e non utilizza gli strumenti a disposizione. Non verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze. Non applica modelli di gestione riferiti alle tempistiche e alle scadenze,	Analizza in maniera macro ed approssimativa i fattori critici ed i problemi di maggiore evidenza che incidono sulla propria attività. Rappresenta in maniera sintetica e chiara esclusivamente alcuni rari e specifici contenuti o argomenti da affrontare. Cerca ed elabora soluzioni, non sempre efficaci, esclusivamente per alcune tipologie di problematiche e criticità. A volte delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno. E' in grado solo a volte di applicare correttamente le procedure previste e di utilizzare gli strumenti a disposizione. Raramente verifica la qualità del suo operato e lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità o scadenze. Ha difficoltà nella gestione dei tempi di lavoro proprio e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo). Tende a non identificare le priorità e a non rispettare le scadenze, anche quelle a breve termine.	Applica frequentemente processi di analisi riferiti ai principali problemi lavorativi legandoli al contesto di riferimento. Individua e rappresenta le cause ed i fattori interni ed esterni che possono incidere sull'attività. Rappresenta in maniera sintetica e chiara i principali concetti/argomenti da affrontare. Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo. Svolge un lavoro di qualità sufficiente, che può richiedere l'intervento da parte degli altri. Verifica abbastanza regolarmente lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze. Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) sufficiente in un arco temporale a medio termine. Indentifica le priorità e rispetta le tempistiche per le attività di maggior rilievo.	Applica nella maggioranza delle occasioni opportuni processi di analisi riferiti a problemi e fattori di diversa complessità. Individua in maniera esaustiva le cause e gli elementi di rilievo sia interni che esterni. Rappresenta in maniera sintetica la maggior parte dei concetti/argomenti da affrontare. Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione. Svolge un lavoro di buona qualità in autonomia. Verifica con buona frequenza ed in maniera efficace lo stato di avanzamento dell'operato e dei progetti rispetto a criticità o scadenze. Possiede una capacità di gestione del proprio lavoro e dei propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) buona in un arco temporale a medio-lungo termine. Indentifica le priorità e rispetta le tempistiche per gran parte delle attività da svolgere.	Analizza, nella totalità delle occasioni opportune, i contesti ed i problemi individuando i fattori critici e di rilievo relativi all'ambiente esterno ed interno. Individua e condivide cause e rischi spesso anche in maniera preventiva. Rappresenta in maniera sintetica ed esaustiva tutti i concetti/argomenti da affrontare anche quelli tecnicamente complessi. Cerca, elabora e sperimenta, in tempi brevi, soluzioni efficaci ed efficienti relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione. Coinvolge i colleghi nel processo e ne rende fruibile il metodo. Svolge un lavoro di elevata qualità applicando le procedure in modo rigoroso e utilizzando correttamente gli strumenti a disposizione. Opera costantemente un controllo sulle attività proprie e tiene monitorato lo stato di avanzamento dei progetti rispetto a criticità e scadenze. Assegna a se stesso e ai propri collaboratori (se richiesto dal ruolo) in maniera efficace ed efficiente i tempi di lavoro sulla base di priorità e obiettivi da raggiungere. Sa elaborare un piano d'azione a lungo termine, rispettando scadenze.
Cat. C	13						
Cat. D	16						
Cat. A e B	17	Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento: capacità di adattamento di comportamenti alle situazioni contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell'ambiente e della situazione lavorativa, propensione a collaborare con colleghi di altri Settori, ricerca e applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.	Dimostra scarsa elasticità nell'interpretazione dei propri atteggiamenti e tende a reiterare in via esclusiva il proprio modello comportamentale. Attua un approccio conservativo, preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti.	Indugia nell'attuare modificazioni del proprio comportamento e tende a mantenere il proprio modello senza mostrare di metterlo in discussione. Solo in alcuni e limitati casi accetta e promuove il cambiamento. Si espone in maniera limitata nell'azione di supporto dei processi di innovazione e cambiamento.	Attua gli adattamenti necessari alle necessità organizzative solo se esplicitamente richiesto in termini meramente formali. Coglie e propone le più evidenti integrazioni di innovazioni nel suo ambito di lavoro. È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; riconoscere i benefici derivanti dai cambiamenti stessi solo in determinati e limitati contesti. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con un impegno sufficiente.	Mostra propensione non marcatamente percepibile ad attuare gli adattamenti richiesti dalle necessità organizzative. E' incline al cambiamento. Riconosce i principali segnali che portano alla necessità di cambiamento. Apprezza i benefici del cambiamento e condivide i vantaggi con i colleghi/ collaboratori. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con buon impegno.	Non esita a modificare anche in maniera sostanziale e chiaramente percepibile il proprio comportamento per ottimizzare le necessità organizzative. E' capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove. Riconosce e condivide con tempistiche adeguate la necessità di cambiare. Stimola sistematicamente anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l'importanza che il cambiamento riveste.
Cat. C	14						
Cat. D	13						

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIPENDENTI DELLE CATEGORIE DEL COMPARTO							
Dipendenti	Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
Cat. A e B	15	Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento: conoscenza diffusa dell’ordinamento della Pubblica Amministrazione in generale, dell’ordinamento dell’Ente e della propria area di attività. Abilità nell’utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione. Grado di partecipazione a percorsi di formazione e di autoaggiornamento	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato. Non utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo. Non applica processi di autoaggiornamento delle proprie competenze. E' restio alla partecipazione ad occasioni di formazione.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo solo in rari casi ed in contesti specifici. Affronta solo raramente percorsi di autoaggiornamento. Acquisisce contenuti ed elementi basilari.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Affronta percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti ed elementi essenziali per la sua funzione.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Affronta percorsi di autoaggiornamento sui contenuti con regolarità. Acquisisce contenuti e tecniche funzionali a migliorare il proprio lavoro.	Dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Affronta percorsi formazione e di autoaggiornamento sui contenuti in maniera continua ed intensiva. Acquisisce contenuti e tecniche di alto livello utile al proprio lavoro e al miglioramento dell'organizzazione.
Cat. C	15						
Cat. D	11						

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI
ELEVATE QUALIFICAZIONI

Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
6	Governance e comunicazione: capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale. Supporto del cliente/utente: capacità di rassicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l’assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.	Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata. Non fornisce supporto adeguato al cliente/utente	Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi. Solo raramente, in riferimento alle situazioni opportune, fornisce supporto al cliente/utente.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressocchè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nelle situazioni di maggior rilievo.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressocchè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nella maggior parte delle situazioni opportune.	Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell’altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti. Fornisce sistematicamente supporto al cliente/utenti.
9	Capacità di pianificazione e controllo: capacità pianificazione delle attività del Settore, rispetto delle scadenze e delle tempistiche stabilite dall’Ente e dal Dirigente di Area.	Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono solo parzialmente utili allo scopo e necessitano di richiesta di riformulazione. Non presta attenzione alla qualità e ai tempi della reportistica. Attua i necessari riorientamenti solo su sollecitazione. Ritarda notevolmente i tempi di risposta.	Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono solo parzialmente utili allo scopo e spesso necessitano di richiesta di riformulazione. La reportistica è spesso incompleta, imprecisa e determina richieste di completamento. Attua i necessari riorientamenti in modo discontinuo, rendendo talvolta necessario sollecitarli. Rispetta la tempistica richiesta in modo discontinuo.	Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono utili allo scopo. La reportistica è completa ma presenta elementi di prolissità e ridondanza. Attua i necessari riorientamenti non garantendone l'immediatezza. Si limita al rispetto formale della tempistica richiesta.	Gli atti predisposti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono completi e chiari. La reportistica è soddisfacente nei contenuti ma non tempestiva. Attua i necessari riorientamenti con costanza rilevabile. Anticipa i tempi di risposta in modo discontinuo.	Gli atti necessari per concorrere alla formazione dei documenti di pianificazione e programmazione sono approfonditi, completi e rappresentano con immediatezza contenuti e prospettive. La reportistica è sempre tempestiva, completa, esaustiva e rappresenta con immediatezza quanto richiesto. Attua con prontezza e senza sollecitazioni le necessarie azioni di riorientamento. Anticipa notevolmente e con continuità i tempi di risposta.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI
ELEVATE QUALIFICAZIONI

Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
8	Capacità organizzative e gestione del personale: Capacità di esercitare una leadership formale ed informale, qualità delle decisioni in rapporto alla mutevolezza della situazione, capacità di adattamento dei comportamenti conseguenti alle situazioni contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell’ambiente e della situazione lavorativa, capacità di coordinare il personale attraverso un’efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento, capacità di prevenire e gestire i conflitti organizzativi	Attua forme di conduzione non chiaramente riconoscibili e inadeguate. La decisione è frettolosa , incompleta nei suoi contenuti e necessita du revisione.Dimostra scarsa elasticità nell'interpretazione dei propri atteggiamenti e tende a reiterare in via esclusiva il proprio modello comportamentale. Mostra scarsa attenzione per l'organizzazione del lavoro dei propri dipendenti. Nonm riesce a prevenire e gestire conflitti organizzativi, spesso prendendovi parte e non mantenedo la necessaria lucidità.	Attua forme di conduzione riconoscibilisolo dopo esservi stato sollecitato. La decisione non sempre è tepestiva, pur se corretta. Indugia nell'attuare modificazioni del proprio comportamento e tende a mantenere il proprio modello senza mostrare di metterlo in discussione. Attua forme di organizzazione del lavoro dei propri dipendenti in modo discontinuo. Non attua efficaci forme di prevenzione del conflitto organizzativo, dimostrando limitatate capacità di mediazione.	Attua con discontinuità forme di conduzione efficaci. La decisione è tempestiva e corretta nell'usualità delle situazioni di routine. Attua gli adattamenti necessari alle necessità organizzative solo se esplicitamente richiesto in termini meramente formali. Si limita a forme di organizzazione del lavoro dei propri dipendenti di tipo meramente formale. Gestisce adeguatamente le situazioni di conflitto organizzativo.	Attua forme di conduzione efficaci. La decisione è tempestiva e corretta anche in situazioni poco usuali. Mostra propensione non marcatamente percepibile ad attuare gli adattamenti richiesti dalle necessità. Attua forme di percepibile programmazione delle attività dei propri dipendenti nell'immediatezza del bisogno. Gestisce le situazioni conflittuali con fermezza, equilibrio e autocontrollo.	Attua con continuità forme di conduzione altanebte motivanti e coerenti col proprio agire. La decisione è costantemente completa, ponderata, argomentata, tempestiva e utile allo scopo mostrando elevata capacità di problem solving. Non esita a modificare anche in maniera sostanziale e chiaramente percepibile il proprio comportamento per ottimizzare le necessità organizzative. Attua forme di percepibile programmazione delle attivitàdei propri dipendenti, pianificandole con anticipo. Atua efficai forme di prevenzione dei conflitti organizzativi, favorendo il clima organizzativo in modo ottimale e chiaramente percepibile.
7	Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento: conoscenza diffusa e dimostrata dell’ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell’ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività. Grado di partecipazione a percorsi di formazione e di autoaggiornamento	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato. Non utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo. Non applica processi di autoaggiornamento delle proprie competenze. E' restio alla partecipazione ad occasioni di formazione.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo solo in rari casi ed in contesti specifici. Affronta solo raramente percorsi di autoaggiornamento. Acquisisce contenuti ed elementi basilari	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Affronta percorsi di formazione e autoaggiornamento sui contenuti di maggior evidenza e rilievo. Acquisisce contenuti e ed elementi essenziali per la sua funzione.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Affronta percorsi di autoaggiornamento sui contenuti con regolarità. Acquisisce contenuti e tecniche funzionali a migliorare il proprio lavoro.	Dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Affronta percorsi di formazione e di autoaggiornamento sui contenuti in maniera continua ed intensiva. Acquisisce contenuti e tecniche di alto livello utile al proprio lavoro e al miglioramento dell'organizzazione.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRIGENTI						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
4	Governance e comunicazione: capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con i vertici, colleghi e collaboratori, sotto il profilo sia professionale sia personale. Supporto del cliente/utente: capacità di assicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l’assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.	Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata. Non fornisce supporto adeguato al cliente/utente	Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi. Solo raramente, in riferimento alle situazioni opportune, fornisce supporto al cliente/utente.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nelle situazioni di maggior rilievo.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nella maggior parte delle situazioni opportune.	Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell’altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti. Fornisce sistematicamente supporto al cliente/utenti.
7	Capacità di pianificazione e controllo capacità di assegnare e coordinare efficacemente le attività, le risorse disponibili e il tempo di esecuzione e di fornire istruzioni necessarie alla realizzazione di un obiettivo comune ed esercitare il controllo.	Affida raramente ed in maniera confusa le attività ed i compiti ai collaboratori e colleghi. Non segue l'andamento e l'evoluzione dei compiti assegnati.	Assegna e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, poco significative sul monte lavoro. Fornisce indicazioni di coordinamento esclusivamente su richiesta dei collaboratori.	Assegna e coordina le principali attività seguendone l'evoluzione. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili.	Nella maggior parte delle occasioni opportune assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esaustiva le attività. È disponibile a chiarimenti.	In maniera regolare e sistematica assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera efficace ed efficiente valorizzando le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esaustiva le attività.
6	Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti Capacità di organizzare il lavoro, programmare e rispettare le scadenze, diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l’applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.	Non presta attenzione alla qualità e ai tempi della reportistica. Attua i necessari riorientamenti solo su sollecitazione. Ritarda notevolmente i tempi di risposta. Attua un approccio conservativo, preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti.	Attua i necessari riorientamenti in modo discontinuo, rendendo talvolta necessario sollecitarli. Rispetta la tempistica richiesta in modo discontinuo. Solo in alcuni e limitati casi accetta e promuove il cambiamento. Si espone in maniera limitata nell'azione di supporto dei processi di innovazione e cambiamento.	Attua i necessari riorientamenti non garantendone l'immediatezza. Si limita al rispetto formale della tempistica richiesta. È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; riconoscere i benefici derivanti dai cambiamenti stessi solo in determinati e limitati contesti. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con un impegno sufficiente.	Attua i necessari riorientamenti con costanza rilevabile. Anticipa i tempi di risposta in modo discontinuo. E' incline al cambiamento. Riconosce i principali segnali che portano alla necessità di cambiamento. Apprezza i benefici del cambiamento e condivide i vantaggi con i colleghi/ collaboratori. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con buon impegno.	Attua con prontezza e senza sollecitazioni le necessarie azioni di riorientamento. Anticipa notevolmente e con continuità i tempi di risposta. E' capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove. Riconosce e condivide con tempistiche adeguate la necessità di cambiare. Stimola sistematicamente anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l’importanza che il cambiamento riveste.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRIGENTI						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
4	Gestione del personale capacità di coinvolgere i collaboratori e attribuire responsabilità chiare; delegare parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati; manifestare una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti; sollecitare idee e contributi da parte dei collaboratori; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimolare l'apprendimento e la formazione continua del collaboratore; capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, i collaboratori; capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture, e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.	Non applica processi di sviluppo del personale. Non cura le relazioni con i propri collaboratori.	Applica in maniera approssimativa processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo di lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività. Cura il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera profittevole il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica in maniera sistematica processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace ed efficiente le attività. Cura in maniera adeguata e profittevole il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo tra le unità con regolarità.
4	Capacità di differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori capacità di valutare le performance dei collaboratori (lavoratori agili e non agili) con equità evidenziando i gap di miglioramento, valorizzare appieno i ruoli e le eccellenze, offrire pari opportunità ai collaboratori.	Valuta le performance in modo iniquo creando disparità nella valutazione dei collaboratori agili e non agili, senza evidenziare i gap di miglioramento. Non valorizza i ruoli e le eccellenze. Non attua differenziazioni in modo apprezzabile e diffuso. Tende a non offrire pari opportunità ai collaboratori	Attua differenziazioni n modo discontinuo e tende a ripeterle anno per anno. Non evidenzia gap di mgloramento se non saltuaramente e superficialmente. Tende ad offrire in modo discontinuo pari opportunità ai collaboratori.	Differenzia la valutazione in modo non particolarmente marcato e diffuso. Valuta gap di miglioramento in maniera poco accentuata e diffusa. Tende ad offrire pari opportunità ai collaboratori in maniera poco curata.	Attua forme di soddisfacente differenziazione. Valorizza in maniera soddsfacente i ruoli e le eccellenze. Valuta i gap di migloramento in maniera soddisfacente. Offre pari opportunità ai collaboratori in maniera soddisfacente.	Differenzia la valutazione in modo ampio e organizzativamente riconoscibile. Valuta con equità evidenziando i gap di miglioramento. Valorizza appieno i ruoli e le eccellenze. Offre pari opportunità ai collaboratori.
5	Capacità di coordinare e gestire eventi e/o situazioni non programmati e/o non programmabili capacità di gestione delle situazioni impreviste ed incidenti sull'attività complessiva dell'Area rispetto a quelle assegnate e programmate, riorientando le strategie in rapporto alla mutevolezza della situazione contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell'ambiente e della situazione lavorativa	Attua i necessari riorientamenti solo su sollecitazione, la decisione è frettolosa, incompleta nei suoi contenuti e necessita di revisione. Dimostra scarsa elasticità nell'interpretazione dei propri atteggiamenti e tende a reiterare in via esclusiva il proprio modello comportamentale	Attua i necessari riorientamenti in modo discontinuo, rendendo talvolta necessario sollecitarli, la decisione non sempre è tempestiva, pur se corretta.Indugia nell'attuare modificazioni del proprio comportamento e tende a mantenere il proprio modello senza mostrare di metterlo in discussione	Attua i necessari riorientamenti non garantendone l'immediatezza, la decisione è tempestiva e corretta nell'usualità delle situazioni di routine. Attua gli adattamenti necessari alle necessità organizzative solo se esplicitamente richiesto in termini meramente formali.	Attua i necessari riorientamenti con costanza rilevabile, la decisione è tempestiva e corretta anche in situazioni poco usuali. Mostra propensione non marcatamente percepibile ad attuare gli adattamenti richiesti dalle necessità organizzative.	Attua con prontezza e senza sollecitazioni le necessarie azioni di riorientamento, la decisione è costantemente completa, ponderata, argomentata, tempestiva e utile allo scopo mostrando elevata capacità di problem solving. Non esita a modificare anche in maniera sostanziale e chiaramente percepibile il proprio comportamento per ottimizzare le necessità organizzative.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI SEGRETARIO GENERALE						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
5	Governance e comunicazione: grado di collaborazione e assistenza giuridico amministrativa agli organi ed ai dirigenti dell'Ente/Partecipazione con ruolo consultivo, di referente e assistenza alle riunioni del Consiglio, dell'Assemblea dei Sindaci e al Presidente	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato. Non utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo. Rappresenta in maniera confusa e prolissa gli argomenti da affrontare. Spesso delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste dal ruolo solo in rari casi ed in contesti specifici Cerca ed elabora soluzioni, non sempre efficaci, esclusivamente per alcune tipologie di problematiche e criticità. A volte delega la risoluzione dei problemi a colleghi o all'esterno.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo. Rappresenta in maniera sintetica e chiara i principali concetti/argomenti da affrontare. Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano il suo ambito lavorativo.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Individua in maniera esaustiva le cause e gli elementi di rilievo sia interne che esterne. Rappresenta in maniera sintetica la maggior parte dei concetti/argomenti da affrontare. Cerca, elabora e sperimenta soluzioni efficaci relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione.	Dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento. Utilizza le prassi e le tecniche specifiche richieste nella maggior parte delle situazioni opportune. Rappresenta in maniera sintetica ed esaustiva tutti i concetti/argomenti da affrontare anche quelli tecnicamente complessi.Cerca, elabora e sperimenta, in tempi brevi, soluzioni efficaci ed efficienti relative ai principali problemi che riguardano sia il suo ambito lavorativo che l'organizzazione. Coinvolge i colleghi nel processo e ne rende fruibile il metodo.
8	Capacità di pianificazione e controllo: grado di promozione, coordinamento e verifica delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza	Non riesce a leggere ed interpretare il contesto. Ha difficoltà a scegliere le alternative e non coordina né promuove l'applicazione delle misure di prevenzione. Delega agli altri la responsabilità di verificare le misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.	Solo raramente riesce a leggere ed interpretare le situazioni in maniera corretta. Tende a travisare le situazioni o a non leggerle completamente. Si limita a valutazioni e verifiche superficiali e spesso le sue azioni possono risultare tardive ed inefficaci.	E' in grado di leggere ed interpretare il contesto solo nelle situazioni di maggiore rilevanza. Talvolta sa valutare e scegliere tra varie alternative e generalmente prende decisioni efficaci in riferimento agli obiettivi da raggiungere. Generalmente prende decisioni in situazioni routinarie e poco complesse, con ricadute non cruciali.	È in grado di analizzare il contesto accuratamente nella maggior parte delle situazioni. Prende decisioni coerenti e funzionali agli obiettivi da raggiungere. Prende decisioni efficaci volte alla promozione, coordinamento e verifica dell'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza che hanno ricadute rilevanti.	È in grado di analizzare il contesto sistematicamente, valutare attentamente e scegliere tra varie alternative e di prendere decisioni efficaci ed efficienti sulla base degli obiettivi da raggiungere, anche in situazioni complesse e incerte. È in grado di prevenire criticità e anticipare gli effetti delle proprie decisioni sul contesto. Si assume l’onere e l’impegno di prendere decisioni che devono essere prese, promuove, coordina e verifica puntualmente l'applicazione delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza.
7	Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti: capacità di gestione delle funzioni rogatorie nell'interesse dell'Ente	Non dimostra la conoscenza richiesta anche se sollecitato.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta esclusivamente in rari e specifici casi.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nelle situazioni di maggior evidenza o rilievo.	Dimostra ed utilizza la conoscenza richiesta nella maggior parte delle situazioni opportune.	Dimostra ed utilizza sistematicamente la conoscenza richiesta. Condivide e si confronta con altri su temi specifici funzionali alle attività di riferimento.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI SEGRETARIO GENERALE						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
5	Gestione del personale: capacità di coordinare, coinvolgere e sovrintendere ai Dirigenti e attribuire responsabilità chiare, esercitare leadership proattiva, manifestando una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti, sollecitare idee e contributi da parte dei Dirigenti; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; capacità di porsi come interlocutore autorevole	Non applica processi di sviluppo del personale. Non cura le relazioni con i propri collaboratori.	Applica in maniera approssimativa processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo di lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività. Cura il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera profittevole il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica in maniera sistematica processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace ed efficiente le attività. Cura in maniera adeguata e profittevole il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo tra le unità con regolarità.
5	Capacità di differenziazione nella valutazione dei Dirigenti capacità di ancorare il riconoscimento del valore della performance alla differenziazione ponderata delle modalità della prestazione lavorativa, offrire pari opportunità ai collaboratori	Valuta le performance in modo iniquo creando disparità nella valutazione dei collaboratori agili e non agili, senza evidenziare i gap di miglioramento. Non valorizza i ruoli e le eccellenze. Non attua differenziazioni in modo apprezzabile e diffuso. Tende a non offrire pari opportunità ai collaboratori	Attua differenziazioni n modo discontinuo e tende a ripeterle anno per anno. Non evidenzia gap di mgloramento se non saltuaramente e superficialmente. Tende ad offrire in modo discontinuo pari opportunità ai collaboratori.	Differenzia la valutazione in modo non particolarmente marcato e diffuso. Valuta gap di miglioramento in maniera poco accentuata e diffusa. Tende ad offrire pari opportunità ai collaboratori in maniera poco curata.	Attua forme di soddisfacente differenziazione. Valorizza in maniera soddsfacente i ruoli e le eccellenze. Valuta i gap di migloramento in maniera soddisfacente. Offre pari opportunità ai collaboratori in maniera soddisfacente.	Differenzia la valutazione in modo ampio e organizzativamente riconoscibile. Valuta con equità evidenziando i gap di miglioramento. Valorizza appieno i ruoli e le eccellenze. Offre pari opportunità ai collaboratori.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRETTORE GENERALE						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
5	Governance e comunicazione capacità di attuare con continuità relazioni con gli stakeholders interni ed esterni, qualità dei contenuti della comunicazione interna ed esterna, qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna scritta e verbale	Tende a evitare le situazioni di scambio comunicativo. Quando interviene, lo fa in maniera confusa e disordinata. Non fornisce supporto adeguato al cliente/utente	Se stimolato o obbligato affronta situazioni di scambio comunicativo fornendo le informazioni essenziali in maniera semplice e approssimata. Evita il confronto verbale su contenuti tecnici o particolarmente complessi. Solo raramente, in riferimento alle situazioni opportune, fornisce supporto al cliente/utente.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nelle situazioni di maggior rilievo.	Esprime nelle situazioni necessarie una comunicazione pressochè efficace sul piano dei contenuti, con argomentazioni pertinenti ed espresse in modo abbastanza chiaro. Utilizza modalità adeguate per sollecitare e gestire gli scambi comunicativi con gli interlocutori in contesti abituali e non complessi. Fornisce supporto al cliente/utenti nella maggior parte delle situazioni opportune.	Ha uno stile comunicativo fluido e articolato anche in contesti nuovi e complessi. Comprende le posizioni dell'altro e gestisce con facilità il contraddittorio. Ascolta attivamente: fa domande, riformula opportunamente e gestisce con padronanza sia aspetti verbali che non verbali del messaggio. Riformula il proprio pensiero basandosi su feedback ricevuti. Fornisce sistematicamente supporto al cliente/utenti.
8	Capacità di pianificazione e controllo chiarezza e prontezza nella collaborazione all'attività di programmazione dell'azione dell'ente, chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi, capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo	Affida raramente ed in maniera confusa le attività ed i compiti ai collaboratori e colleghi. Non segue l'andamento e l'evoluzione dei compiti assegnati.	Assegna e coordina esclusivamente alcune tipologie di attività, poco significative sul monte lavoro. Fornisce indicazioni di coordinamento esclusivamente su richiesta dei collaboratori.	Assegna e coordina le principali attività seguendone l'evoluzione. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili.	Nella maggior parte delle occasioni opportune assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera coerente con le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esaustiva le attività. È disponibile a chiarimenti.	In maniera regolare e sistematica assegna e coordina con efficacia le attività. Affida compiti ed attività in maniera efficace ed efficiente valorizzando le risorse disponibili. Illustra in maniera semplice ed esaustiva le attività.
7	Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti capacità di organizzare il lavoro, programmare e rispettare le scadenze, diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance	Non presta attenzione alla qualità e ai tempi della reportistica. Attua i necessari riorientamenti solo su sollecitazione. Ritarda notevolmente i tempi di risposta. Attua un approccio conservativo, preferisce operare in ambienti protetti su cui può facilmente avere il controllo. Fa molta fatica ad affrontare con serenità nuovi contesti e ad accettare prontamente i cambiamenti.	Attua i necessari riorientamenti in modo discontinuo, rendendo talvolta necessario sollecitarli. Rispetta la tempistica richiesta in modo discontinuo. Solo in alcuni e limitati casi accetta e promuove il cambiamento. Si espone in maniera limitata nell'azione di supporto dei processi di innovazione e cambiamento.	Attua i necessari riorientamenti non garantendone l'immediatezza. Si limita al rispetto formale della tempistica richiesta. È in grado di affrontare il cambiamento in modo sereno; riconoscere i benefici derivanti dai cambiamenti stessi solo in determinati e limitati contesti. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con un impegno sufficiente.	Attua i necessari riorientamenti con costanza rilevabile. Anticipa i tempi di risposta in modo discontinuo. E' incline al cambiamento. Riconosce i principali segnali che portano alla necessità di cambiamento. Apprezza i benefici del cambiamento e condivide i vantaggi con i colleghi/ collaboratori. Si attiva nella promozione e nell'implementazione con buon impegno.	Attua con prontezza e senza sollecitazioni le necessarie azioni di riorientamento. Anticipa notevolmente e con continuità i tempi di risposta. E' capace di affrontare con entusiasmo le situazioni nuove. Riconosce e condivide con tempistiche adeguate la necessità di cambiare. Stimola sistematicamente anche gli altri a cambiare, trasmettendo loro l'importanza che il cambiamento riveste.

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI DIRETTORE GENERALE						
Peso	FATTORI VALUTATIVI	livello di debolezza RANGE VALUTAZIONE DA 0 A 60 PUNTI	livello non pienamente soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 61 A 70 PUNTI	livello soddisfacente RANGE VALUTAZIONE DA 71 A 80 PUNTI	livello di forza RANGE VALUTAZIONE DA 81 A 90 PUNTI	livello di eccellenza RANGE VALUTAZIONE DA 91 A 100 PUNTI
5	Gestione del personale capacità di coordinare, coinvolgere e sovrintendere ai Dirigenti e attribuire responsabilità chiare, esercitare leadership proattiva, manifestando una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti, sollecitare idee e contributi da parte dei Dirigenti; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; capacità di porsi come interlocutore autorevole	Non applica processi di sviluppo del personale. Non cura le relazioni con i propri collaboratori.	Applica in maniera approssimativa processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività e cura il confronto e la collaborazione ed il confronto tra componenti di gruppo di lavoro solo in casi di particolare urgenza o se stimolato da altri.	Applica ove maggiormente rilevante e necessario processi di sviluppo del personale, ne orienta le attività. Cura il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica nella maggior parte delle occasioni possibili processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace le attività. Cura in maniera profittevole il confronto e la collaborazione dei componenti di gruppo o tra le unità con regolarità.	Applica in maniera sistematica processi di sviluppo del personale, ne orienta in maniera efficace ed efficiente le attività. Cura in maniera adeguata e profittevole il confronto e la collaborazione dei componenti del gruppo tra le unità con regolarità.
5	Capacità di differenziazione nella valutazione dei Dirigenti capacità di ancorare il riconoscimento del valore della performance alla differenziazione ponderata delle modalità della prestazione lavorativa, offrire pari opportunità ai collaboratori.	Valuta le performance in modo iniquo creando disparità nella valutazione dei collaboratori agili e non agili, senza evidenziare i gap di miglioramento. Non valorizza i ruoli e le eccellenze. Non attua differenziazioni in modo apprezzabile e diffuso. Tende a non offrire pari opportunità ai collaboratori	Attua differenziazioni n modo discontinuo e tende a ripeterle anno per anno. Non evidenzia gap di mgloramento se non saltuaramente e superficialmente. Tende ad offrire in modo discontinuo pari opportunità ai collaboratori.	Differenzia la valutazione in modo non particolarmente marcato e diffuso. Valuta gap di miglioramento in maniera poco accentuata e diffusa. Tende ad offrire pari opportunità ai collaboratori in maniera poco curata.	Attua forme di soddisfacente differenziazione. Valorizza in maniera soddsfacente i ruoli e le eccellenze. Valuta i gap di migloramento in maniera soddisfacente. Offre pari opportunità ai collaboratori in maniera soddisfacente.	Differenzia la valutazione in modo ampio e organizzativamente riconoscibile. Valuta con equità evidenziando i gap di miglioramento. Valorizza appieno i ruoli e le eccellenze. Offre pari opportunità ai collaboratori.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

PRINCIPI E FINALITÀ DEL SISTEMA	3
IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	4
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	13
LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	15
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	20
IL PROCESSO VALUTATIVO	22
LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	24
LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE	28
LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI	32
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE	36
LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE DEL COMPARTO	40
LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA	44
DISCIPLINA SUI COMPENSI AGGIUNTIVI	45
ATTRIBUZIONE DEL PREMIO DI ECCELLENZA	46
LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	46

PRINCIPI E FINALITÀ DEL SISTEMA

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance (di seguito anche S.MI.VA.P.) definisce l'insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento del ciclo della performance ossia della programmazione, misurazione, rendicontazione e valutazione della performance.

Lo S.MI.VA.P. della Provincia di Varese¹, adottato in attuazione del D.lgs. 150/2009, si propone di raggiungere le seguenti finalità:

- promuovere il miglioramento quali-quantitativo del servizio pubblico provinciale, oggetto primario della performance;
- promuovere il cambiamento organizzativo, lo sviluppo professionale e la motivazione, in una logica di miglioramento continuo e di equa assegnazione degli incentivi;
- far crescere, attraverso il confronto, la professionalità di tutto il personale collegando la valutazione delle prestazioni sia ai comportamenti organizzativi che al raggiungimento degli obiettivi individuali, e migliorare la qualità dei servizi offerti ai cittadini e agli utenti;
- sviluppare le competenze gestionali e organizzative di tutto il personale dipendente, valutando la capacità sia di raggiungere obiettivi strategici sia di ottimizzare l'attività ordinaria, nonché il possesso delle competenze proprie di coloro che per ruolo sono chiamati al più efficiente ed efficace utilizzo delle risorse affidategli;
- garantire la correttezza del processo di valutazione individuale, collocato nel più ampio ciclo di gestione della performance, attraverso

¹ come aggiornato dalla "Riforma Madia", dalle linee guida n. 2/2017, n. 5/2019 e dalle direttive emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, in materia di misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti pubblici e di valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione, in base anche a quanto previsto nei Regolamenti dell'Ente e dal Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro.

la validazione, per ciascun anno di riferimento, dei dati consuntivi dei documenti di programmazione da parte dell'Organismo di Valutazione (di seguito anche O.d.V.);

- favorire l'integrità, la trasparenza e la credibilità (accountability) dell'Amministrazione;
- costituire uno degli strumenti di azione per applicare e concretizzare la parità tra i generi, rimuovere gli ostacoli alla realizzazione delle pari opportunità e promuovere i comportamenti volti all'accessibilità, all'equità e all'inclusione;
- favorire l'integrazione con la sottosezione Rischi corruttivi e Trasparenza del PIAO;
- garantire il collegamento tra retribuzione accessoria e performance, utilizzando i sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito.

Lo S.MI.VA.P. è approvato con deliberazione del Presidente della Provincia, quale organo che assume i poteri e le competenze già della Giunta Provinciale, previo parere vincolante dell'Organismo di Valutazione, ed è aggiornabile annualmente in funzione delle esigenze specifiche dell'Ente o dell'evoluzione del contesto normativo, entro il termine di adozione del Piano Integrato Piano Integrato di Attività e Organizzazione della Pubblica Amministrazione (di seguito anche PIAO) introdotto dal D.L. 80/2021.

IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è il contributo che un soggetto (singolo individuo, unità organizzativa, organizzazione nel suo complesso), attraverso la propria azione, apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e alla soddisfazione dei bisogni individuati dall'Ente e per i quali l'organizzazione è costituita.

Il Ciclo della performance è il processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, si realizza il monitoraggio durante la gestione e si rendicontano e valutano i risultati. La valutazione della performance è

quindi il percorso attraverso il quale si giunge al miglioramento dei servizi e alla crescita professionale.

Con l'introduzione del PIAO la gestione del ciclo della performance è stata ulteriormente valorizzata quale leva primaria per orientare l'azione amministrativa verso la generazione di valore pubblico, perseguendo gli obiettivi strategici fissati a livello politico, nelle linee di mandato, e progressivamente declinati a livello gestionale in obiettivi operativi di medio e/o breve termine.

Elementi essenziali del Ciclo sono:

- ✓ I soggetti
- ✓ Le fasi
- ✓ I documenti di pianificazione e rendicontazione della Performance

I soggetti

Sono **soggetti** attivi del ciclo della performance:

- **l'Organo di indirizzo politico-amministrativo**, al quale compete, con la definizione delle linee strategiche, l'esercizio della funzione di indirizzo e l'approvazione degli obiettivi da perseguire e dei programmi da attuare;
- **il Presidente** della Provincia che:
 - approva la metodologia di misurazione e valutazione della performance (S.MI.VA.P.) e le eventuali modifiche, nel rispetto delle disposizioni di legge;
 - approva gli atti di pianificazione strategica integrata (PIAO) – nell'annessa sottosezione Performance e sottosezione Rischi Corruttivi e Trasparenza - e propone al Consiglio gli atti di pianificazione finanziaria (DUP e Bilancio di previsione dell'Ente);
 - assegna al Segretario generale e ai dirigenti gli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale;
 - approva la Relazione finale sulla performance;

- effettua la valutazione della performance dei Dirigenti, sulla base delle proposte dell'Organismo di Valutazione per la parte degli obiettivi e, sentito il Segretario Generale, per i comportamenti organizzativi;
- valuta le prestazioni del Segretario Generale e del Direttore Generale - laddove nominato - per i comportamenti organizzativi e, sulla base delle proposte dell'Organismo di Valutazione, la parte degli obiettivi;
- interloquisce con il Segretario Generale e con l'Organismo di Valutazione durante il dispiegarsi del ciclo della performance.

➤ **il Segretario Generale** che:

- elabora e propone al Presidente la metodologia di misurazione e valutazione della performance (S.MI.VA.P.);
- coordina il ciclo della performance nelle fasi di programmazione, misurazione e valutazione;
- propone, attraverso l'unità amministrativa competente, la pianificazione annuale della performance organizzativa ed individuale e la pianificazione delle misure in materia di anticorruzione e trasparenza;
- svolge, attraverso l'unità amministrativa competente, il monitoraggio sullo stato di avanzamento delle pianificazioni citate, utilizzando l'apposito sistema di gestione e reporting in uso;
- elabora, effettua e propone all'Organismo di Valutazione la valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze professionali dei Dirigenti;
- orienta i Dirigenti, anche attraverso il Comitato di Direzione, nell'attuazione di procedure di valutazione.

➤ **i Dirigenti** che:

- concorrono in uno scambio dialettico con il Segretario Generale e l'OdV nella declinazione dei propri obiettivi di performance individuale – assegnati dal Presidente - nonché degli obiettivi

gestionali da assegnare agli incaricati di Elevata Qualificazione dei settori della propria Area;

- definiscono i termini di compartecipazione ai risultati/obiettivi da parte del restante personale di comparto, in termini di attività e compiti assegnati;
- gestiscono le risorse a loro assegnate nell'attuazione degli obiettivi;
- partecipano al processo di monitoraggio e provvedono alla valutazione dei propri collaboratori.

➤ **i Funzionari incaricati di Elevata Qualificazione** che:

- concorrono con i Dirigenti nella gestione delle risorse e degli obiettivi e partecipano al processo di monitoraggio del proprio settore di competenza.

il Personale delle categorie che:

- con il proprio contributo individuale, concorre a realizzare gli obiettivi programmati.

➤ **l'Organismo di Valutazione (OdV)** che:

- fornisce lungo tutto il ciclo della Performance un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità allo S.MI.VA.P., esprimendo il proprio parere obbligatorio;
- supporta l'Ente nell'attività di programmazione generale;
- valuta la performance organizzativa e individuale e formula al Presidente della Provincia la proposta di valutazione del Segretario Generale, del Direttore generale – laddove nominato - e dei Dirigenti.

➤ **l'ufficio Programmazione Strategica** che:

- in possesso delle conoscenze e delle competenze professionali necessarie per il supporto alle funzioni proprie del OdV quali, ad esempio, conoscenza della struttura organizzativa dell'Ente, capacità di analisi dei processi, conoscenza dei sistemi di pianificazione e controllo, utilizzo dei sistemi informativi, etc.;

➤ **gli Stakeholders** che:

- sono chiamati a valutare l'azione pubblica e i suoi effetti, in termini di costi e benefici sociali, sia in sede di programmazione che in sede di verifica dei risultati.

Tutti gli attori sono coinvolti nel percorso di valutazione, dal momento di definizione degli obiettivi a quello della loro rendicontazione.

Ai sensi dello Statuto e del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e servizi, il Presidente può nominare un Direttore Generale; nel caso di mancata individuazione di quest'ultimo, al Segretario Generale possono essere delegate le relative funzioni con provvedimento presidenziale.

Le fasi

Ai sensi dell'art. 4 del D.lgs. n. 150/2009 il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- raccordo del Piano della performance con la pianificazione strategica (PIAO) e di bilancio (DUP/PEG): è assicurata dalla coerenza del livello della programmazione gestionale con i superiori livelli della pianificazione strategica;
- Programmazione: momento in cui l'Ente definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo e breve termine, gli indicatori di risultato e i rispettivi valori attesi (target), tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella Relazione annuale sulla performance. La fase di *programmazione* serve ad orientare la *performance organizzativa e individuale attesa*;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, agli stakeholders (cittadini, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi);

- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

Natura degli obiettivi: definizione, classificazione e graduazione

Il Presidente della Provincia, nella declinazione delle linee strategiche di mandato e sulla base delle linee di indirizzo e degli obiettivi strategici contenuti nel DUP, approva gli obiettivi del PDO-Piano della Performance proposti dai Dirigenti e dal Segretario Generale che coordina il processo di traduzione degli indirizzi in obiettivi.

Gli obiettivi possono essere:

- *strategici-operativi anche di durata pluriennale*, che rivestono primario interesse per l'Ente con finalità strategiche, innovative e di sviluppo, collegati direttamente alle linee di mandato e agli obiettivi del DUP. Rilevanza strategica è attribuita anche agli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. La gestione degli obiettivi strategici è affidata al Segretario Generale, per quanto di competenza, e ai Dirigenti in base ai rispettivi incarichi. Al fine di differenziare il livello di complessità degli obiettivi, l'OdV, tenuto conto della declinazione degli obiettivi e dei relativi indicatori, previo confronto con il Segretario Generale ed i Dirigenti, ne propone una classificazione al Presidente della Provincia che l'approva contestualmente all'approvazione del PIAO-PDO-PDP. La relativa pesatura non incide nel calcolo della retribuzione di risultato per Dirigenti e incaricati di Elevata Qualificazione e del premio incentivante per il personale delle categorie del comparto;
- *operativi-gestionali*, che rappresentano miglioramenti della gestione ordinaria delle attività dell'Ente ed il raggiungimento/mantenimento di determinati standard di qualità dei servizi.

Per ogni obiettivo vengono declinati i seguenti elementi:

- titolo;

- settore di competenza con individuazione del relativo dirigente, E.Q. e personale assegnato;
- descrizione delle azioni/attività con indicazione del termine ultimo di realizzazione;
- indicatore con relativa descrizione, unità di misura e valore atteso, anche in termini di valore pubblico generato.

Preventivamente all'approvazione del Piano della Performance-Piano dettagliato degli obiettivi, la proposta è trasmessa all'Organismo di Valutazione che esprime un parere non vincolante in ordine all'adeguatezza normativa e alla coerenza degli obiettivi rispetto agli altri documenti di programmazione e alla effettiva qualità e misurabilità degli stessi e dei relativi indicatori.

Al fine di differenziare le priorità e la rilevanza degli obiettivi, gli stessi vengono sottoposti ad un processo di graduazione attraverso il quale ad ogni obiettivo viene attribuito un livello di complessità (alto, medio, basso). Nella fase di costruzione del Piano, i Dirigenti, unitamente alla declinazione degli obiettivi di competenza, propongono una proposta di pesatura degli obiettivi in base alla metodologia allegata al presente sistema.

L'Organismo di Valutazione, in relazione alla rispondenza degli obiettivi ai fattori individuati, secondo la metodologia allegata al presente sistema di valutazione, determina il livello di complessità da riconoscere a ciascun obiettivo. I fattori da considerare per la graduazione degli obiettivi sono: impatto esterno, livello di innovazione, complessità organizzativa.

Il livello di complessità degli obiettivi è proposto dall'OdV.

La pesatura degli obiettivi incide nel calcolo della valutazione della performance individuale e nella distribuzione della premialità spettante sia per il personale Dirigente che del comparto (mediante l'attribuzione di un coefficiente).

Nel Piano possono essere ricompresi obiettivi trasversali, quindi di interesse di tutti o più Settori, con particolare attenzione agli obiettivi di prevenzione

della corruzione, di semplificazione amministrativa, di digitalizzazione dei procedimenti. Il Segretario Generale coordina il processo di declinazione degli obiettivi e assicura un'omogenea distribuzione degli stessi tra i Settori dell'Ente.



In caso di differimento del termine di adozione del Bilancio di Previsione degli EE.LL., nei primi mesi dell'anno, su proposta del Segretario Generale, il Presidente della Provincia, approva un documento di programmazione provvisorio (anche con riferimento ai contenuti del DUP) che individua obiettivi e indicatori, ai sensi dell'art. 5, comma 1-ter del D.lgs. 150/2009.

➤ **Monitoraggio del Piano**

In corso d'anno, in sede di monitoraggio infrannuale del PIAO-PDP-PDO, con il coordinamento del Segretario Generale e supportato dall'Ufficio Programmazione Strategica, viene verificato lo stato di avanzamento degli obiettivi e dei relativi indicatori, rilevando gli eventuali scostamenti, correlati con le risorse del PEG, al fine di apportare le eventuali azioni correttive per il raggiungimento degli stessi. L'Ufficio Programmazione

Strategica trasmette all'OdV i documenti inerenti il monitoraggio infrannuale.

Successivamente all'approvazione del PIAO-PDP-PDO e in relazione all'andamento delle attività, i Dirigenti, tempestivamente entro e non oltre il 30 settembre dell'anno di riferimento, possono proporre al Segretario Generale eventuali richieste di variazione del Piano della Performance che sono approvate dal Presidente della Provincia entro il 30 novembre, previo parere non vincolante dell'OdV. Eventuali ulteriori richieste di variazione degli obiettivi, adeguatamente motivate e pervenute oltre il 30 settembre, saranno oggetto di valutazione da parte dell'OdV a conclusione del ciclo della performance.

Qualora in corso d'anno ai dirigenti venissero assegnati obiettivi/progetti non programmabili in fase di approvazione del PIAO, oltre ad esserne tenuto in conto nella valutazione dei comportamenti, costituiranno oggetto di specifico obiettivo di diretta responsabilità/individuale, che andrà ad integrare il Piano della Performance/PIAO secondo tempi e modalità di cui al precedente capoverso.

A consuntivo, in sede di rendicontazione al 31 dicembre dell'anno di riferimento, l'Organismo di Valutazione, sulla base delle relazioni dei Dirigenti, verifica il raggiungimento degli obiettivi ai fini della valutazione della performance organizzativa e individuale.

➤ **Report dell'unità amministrativa di supporto all'OdV**

L'Ufficio Programmazione Strategica (unità amministrativa di supporto all'OdV), periodicamente e almeno in occasione del monitoraggio infrannuale e della rendicontazione finale al 31 dicembre dell'anno di riferimento, raccoglie tutte le informazioni e i dati necessari alla verifica degli ambiti concernenti la performance organizzativa e individuale che trasmette all'OdV per il processo di misurazione e valutazione della performance. L'OdV nel corso dell'anno può chiedere all'Ufficio ulteriori report utili alle attività di monitoraggio e necessari a valutare l'andamento delle performance. Tutti i Settori dell'Ente, per quanto di competenza,

collaborano e trasmettono tempestivamente i dati e le informazioni all'unità sopramenzionata.

➤ **La Relazione della Performance**

Il processo di valutazione si conclude con la Relazione sulla Performance, documento che evidenzia a consuntivo dell'anno precedente i risultati organizzativi e individuali raggiunti, con rilevazione di eventuali scostamenti, rispetto ai singoli obiettivi programmati.

Detta Relazione, adottata con Deliberazione Presidenziale, evidenzia quanto segue:

- il grado di realizzazione degli obiettivi;
- il raggiungimento dei singoli indicatori con rilevazione di eventuali scostamenti dai valori attesi giustificandoli, nonché le eventuali modifiche intervenute al Piano della Performance in corso d'anno.

La Relazione viene proposta dal Segretario Generale, in collaborazione con i Dirigenti, ed è approvata con Deliberazione Presidenziale entro il 30 giugno, validata dall'OdV, come previsto dall'art. 14 c. 4 lett. c) del d. lgs. 150/2009, e pubblicata sul sito istituzionale dell'Amministrazione ai sensi delle vigenti disposizioni normative.

Approvazione e validazione della Relazione sulla Performance sono condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premianti.

L'avvenuta pubblicazione assicura la piena conoscibilità delle attività e dei risultati dell'Ente e del suo sistema di misurazione e valutazione della performance da parte di tutti gli stakeholders.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il sistema di misurazione e valutazione della Performance della Provincia di Varese ha per oggetto la performance di tutto il personale dell'Ente e prende in esame le dimensioni relative alla performance organizzativa e individuale.

Con la performance organizzativa si intende misurare e valutare i risultati dell'Amministrazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni, mentre con la performance individuale si intende valutare il contributo che i singoli dipendenti forniscono al raggiungimento dei risultati dell'Ente e dei comportamenti agiti nel contesto organizzativo.

I concetti di misurazione e valutazione costituiscono attività complementari, ma distinte. Con il termine **misurazione** si intende l'attività con cui, una volta fissati gli obiettivi attraverso grandezze stabilite ed indicatori idonei a misurarne il grado di raggiungimento, ne viene rilevato sistematicamente, con il monitoraggio intermedio e finale, il valore raggiunto. Il processo di misurazione implica quindi la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Con il termine **valutazione**, invece, si fa riferimento al momento in cui le attività ed i relativi risultati ottenuti vengono analizzati ed interpretati anche alla luce dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ai valori attesi, per stabilire l'incidenza di tali risultati sul livello di raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

I Dirigenti, con riferimento agli obiettivi di performance, rendicontano i risultati raggiunti al 31 dicembre attraverso la compilazione di apposite schede di rendicontazione, dettagliando il grado di realizzazione degli indicatori e le fasi attuate per ciascun obiettivo. Tali schede vengono trasmesse al Segretario Generale e all'ufficio Programmazione Strategica entro e non oltre il mese di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento.

La misurazione della performance organizzativa è effettuata dall'ufficio Programmazione Strategica verificando lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e la funzionalità dell'organizzazione dell'Ente. L'ufficio raccoglie, struttura ed analizza i dati utili a rilevare in modo oggettivo gli scostamenti fra i valori attesi definiti in sede previsionale e i risultati effettivamente raggiunti indipendentemente dai motivi che possono aver inciso sul mancato/parziale raggiungimento.

La valutazione della performance organizzativa è di competenza dell'OdV che ha il compito di analizzare e interpretare i valori misurati e formula un giudizio tenendo conto dei fattori di contesto che possono aver determinato l'allineamento o lo scostamento dei valori finali rispetto ai valori attesi.

La valutazione della performance individuale è volta a valutare il raggiungimento degli obiettivi di performance e l'apporto individuale effettivamente reso in base ai risultati raggiunti con specifico riferimento al ruolo ricoperto nell'Amministrazione ed è diretta a promuovere il miglioramento organizzativo dell'attività gestionale e progettuale dell'Ente, lo sviluppo professionale del personale, nonché a riconoscere, attraverso il sistema premiante, il merito per l'apporto e la qualità del servizio reso secondo principi di imparzialità e trasparenza.

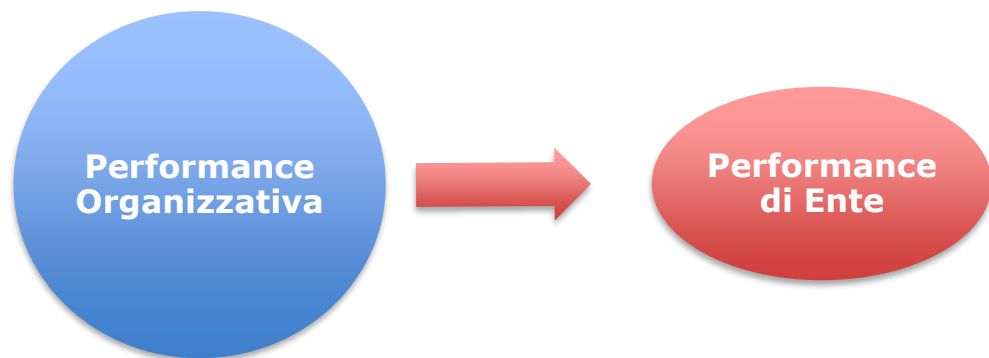
La valutazione della performance individuale del personale incaricato d'Elevata Qualificazione e delle categorie è di competenza del Dirigente del settore di assegnazione; la valutazione della performance individuale dei Dirigenti e del Segretario Generale è di competenza del Presidente della Provincia, in base alla proposta formulata dall'Organismo di Valutazione.

L'OdV, per le valutazioni di propria competenza e prima di ultimare il processo di valutazione della performance, può programmare ed effettuare dei colloqui individuali con il Segretario Generale, il Direttore generale – laddove nominato – ed i Dirigenti.

LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

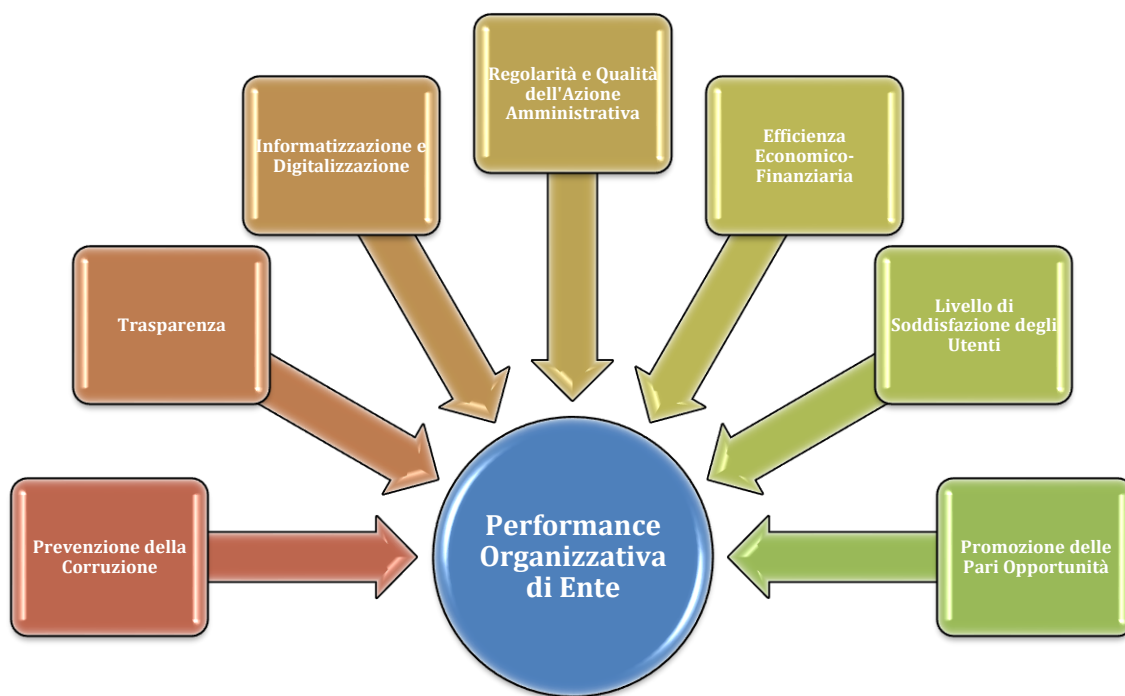
La performance organizzativa è l'insieme dei risultati dell'Amministrazione nel suo complesso. La misurazione e la valutazione della performance organizzativa ha lo scopo di rappresentare in maniera chiara i risultati dell'Amministrazione su determinati ambiti di interesse di tutte le Amministrazioni pubbliche e promuovere "la buona Amministrazione" in un'ottica di miglioramento continuo.

In base all'assetto organizzativo della Provincia di Varese, la performance organizzativa viene in rilievo a livello di Ente con indicatori volti a valutare i risultati dei diversi ambiti attribuiti.



La performance organizzativa, ai sensi dell'art. 8 del D. Lgs. n. 150/2009 e delle priorità dell'Amministrazione, è determinata prendendo in considerazione i seguenti ambiti, definiti ogni anno nel Piano della Performance unitamente ai relativi indicatori e target:

- prevenzione della corruzione
- trasparenza
- informatizzazione e digitalizzazione
- regolarità e qualità dell'azione amministrativa
- efficienza economico-finanziaria
- livello di soddisfazione degli utenti
- promozione delle pari opportunità



Per ogni indicatore viene stabilito il target atteso; indicatori e target annuali attesi sono approvati all'interno del Piano della performance e possono essere ponderati all'interno del peso attribuito ad ogni ambito.

La performance organizzativa dell'Ente viene misurata e valutata attraverso alcune categorie di indicatori scelti annualmente in fase di programmazione traendo spunto da quelli definiti esemplificativamente nel presente S.MI.VA.P. Nel Piano della Performance sono rappresentati gli indicatori sui quali misurare e valutare la performance organizzativa e relativi valori attesi (target) da raggiungere. Gli indicatori possono essere ponderati, nell'ambito del peso attribuito ad ogni fattore valutativo, per un peso complessivo pari a 100; qualora non vengano definiti i pesi, ai diversi indicatori si attribuisce peso uguale.

La valutazione si conclude con l'attribuzione ad ogni ambito individuato nel PDP-PDO di un punteggio finale ricompreso da 0 a 100 e, attraverso la media dei punteggi assegnati ad ogni ambito, viene determinato un valore di sintesi da riconoscere alla performance organizzativa di Ente.

Performance Organizzativa di Ente	Peso	Punti
-----------------------------------	------	-------

Prevenzione della Corruzione	Definito annualmente nel PDP- PDO-	
Trasparenza		
Informatizzazione e Digitalizzazione		
Regolarità e Qualità dell'Azione Amministrativa		
Efficienza Economico-Finanziaria		
Livello di Soddisfazione degli Utenti		
Promozione delle Pari Opportunità		
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	100	0-100

Di seguito alcune categorie esemplificative di indicatori relativi alla performance organizzativa di Ente:



Oggetto della misurazione e della valutazione sono i risultati raggiunti dall'Ente.

L'Organismo di Valutazione, sulla base dei report e delle rendicontazioni effettuate dai Settori e dall'Ufficio Programmazione Strategica valuta il grado di raggiungimento della performance organizzativa di Ente al 31 dicembre di ogni anno.

I risultati conseguiti vengono illustrati a consuntivo nella Relazione sulla Performance.

La performance organizzativa di Ente concorre alla valutazione finale di tutto il personale dell'Ente in misura differente:

- 20% per Segretario Generale, Direttore Generale – laddove nominato
-, Dirigenti ed Elevate Qualificazioni
- 10% per I dipendenti del comparto

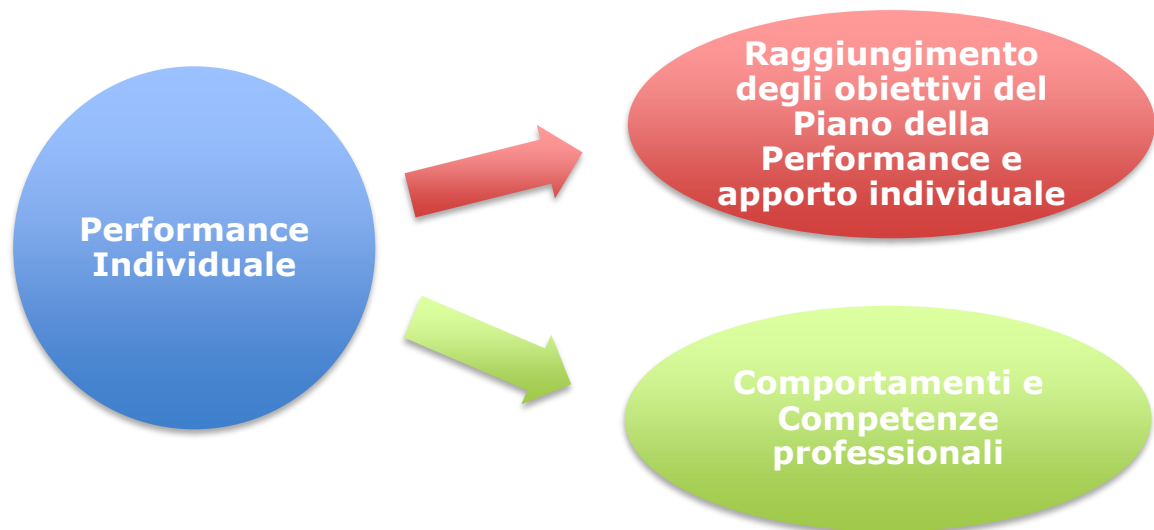
LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è il contributo fornito da ciascun dipendente in termini di:

- apporto individuale ai risultati raggiunti
- comportamenti agiti nel contesto organizzativo.

La valutazione della performance individuale ha lo scopo di favorire nel tempo il miglioramento, dei servizi offerti e dei risultati individuali, sviluppare l'orientamento al risultato e costituire la base per valorizzare il merito attraverso l'accesso a sistemi premianti.

In base alla struttura dei documenti di programmazione esecutiva della Provincia di Varese, la performance individuale viene in rilievo con riferimento ai risultati ottenuti, all'apporto individuale effettivamente reso per il raggiungimento degli obiettivi del Piano della Performance e ai comportamenti organizzativi e alle competenze professionali.



Oggetto della valutazione è la prestazione resa dal singolo dipendente nello svolgimento delle funzioni di competenza. In funzione dell'inquadramento contrattuale gli elementi che compongono i relativi ambiti della Performance individuale sono differenziati e ponderati in considerazione delle funzioni e del ruolo ricoperto nell'Amministrazione.

Con riferimento al contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi del Piano della Performance, tenuto conto del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e in base all'apporto individuale effettivamente reso, il valutatore esprime una valutazione attraverso l'attribuzione di un punteggio.

Con riferimento ai comportamenti organizzativi, in base alle competenze dimostrate e ai comportamenti agiti, il valutatore esprime un giudizio attraverso l'attribuzione di un punteggio, ancorato ad un dizionario di comportamenti con corrispondenti range in termini di valutazione.

Per il Personale delle categorie del comparto e incaricato di Elevata Qualificazione la valutazione della performance individuale è effettuata dal Dirigente di riferimento; per i Dirigenti la valutazione della Performance Individuale è effettuata dal Presidente della Provincia sulla base della proposta formulata dall'Organismo di Valutazione, al quale il Segretario Generale propone la valutazione dei comportamenti organizzativi e delle

competenze professionali; per il Segretario Generale ed il Direttore Generale – laddove nominato - la valutazione della Performance Individuale è effettuata dal Presidente della Provincia sulla base della proposta formulata dall'Organismo di Valutazione, salvo la valutazione dei comportamenti e delle competenze che è effettuata direttamente dal Presidente della Provincia. Le valutazioni conseguite vengono in rilievo per l'accesso ai sistemi premiali.

IL PROCESSO VALUTATIVO

La valutazione è svolta in un'ottica di processo che si svolge nel corso di tutto l'anno, il percorso valutativo si attiva con la condivisione degli elementi di valutazione e si sviluppa attraverso un confronto continuo, finalizzato sia al raggiungimento degli obiettivi sia alla crescita professionale del personale.

L'assegnazione degli obiettivi di Performance al personale avviene con l'approvazione del Piano Dettagliato degli Obiettivi – Piano della Performance, nel quale sono indicati i Dirigenti e i Settori ai quali compete la realizzazione degli obiettivi. Il personale dei Settori partecipa alla realizzazione degli obiettivi del Settore di competenza.

Nel corso dell'anno, contestualmente al monitoraggio sullo stato di attuazione degli obiettivi, possono essere previsti momenti di confronto tra l'Organismo di Valutazione, il Segretario Generale, il Direttore Generale – laddove nominato - e i Dirigenti per verificare l'andamento delle attività. Analoghi momenti di confronto possono essere previsti tra i Dirigenti e il relativo personale incaricato di Elevata qualificazione e il personale delle categorie del comparto.

L'OdV, per le valutazioni di propria competenza e prima di ultimare il processo di valutazione della performance, può programmare ed effettuare dei colloqui individuali con il Segretario Generale, il Direttore generale – laddove nominato - ed i Dirigenti.

Il processo valutativo si conclude con la formalizzazione della valutazione finale attraverso un colloquio individuale di valutazione e la consegna della relativa scheda con l'indicazione dei punteggi conseguiti relativamente alla

performance organizzativa e alla performance individuale. Il colloquio permette il confronto diretto tra valutato e valutatore, con l'obiettivo di creare un'opportunità di crescita personale oltre che professionale. Il colloquio individuale di valutazione non può essere sostituito con momenti collegiali. Nel caso di Settori con numeroso personale assegnato, il Dirigente ha la facoltà di delegare al personale incaricato di Elevata qualificazione il colloquio e la consegna della scheda di valutazione individuale ai dipendenti, fatta salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio col Dirigente.

In occasione di processi di riorganizzazione dell'ente rotazione periodica dei Dirigenti in corso d'anno, al fine di non pregiudicare il buon andamento degli uffici e dei servizi, i soggetti coinvolti sono tenuti a favorire il passaggio di consegne e a rendicontare le attività poste in essere. Ciò anche al fine di consentire la misurazione e la valutazione della performance in relazione all'apporto individuale effettivamente reso. Fermo restando l'unicità dei risultati finali conseguiti, la retribuzione di risultato è calcolata per dodicesimi con riferimento alla durata dei singoli incarichi ricoperti.

Nel caso di trasferimento interno del dipendente, in corso d'anno, la valutazione della performance è espressa dal Dirigente dell'Area presso la quale il dipendente risulta essere stato assegnato per il periodo più lungo. Nel caso di modifica dell'incarico dirigenziale in corso d'anno, il Dirigente che procede alla valutazione, qualora non abbia esperito l'incarico per almeno sei mesi, procederà alla valutazione sperando una concertazione della stessa con il precedente incaricato.

Tutti i dipendenti sono considerati nel processo di misurazione e valutazione della performance purché abbiano prestato un periodo minimo di servizio tale da consentire al soggetto valutatore la concreta possibilità di effettuare una valutazione. La durata di tale periodo minimo è stabilita in due mesi.

Un punteggio della performance individuale inferiore a 61, per tutte le categorie di personale, determina una valutazione negativa e preclude l'accesso ai sistemi premianti collegati alla performance. Analogamente, con l'ottenimento di un punteggio inferiore a 61 nella "valutazione dei

comportamenti organizzativi e competenze rilevanti per il ruolo ricoperto” non si procede alla remunerazione della performance.

La valutazione negativa, reiterata nell’arco di un triennio, rileva ai fini dell’accertamento della sanzione disciplinare ai sensi dell’art. 55-quater, comma 1, lett. f-quinques), del D.lgs. n. 165/2001 e s.m.i.

La valutazione negativa deve essere motivata e, con riferimento ai comportamenti organizzativi, il valutatore è tenuto ad indicare eventuali proposte di miglioramento nel relativo campo della scheda di valutazione individuale.

LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

La valutazione del Segretario Generale è basata sui risultati riferiti alla performance organizzativa e alla performance individuale. Accede alla valutazione il Segretario che sia stato titolare della Sede per almeno sessanta giorni di calendario nell’anno di riferimento.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa del Segretario Generale viene effettuata sulla base dei risultati riferiti alla performance organizzativa dell’Ente nel suo complesso in base agli ambiti, gli indicatori e i target definiti nel Piano della Performance.

Il risultato finale della valutazione della performance organizzativa è espresso in un unico valore di sintesi con un punteggio da 0 a 100 ed è formulato dall’Organismo di Valutazione. Il punteggio riferito alla performance organizzativa confluisce nella valutazione individuale con un peso pari al 20 per cento.

Performance Organizzativa Segretario Generale	Peso	Punti
Performance Organizzativa di Ente	20	0-100
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20	0-100

La misurazione e valutazione della performance individuale del Segretario Generale viene effettuata sulla base dei seguenti fattori:

Fattore 1 - Performance relativa agli obiettivi di diretta responsabilità e individuali: riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi individuali e dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità;

Fattore 2 – Comportamenti organizzativi, competenze manageriali e professionali: valuta le abilità/capacità dimostrate in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 5 parametri differenziati:

- **Governance e comunicazione:** grado di collaborazione e assistenza giuridico amministrativa agli organi ed ai dirigenti dell'Ente/Partecipazione con ruolo consultivo, di referente e assistenza alle riunioni del Consiglio, dell'Assemblea dei Sindaci e al Presidente;
- **Capacità di pianificazione e controllo:** grado di promozione, coordinamento e verifica delle misure di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- **Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti:** capacità di gestione delle funzioni rogatorie nell'interesse dell'Ente;
- **Gestione del personale:** capacità di coordinare, coinvolgere e sovrintendere ai Dirigenti² e attribuire responsabilità chiare, esercitare leadership proattiva, manifestando una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti, sollecitare idee e contributi da parte dei Dirigenti; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; capacità di porsi come interlocutore autorevole;
- **Capacità di differenziazione nella valutazione dei Dirigenti:** capacità di ancorare il riconoscimento del valore della performance alla differenziazione ponderata delle

² cfr art. 12 "Norme relative al Segretario generale" del Regolamento sull'Ordinamento degli Uffici e servizi della Provincia di Varese

modalità della prestazione lavorativa, offrire pari opportunità ai collaboratori.



Performance individuale Segretario Generale		Peso	Punti
0. Performance Organizzativa		20	0-100
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità		50	0-100
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali	2.a. Governance e comunicazione	5	0-100
	2.b. Capacità di pianificazione e controllo	8	0-100
	2.c. Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti	7	0-100
	2.d. Gestione del personale	5	0-100
	2.e. Capacità di differenziazione nella valutazione dei Dirigenti	5	0-100
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		100	100

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ottenuta come media dei punteggi attribuiti ai diversi fattori valutativi, ponderati in base al peso attribuito agli stessi. L'ottenimento di un punteggio inferiore a 61 nella valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi preclude l'accesso ai sistemi premianti collegati alla performance.

Il risultato finale della performance individuale è espresso attraverso un punteggio finale con valori da 0 a 100; la valutazione del fattore 1 è formulata dall'Organismo di Valutazione e proposta al Presidente della Provincia, la valutazione del fattore 2 è formulata direttamente dal Presidente della Provincia. La valutazione della performance individuale è ottenuta come media ponderata, secondo i rispettivi pesi, dei punteggi attribuiti ai diversi ambiti valutativi.

La valutazione della performance individuale si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo e la collocazione nelle seguenti distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza se il punteggio è compreso tra 91 e 100;
- B: fascia alta se il punteggio è maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91;
- C: fascia media se il punteggio è maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81;
- D: fascia bassa se il punteggio è maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71;
- E: valutazione negativa se il punteggio totale è inferiore a 61.

Il risultato finale è espresso in un unico valore di sintesi utilizzabile per la valutazione ed è approvato dal Presidente della Provincia con proprio provvedimento.

Il valore economico della retribuzione di risultato collegato alla valutazione della performance individuale è determinato per livelli premiali in relazione alla collocazione del punteggio finale ottenuto in una determinata fascia di merito, secondo il seguente prospetto:

Fascia A = 100% della retribuzione di risultato

Fascia B = 85% della retribuzione di risultato

Fascia C = 70% della retribuzione di risultato

Fascia D = 50% della retribuzione di risultato

Fascia E = nessuna retribuzione risultato

L'ottenimento di un punteggio finale inferiore a 61 corrisponde a valutazione negativa e non dà luogo alla corresponsione di alcuna retribuzione di risultato.

La valutazione complessiva del Segretario Generale è formalizzata con un colloquio individuale e con la consegna delle schede di valutazione da parte del Presidente della Provincia.

LA VALUTAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE

La valutazione del Direttore Generale, laddove nominato, è basata sui risultati riferiti alla performance organizzativa e alla performance individuale.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa del Direttore Generale viene effettuata sulla base dei risultati riferiti alla performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso in base agli ambiti, gli indicatori e i target definiti nel Piano della Performance.

Performance Organizzativa Direttore Generale	Peso	Punti
Performance Organizzativa di Ente	20	0-100
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20	0-100

Il risultato finale della valutazione della performance organizzativa è espresso in un unico valore di sintesi con un punteggio da 0 a 100 ed è formulato dall'Organismo di Valutazione. Il punteggio riferito alla performance organizzativa confluisce nella valutazione individuale con un peso pari al 20 per cento.

La misurazione e valutazione della performance individuale del Direttore Generale viene effettuata sulla base dei seguenti fattori:

Fattore 1 - Performance relativa agli obiettivi individuali: riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi individuali assegnati dal Presidente;

Fattore 2 – Comportamenti organizzativi, competenze manageriali e professionali: valuta le abilità/capacità dimostrate in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 5 parametri differenziati:

- **Governance e comunicazione:** capacità di attuare con continuità relazioni con gli stakeholders interni ed esterni, qualità dei contenuti della comunicazione interna ed esterna, qualità e grado di diffusione nei processi di comunicazione esterna scritta e verbale;
- **Capacità di pianificazione e controllo:** chiarezza e prontezza nella collaborazione all'attività di programmazione dell'azione dell'ente, chiarezza dei report sullo stato di attuazione dei risultati attesi, capacità di riorientamento delle strategie e della gestione in base alle risultanze del controllo;
- **Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti:** capacità di organizzare il lavoro, programmare e rispettare le scadenze, diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance;
- **Gestione del personale:** capacità di coordinare, coinvolgere e sovrintendere ai Dirigenti e attribuire responsabilità chiare, esercitare leadership proattiva, manifestando una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti, sollecitare idee e contributi da parte dei Dirigenti; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; capacità di porsi come interlocutore autorevole;
- **Capacità di differenziazione nella valutazione dei dirigenti:** capacità di ancorare il riconoscimento del valore

della performance alla differenziazione ponderata delle modalità della prestazione lavorativa, offrire pari opportunità ai collaboratori.



Performance individuale Direttore Generale		Peso	Punti
0. Performance Organizzativa		20	0-100
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità		50	0-100
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali	2.a. Governance e comunicazione	5	0-100
	2.b. Capacità di pianificazione e controllo	8	0-100
	2.c. Capacità organizzative del lavoro, scadenze e mutamenti	7	0-100
	2.d. Gestione del personale	5	0-100
	2.e. Capacità di differenziazione nella valutazione dei dirigenti	5	0-100
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		100	100

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ottenuta come media dei punteggi attribuiti ai diversi fattori valutativi, ponderati in base al peso attribuito agli stessi. L'ottenimento di un punteggio inferiore a 61 nella valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi preclude l'accesso ai sistemi premianti collegati alla performance.

Il risultato finale della performance individuale è espresso attraverso un punteggio finale con valori da 0 a 100; la valutazione dei fattori 1 e 2 è formulata dall'Organismo di Valutazione e proposta al Presidente della Provincia, la valutazione del fattore 3 è formulata direttamente dal Presidente della Provincia. La valutazione della performance individuale è ottenuta come media ponderata, secondo i rispettivi pesi, dei punteggi attribuiti ai diversi ambiti valutativi.

La valutazione della performance individuale si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo e la collocazione nelle seguenti distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza se il punteggio è compreso tra 91 e 100;
- B: fascia alta se il punteggio è maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91;
- C: fascia media se il punteggio è maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81;
- D: fascia bassa se il punteggio è maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71;
- E: valutazione negativa se il punteggio totale è inferiore a 61.

Il risultato finale è espresso in un unico valore di sintesi utilizzabile per la valutazione ed è approvato dal Presidente della Provincia con proprio provvedimento.

Il valore economico della retribuzione di risultato collegato alla valutazione della performance individuale è determinato per livelli premiali in relazione alla collocazione del punteggio finale ottenuto in una determinata fascia di

L'ottenimento di un punteggio finale inferiore a 61 corrisponde a valutazione negativa e non dà luogo alla corresponsione di alcuna retribuzione di risultato.

La valutazione complessiva del Direttore Generale è formalizzata con un colloquio individuale e con la consegna delle schede di valutazione da parte del Presidente della Provincia.

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

La valutazione dei Dirigenti è basata sui risultati riferiti alla performance organizzativa e alla performance individuale.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa dei Dirigenti viene effettuata sulla base dei risultati riferiti alla performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso in base agli ambiti, gli indicatori e i target definiti nel Piano della Performance.

Performance Organizzativa Dirigenti	Peso	Punti
Performance Organizzativa di Ente	20	0-100
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20	0-100

Il risultato finale della valutazione della performance organizzativa è espresso in un unico valore di sintesi con un punteggio da 0 a 100 ed è formulato dall'Organismo di Valutazione. Il punteggio riferito alla performance organizzativa confluisce nella valutazione individuale con un peso pari al 20 per cento.

La misurazione e valutazione della performance individuale dei Dirigenti viene effettuata sulla base dei seguenti fattori:

Fattore 1 - Performance relativa agli obiettivi di diretta responsabilità: riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi individuali e dell'ambito organizzativo di diretta responsabilità (Area);

Fattore 2 – Comportamenti organizzativi, competenze manageriali e professionali: valuta le abilità/capacità dimostrate in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 5 parametri differenziati:

- **Governance e comunicazione:** capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con i vertici, colleghi e collaboratori, sotto il profilo sia professionale sia personale. Supporto del cliente/utente: capacità di rassicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l'assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.
- **Capacità di pianificazione e controllo:** capacità di assegnare e coordinare efficacemente le attività, le risorse disponibili e il tempo di esecuzione e di fornire istruzioni necessarie alla realizzazione di un obiettivo comune ed esercitare il controllo.
- **Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti:** capacità di organizzare il lavoro, programmare e rispettare le scadenze, diffondere mentalità positiva rispetto al cambiamento e di stimolare costantemente i collaboratori verso la ricerca e l'applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.
- **Capacità di coordinare e gestire eventi e/o situazioni non programmati e/o non programmabili incidenti sull'attività complessiva dell'Area rispetto a quelle assegnate e programmate:** capacità di riorientare le strategie in rapporto alla mutevolezza della situazione contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell'ambiente e della situazione lavorativa
- **Gestione del personale:** capacità di coinvolgere i collaboratori e attribuire responsabilità chiare; delegare parte delle funzioni mantenendo la responsabilità dei risultati; manifestare una forte propensione a motivare e valorizzare le professionalità presenti; sollecitare idee e

contribuiti da parte dei collaboratori; essere in grado di prevenire e/o gestire i conflitti organizzativi; stimolare l'apprendimento e la formazione³ continua del collaboratore; capacità di convincere ed influenzare, attraverso la ricchezza di argomentazioni e la capacità motivante, i collaboratori; capacità di porsi come interlocutore autorevole in situazioni conflittuali interni alla propria struttura o con le altre strutture, e di contribuire fattivamente alla risoluzione delle situazioni conflittuali.

- **Capacità di differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori:** capacità di valutare le performance dei collaboratori (lavoratori agili e non agili) con equità evidenziando i gap di miglioramento, valorizzare appieno i ruoli e le eccellenze, offrire pari opportunità ai collaboratori



Performance individuale Dirigenti	Peso	Punti
0. Performance Organizzativa	20	0-100
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità	50	0-100

³ secondo le disposizioni normative e interne

2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali	2.a. Governance e comunicazione	4	0-100
	2.b. Capacità di pianificazione e controllo	7	0-100
	2.c. Capacità organizzative del lavoro rispetto scadenze e mutamenti	6	0-100
	2.d Gestione del personale	4	0-100
	2.e Capacità di differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori	4	0-100
	2.f Capacità di coordinare e gestire eventi e/o situazioni non programmati e/o non programmabili	5	0-100
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		100	100

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ottenuta come media dei punteggi attribuiti ai diversi fattori valutativi, ponderati in base al peso attribuito agli stessi. L'ottenimento di un punteggio inferiore a 61 nella "valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali", rilevanti per il ruolo ricoperto, preclude l'accesso ai sistemi premianti collegati alla performance.

Il risultato finale della performance individuale è espresso attraverso un punteggio finale con valori da 0 a 100; la valutazione del fattore 1 è formulata dall'Organismo di Valutazione, mentre la valutazione del fattore 2 è proposta dal Segretario Generale di concerto con il Direttore Generale – laddove sia nominato.

La valutazione della performance individuale è ottenuta come media ponderata, secondo i rispettivi pesi, dei punteggi attribuiti ai diversi ambiti valutativi.

La valutazione della performance individuale si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo e la collocazione nelle seguenti distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza se il punteggio è compreso tra 91 e 100;
- B: fascia alta se il punteggio è maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91;

- C: fascia media se il punteggio è maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81;
- D: fascia bassa se il punteggio è maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71;
- E: valutazione negativa se il punteggio totale è inferiore a 61.

Il risultato finale è espresso in un unico valore di sintesi utilizzabile per la valutazione ed è approvato dal Presidente della Provincia con proprio provvedimento.

La valutazione complessiva dei Dirigenti è formalizzata con un colloquio individuale e con la consegna delle schede di valutazione da parte del Segretario Generale, laddove non sia nominato il Direttore generale, eventualmente coadiuvato dall'OdV.

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE

La valutazione del personale incaricato di Elevata Qualificazione è basata sui risultati riferiti alla performance organizzativa e alla performance individuale. La misurazione e valutazione della performance organizzativa del personale incaricato di Elevata Qualificazione viene effettuata sulla base dei risultati riferiti alla performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso, in base agli ambiti, gli indicatori e i target definiti nel Piano della Performance.

Il risultato finale della valutazione della performance organizzativa è espresso in un unico valore di sintesi con un punteggio da 0 a 100 ed è formulato dall'Organismo di Valutazione. Il punteggio riferito alla performance organizzativa confluisce nella valutazione individuale con un peso pari al 20 per cento.

Performance Organizzativa Elevate Qualificazioni	Peso	Punti
Performance Organizzativa di Ente	20	0-100
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	20	0-100

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale incaricato di Elevata Qualificazione viene effettuata sulla base dei seguenti fattori:

Fattore 1 – Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di competenza (individuali) e raggiungimento degli obiettivi del Settore: riguarda il grado di realizzazione degli obiettivi individuali e dell'ambito organizzativo di assegnazione (Settore);

Fattore 2 - Comportamenti organizzativi e competenze professionali: valuta le abilità/capacità dimostrate in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 4 parametri differenziati:

- **Governance e comunicazione:** capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e di costruire relazioni positive con colleghi e superiori, sotto il profilo sia professionale sia personale. Supporto del cliente/utente: capacità di rassicurare il cliente/utente, anche interno, attraverso l'assunzione personale di responsabilità nei suoi confronti.
- **Capacità di pianificazione e controllo:** capacità pianificazione delle attività del Settore, rispetto delle scadenze e delle tempistiche stabilite dall'Ente e dal Dirigente di Area.
- **Capacità organizzative e gestione del personale:** capacità di esercitare una leadership formale ed informale, qualità delle decisioni in rapporto alla mutevolezza della situazione, capacità di adattamento dei comportamenti conseguenti alle situazioni contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell'ambiente e della situazione lavorativa, capacità di coordinare il personale attraverso un'efficace gestione degli strumenti organizzativi di coordinamento, capacità di prevenire e gestire i conflitti organizzativi;
- **Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento:** conoscenza diffusa

e dimostrata dell'ordinamento della pubblica amministrazione in generale, dell'ordinamento delle assemblee legislative e della propria area di attività. Grado di partecipazione a percorsi di formazione e di autoaggiornamento⁴.



Performance individuale Elevate Qualificazioni		Peso	Punti
0. Performance Organizzativa		20	0-100
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di competenza e raggiungimento degli obiettivi del Settore		50	0-100
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali	2.a. Governance e comunicazione	6	0-100
	2.b. Capacità di pianificazione e controllo	9	0-100
	2.c. Capacità organizzative e gestione del personale	8	0-100
	2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento	7	0-100

⁴ secondo le disposizioni normative e interne

TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE	100	100
---------------------------------------	------------	------------

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ottenuta come media dei punteggi attribuiti ai diversi fattori valutativi, ponderati in base al peso attribuito agli stessi. L'ottenimento di un punteggio inferiore a 61 nella "valutazione dei comportamenti organizzativi e competenze professionali", rilevanti per il ruolo ricoperto, preclude l'accesso ai sistemi premianti collegati alla performance.

Il risultato finale della performance individuale è espresso attraverso un punteggio finale con valori da 0 a 100; la valutazione è formulata dal Dirigente di riferimento.

La valutazione della performance individuale è ottenuta come media ponderata, secondo i rispettivi pesi, dei punteggi attribuiti ai diversi ambiti valutativi.

La valutazione della performance individuale si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo e la collocazione nelle seguenti distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza se il punteggio è compreso tra 91 e 100;
- B: fascia alta se il punteggio è maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91;
- C: fascia media se il punteggio è maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81;
- D: fascia bassa se il punteggio è maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71;
- E: valutazione negativa se il punteggio totale è inferiore a 61.

Il risultato finale è espresso in un unico valore di sintesi utilizzabile per la valutazione ed è assegnato dal Dirigente di riferimento.

La valutazione complessiva del personale incaricato di Elevata Qualificazione è formalizzata con un colloquio individuale e con la consegna delle schede di valutazione da parte del Dirigente di riferimento.

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE CATEGORIE DEL COMPARTO

La valutazione del personale delle categorie del comparto è basata sui risultati riferiti alla performance organizzativa e alla performance individuale. La misurazione e valutazione della performance organizzativa del personale delle categorie del comparto viene effettuata sulla base dei risultati riferiti alla performance organizzativa dell'Ente nel suo complesso, in base agli ambiti, gli indicatori e i target definiti nel Piano della Performance.

La valutazione della performance organizzativa dei dipendenti del comparto è esito della formulazione dell'Organismo di Valutazione in relazione ai risultati emersi dal processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

I titolari di EQ collaborano con il proprio Dirigente nella valutazione del personale loro assegnato con gli atti datoriali di micro-organizzazione, intendendo che la valutazione del livello di conseguimento della performance individuale e dei comportamenti organizzativi del personale delle categorie sia di responsabilità dei Dirigenti con il supporto dei titolari di elevata qualificazione - EQ.

Il risultato finale della valutazione della performance organizzativa è espresso in un unico valore di sintesi con un punteggio da 0 a 100. Il punteggio riferito alla performance organizzativa confluisce nella valutazione individuale con un peso pari al 10 per cento.

Performance Organizzativa Dipendenti delle categorie del comparto	Peso	Punti
Performance Organizzativa di Ente	10	0-100
TOTALE PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10	0-100

La misurazione e valutazione della performance individuale del personale delle categorie del comparto viene effettuata sulla base dei seguenti fattori:

Fattore 1 – Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di competenza (individuali) e apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi e dell'ambito organizzativo di assegnazione (Settore).

Fattore 2 - Comportamenti organizzativi e competenze professionali: valuta le abilità/capacità dimostrate in relazione ai comportamenti richiesti e si articola in 4 parametri differenziati:

- **Governance e comunicazione:** qualità della relazione con gli stakeholder interni ed esterni, qualità e contenuti della comunicazione interna ed esterna scritta e verbale.
- **Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management:** capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause, definizione degli aspetti chiave. Capacità di risolvere le situazioni straordinarie e contingenti in modo adeguato e con senso delle priorità, anche in situazioni critiche e/o incerte; elaborare idee in grado di risolvere i problemi gestionali e di raggiungere gli obiettivi; individuare soluzioni che tengono conto degli effettivi bisogni dei cittadini/utenti; inquadrare i problemi attraverso l'identificazione di criteri oggettivi; scindere le persone dal problema, percezione del tempo di risposta al cliente, rispetto delle scadenze e tempistiche stabilite dall'Ente.
- **Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento:** capacità di adattamento di comportamenti alle situazioni contingenti anche in relazione alla mutevolezza dell'ambiente e della situazione lavorativa, propensione a collaborare con colleghi di altri Settori, ricerca e applicazione di spunti per il miglioramento continuo della performance.
- **Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento:** conoscenza diffusa dell'ordinamento della Pubblica Amministrazione in

generale, dell'ordinamento dell'Ente e della propria area di attività. Abilità nell'utilizzo delle tecniche, metodologie e strumenti peculiari del proprio ruolo e funzione. Grado di partecipazione a percorsi di formazione e di autoaggiornamento⁵.



Performance individuale Dipendenti delle categorie del comparto		Peso e Cat. A e B	Peso e Cat. C	Peso e Cat. D	Punti
0. Performance Organizzativa		10	10	10	0-100
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore		25	35	40	0-100
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali	2.a. Governance e comunicazione	18	13	10	0-100
	2.b. Capacità di analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management	15	13	16	0-100
	2.c. capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento	17	14	13	0-100

⁵ secondo le disposizioni normative e interne

	2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento	15	15	11	0-100
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE		100	100	100	100

La valutazione dei comportamenti organizzativi è ottenuta come media dei punteggi attribuiti ai diversi fattori valutativi, ponderati in base al peso attribuito agli stessi. L'ottenimento di un punteggio inferiore a 61 nella "valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali", rilevanti per il ruolo ricoperto, preclude l'accesso ai sistemi premianti collegati alla performance.

Il risultato finale della performance individuale è espresso attraverso un punteggio finale con valori da 0 a 100; la valutazione è formulata dal Dirigente di riferimento.

La valutazione della performance individuale è ottenuta come media ponderata, secondo i rispettivi pesi, dei punteggi attribuiti ai diversi ambiti valutativi.

La valutazione della performance individuale si conclude con l'attribuzione del punteggio complessivo e la collocazione nelle seguenti distinte fasce di merito:

- A: fascia di eccellenza se il punteggio è compreso tra 91 e 100;
- B: fascia alta se il punteggio è maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91;
- C: fascia media se il punteggio è maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81;
- D: fascia bassa se il punteggio è maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71;
- E: valutazione negativa se il punteggio totale è inferiore a 61.

Il risultato finale è espresso in un unico valore di sintesi utilizzabile per la valutazione ed è assegnato dal Dirigente di riferimento.

La valutazione complessiva del personale dipendente è formalizzata con un colloquio individuale e con la consegna delle schede di valutazione da parte

del Dirigente del Settore di riferimento. Nel caso di Settori con numeroso personale assegnato, il Dirigente ha la facoltà di delegare al personale incaricato di Elevata Qualificazione il colloquio e la consegna della scheda di valutazione individuale ai dipendenti, fatta salva la richiesta da parte dell'interessato di colloquio col Dirigente.

LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA

La Provincia di Varese promuove periodicamente, in un'ottica incrementale, strumenti di customer satisfaction, consultazione e valutazione partecipativa al fine di rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini e degli utenti finali dei servizi. Scopo delle indagini è monitorare la soddisfazione degli utenti e far emergere sia la "qualità attesa" sia "qualità percepita" in relazione ai servizi erogati ed agli standard di qualità approvati dall'Ente per i singoli servizi, ma anche di conoscere i bisogni degli utenti.

La valutazione partecipativa ha come principale finalità l'integrazione dell'azione amministrativa con il punto di vista dei cittadini e/o degli utenti. Le informazioni raccolte a valle del processo di partecipazione sono rilevanti ai fini della programmazione futura e utili al miglioramento delle attività e dei servizi erogati dall'amministrazione.

L'attivazione dei processi di valutazione partecipativa si articolano nelle seguenti fasi:

- selezione degli attori sociali;
- selezione delle attività/servizi e messa punto degli strumenti di rilevazione;
- elaborazione ed interpretazione dei dati.

Le indagini di customer satisfaction, di consultazione e valutazione partecipativa possono essere avviate in qualsiasi momento dell'anno e tutte le rilevazioni condotte implementano il risultato annuale di Amministrazione in relazione alla soddisfazione degli utenti sulla qualità delle attività e servizi. Tale risultato costituisce una delle dimensioni della performance organizzativa, nell'ambito della performance istituzionale che interessa tutto il personale dell'Ente.

L'Organismo di Valutazione collabora con l'Amministrazione individuando le modalità con le quali i cittadini, anche in forma associata, e gli utenti interni ed esterni partecipano al processo di misurazione della performance organizzativa.

In fase di prima applicazione d'OdV collaborerà con l'Amministrazione nella definizione e costruzione del sistema di rilevazione della Customer Satisfaction al fine di individuare indicatori che rilevino la fruizione dei servizi in modo diretto ed indiretto. In particolare, la costruzione del sistema individuerà i servizi oggetto della rilevazione, ivi incluso le modalità, gli strumenti, la periodicità ed il soggetto responsabile.

L'OdV può promuovere in ogni momento la partecipazione degli utenti, sia interni che esterni, attraverso modalità definite autonomamente dall'Organismo stesso.

DISCIPLINA SUI COMPENSI AGGIUNTIVI

Per quanto concerne i compensi aggiuntivi erogati ai Dirigenti previsti da specifiche disposizioni di legge e/o regolamentari, come espressamente recepiti nelle vigenti disposizioni della contrattazione collettiva nazionale, si procederà ad operare un abbattimento della retribuzione di risultato spettante al singolo dirigente secondo le modalità stabilite nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo del personale dirigente Provincia di Varese.

Analogamente, anche per i compensi aggiuntivi erogati al personale incaricato di elevata qualificazione e ai dipendenti delle categorie del comparto previsti da specifiche disposizioni di legge e/o regolamentari, come espressamente recepiti nelle vigenti disposizioni della contrattazione collettiva nazionale, si procederà ad operare un abbattimento rispettivamente della retribuzione di risultato e del premio incentivante spettante secondo le modalità stabilite nel Contratto Collettivo Decentrato Integrativo del personale dipendente della Provincia di Varese.

ATTRIBUZIONE DEL PREMIO DI ECCELLENZA

Ai dipendenti delle categorie non incaricato di Elevata Qualificazione che conseguano le valutazioni più elevate è attribuita una maggiorazione del premio legato alla performance individuale che si aggiunge alla quota spettante calcolata secondo i criteri previsti nel presente sistema. In sede di contrattazione integrativa vengono definiti:

- una limitata quota massima di personale valutato a cui attribuire il premio di eccellenza
- la misura di detta maggiorazione che non potrà essere inferiore alla soglia minima fissata dalla contrattazione collettiva nazionale.

LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Ai sensi dell'art. 7 bis del d. lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. sono previste procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Per procedura di conciliazione si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti che possono insorgere nel processo di valutazione della performance e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale. Il processo di valutazione si conclude con lo svolgimento di un colloquio con il valutatore e la consegna delle schede di valutazione ai soggetti valutati, che firmano per ricevuta il foglio firma volto ad attestare la data di ricezione delle stesse, da cui decorrono i termini per dare avvio alle procedure di conciliazione.

Nel caso in cui la scheda sia inviata al dipendente tramite raccomandata con R.R., la data che attesta la consegna e da cui decorrono i termini per dare avvio alle procedure di conciliazione, coincide con quella riportata sulla ricevuta. Al ricorrere della fattispecie il valutato può richiedere il colloquio con il valutatore nel rispetto della medesima tempistica prevista al punto seguente e che precede eventuale istanza al Segretario Generale.

Nel caso in cui il dipendente non sia soddisfatto dell'esito della valutazione effettuata dal Dirigente, entro 10 giorni dalla definizione della valutazione, può attivare la procedura di conciliazione presentando specifica istanza

motivata al Segretario Generale che ne verifica la procedibilità ai sensi dell'art. 2 della Legge 241/1990. In caso di improcedibilità dell'istanza il Segretario Generale rigetta la richiesta del dipendente e comunica le motivazioni al dipendente e al Dirigente di riferimento entro 10 giorni. In caso di procedibilità dell'istanza, entro 10 giorni, uditi in contraddittorio il dipendente, eventualmente assistito da un rappresentante sindacale, e il Dirigente di riferimento ed esaminate le ragioni di entrambe le parti, il Segretario Generale verifica la correttezza del percorso valutativo, limitatamente agli aspetti procedurali e la corretta applicazione del Sistema operata dal Dirigente, e formula una proposta di conciliazione che le parti sono libere di accettare o meno. In caso di accettazione, la procedura di conciliazione si conclude con esito positivo e il Dirigente formula una nuova valutazione del dipendente interessato; in caso contrario la procedura di conciliazione si conclude negativamente e resta in essere la valutazione già formulata in precedenza dal Dirigente.

Nel caso in cui un Dirigente o il Segretario Generale intenda contestare gli esiti della valutazione può presentare al Presidente della Provincia e all'Organismo di Valutazione una richiesta motivata di revisione della stessa entro 10 giorni dal ricevimento della scheda individuale. Il Presidente della Provincia, entro 10 giorni dal ricevimento della richiesta di riesame, sentite le ragioni dell'interessato e l'Organismo di Valutazione, comunica gli esiti al Dirigente o al Segretario Generale formulando una nuova valutazione o confermando la precedente.

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__				
DIRETTORE GENERALE				
		Area		
Cognome e nome del valutato				
Categoria	DG	Profilo professionale Direttore Generale		
Elementi di valutazione				
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso 20,00
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (assegnati dal Presidente)				50,00
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali				30,00
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00
0. Performance organizzativa di ENTE				Valutazione 0,00
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE				
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (assegnati dal Presidente)				Valutazione 0,00
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore				
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali				Valutazione 0,00
Tipologie di competenze e comportamenti		Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata
2.a Governance e comunicazione.		5,00	100,00	0,00
2.b Capacità di pianificazione e controllo.		8,00	100,00	0,00
2.c Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti.		7,00	100,00	0,00
2.d Gestione del personale.		5,00	100,00	0,00
2.e Capacità di differenziazione nella valutazione dei Dirigenti.		5,00	100,00	0,00
Elementi di valutazione		Peso	Valutazione	Val ponderata
0. Performance organizzativa di ENTE		20,00	0,00	0,00
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi individuali (assegnati dal Presidente)		50,00	0,00	0,00
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e profes		30,00	0,00	0,00
Punteggio complessivo ponderato				0,00
Fascia di valutazione		Fascia		Giudizio sintetico
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100(91≤X≤100)		A		fascia di eccellenza
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91(81≤X<91)		B		fascia alta
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81(71≤X<81)		C		fascia media
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71(61≤X<71)		D		fascia bassa
inferiore a 61(X<61)		E		valutazione negativa
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:				
____/____/20__ _____ (Firma del valutatore)				

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__				
PERSONALE DIRIGENTE				
		Area		
Cognome e nome del valutato				
Categoria	DIR	Profilo professionale Dirigente Responsabile		
Elementi di valutazione				Peso
0. Performance organizzativa di ENTE				20,00
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità (media dei settori della propria AREA) e ind.				50,00
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali				30,00
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00
0. Performance organizzativa di ENTE			Valutazione	0,00
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE				
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità (media dei settori c			Valutazione	0,00
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore				
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali			Valutazione	0,00
Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata
2.a Governance e comunicazione.	4,00	100,00	0,00	0,00
2.b Capacità di pianificazione e controllo.	7,00	100,00	0,00	0,00
2.c Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti.	6,00	100,00	0,00	0,00
2.d Gestione del personale.	4,00	100,00	0,00	0,00
2.e Capacità di differenziazione nella valutazione dei propri collaboratori.	4,00	100,00	0,00	0,00
2.f Capacità di coordinare e gestire eventi e/o situazioni non programmati e/o non programmabili.	5,00	100,00	0,00	0,00
Elementi di valutazione		Peso	Valutazione	Val ponderata
0. Performance organizzativa di ENTE		20,00	0,00	0,00
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità (media dei s		50,00	0,00	0,00
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e profes		30,00	0,00	0,00
Punteggio complessivo ponderato				0,00
Fascia di valutazione	Fascia	Giudizio sintetico		
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100($91 \leq X \leq 100$)	A	fascia di eccellenza		
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91($81 \leq X < 91$)	B	fascia alta		
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81($71 \leq X < 81$)	C	fascia media		
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71($61 \leq X < 71$)	D	fascia bassa		
inferiore a 61($X < 61$)	E	valutazione negativa		
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:				
____/____/20__ _____ (Firma del valutatore)				

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__																													
PERSONALE INCARICATO DI ELEVATA QUALIFICAZIONE																													
		Area																											
Cognome e nome del valutato																													
Categoria EQ	Profilo professionale																												
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso																									
0. Performance organizzativa di ENTE				20,00																									
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di Settore e individuali				50,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				30,00																									
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00																									
0. Performance organizzativa di ENTE																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE																													
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di Settore e individuali																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore																													
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali																													
Valutazione				0,00																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Tipologie di competenze e comportamenti</th> <th style="width: 10%;">Peso</th> <th style="width: 15%;">Punteggio massimo</th> <th style="width: 15%;">Valutazione assegnata</th> <th style="width: 15%;">Valutazione ponderata</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.a Governance e comunicazione.</td> <td>6,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.b Capacità di pianificazione e controllo.</td> <td>9,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.c Capacità organizzative e gestione del personale.</td> <td>8,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle</td> <td>7,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata	2.a Governance e comunicazione.	6,00	100,00	0,00	0,00	2.b Capacità di pianificazione e controllo.	9,00	100,00	0,00	0,00	2.c Capacità organizzative e gestione del personale.	8,00	100,00	0,00	0,00	2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle	7,00	100,00	0,00	0,00
Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata																									
2.a Governance e comunicazione.	6,00	100,00	0,00	0,00																									
2.b Capacità di pianificazione e controllo.	9,00	100,00	0,00	0,00																									
2.c Capacità organizzative e gestione del personale.	8,00	100,00	0,00	0,00																									
2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle	7,00	100,00	0,00	0,00																									
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso																									
0. Performance organizzativa di ENTE				20,00																									
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di Settore e individuali				50,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				30,00																									
Punteggio complessivo ponderato				0,00																									
Fascia di valutazione																													
Fascia		Giudizio sintetico																											
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100(91≤X≤100)		A fascia di eccellenza																											
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91(81≤X<91)		B fascia alta																											
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81(71≤X<81)		C fascia media																											
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71(61≤X<71)		D fascia bassa																											
inferiore a 61(X<61)		E valutazione negativa																											
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:																													
____/____/20__ _____ (Firma del valutatore)																													

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__																													
PERSONALE AREA DEGLI OPERATORI E DEGLI OPERATORI ESPERTI (EX CATEGORIA A/B)																													
		Area																											
Cognome e nome del valutato																													
Categoria	A/B	Profilo professionale																											
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso																									
0. Performance organizzativa di ENTE				10,00																									
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore				25,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				65,00																									
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00																									
0. Performance organizzativa di ENTE																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE																													
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore																													
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali																													
Valutazione				0,00																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Tipologie di competenze e comportamenti</th> <th style="width: 10%;">Peso</th> <th style="width: 10%;">Punteggio massimo</th> <th style="width: 15%;">Valutazione assegnata</th> <th style="width: 20%;">Valutazione ponderata</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.a Governance e comunicazione.</td> <td>18,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.</td> <td>15,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.</td> <td>17,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.</td> <td>15,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata	2.a Governance e comunicazione.	18,00	100,00	0,00	0,00	2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.	15,00	100,00	0,00	0,00	2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.	17,00	100,00	0,00	0,00	2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.	15,00	100,00	0,00	0,00
Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata																									
2.a Governance e comunicazione.	18,00	100,00	0,00	0,00																									
2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.	15,00	100,00	0,00	0,00																									
2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.	17,00	100,00	0,00	0,00																									
2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.	15,00	100,00	0,00	0,00																									
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso																									
0. Performance organizzativa di ENTE				10,00																									
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore				25,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				65,00																									
Punteggio complessivo ponderato				0,00																									
Fascia di valutazione																													
Fascia		Giudizio sintetico																											
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100(91≤X≤100)		A fascia di eccellenza																											
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91(81≤X<91)		B fascia alta																											
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81(71≤X<81)		C fascia media																											
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71(61≤X<71)		D fascia bassa																											
inferiore a 61(X<61)		E valutazione negativa																											
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:																													
____/____/20__ _____ (Firma del valutatore)																													

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__																													
PERSONALE AREA DEGLI ISTRUTTORI (EX CATEGORIA C)																													
		Area																											
Cognome e nome del valutato																													
Categoria C	Profilo professionale																												
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso																									
0. Performance organizzativa di ENTE				10,00																									
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore				35,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				55,00																									
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00																									
0. Performance organizzativa di ENTE																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE																													
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore																													
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali																													
Valutazione				0,00																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Tipologie di competenze e comportamenti</th> <th style="width: 10%;">Peso</th> <th style="width: 10%;">Punteggio massimo</th> <th style="width: 15%;">Valutazione assegnata</th> <th style="width: 20%;">Valutazione ponderata</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.a Governance e comunicazione.</td> <td>13,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.</td> <td>13,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.</td> <td>14,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.</td> <td>15,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata	2.a Governance e comunicazione.	13,00	100,00	0,00	0,00	2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.	13,00	100,00	0,00	0,00	2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.	14,00	100,00	0,00	0,00	2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.	15,00	100,00	0,00	0,00
Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata																									
2.a Governance e comunicazione.	13,00	100,00	0,00	0,00																									
2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.	13,00	100,00	0,00	0,00																									
2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.	14,00	100,00	0,00	0,00																									
2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.	15,00	100,00	0,00	0,00																									
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				Peso																									
0. Performance organizzativa di ENTE				10,00																									
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore				35,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				55,00																									
Punteggio complessivo ponderato				0,00																									
Fascia di valutazione																													
Fascia		Giudizio sintetico																											
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100(91≤X≤100)		A fascia di eccellenza																											
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91(81≤X<91)		B fascia alta																											
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81(71≤X<81)		C fascia media																											
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71(61≤X<71)		D fascia bassa																											
inferiore a 61(X<61)		E valutazione negativa																											
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:																													
____/____/20__ _____ (Firma del valutatore)																													

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__ PERSONALE AREA DEI FUNZIONARI E DELL'ELEVATA QUALIFICAZIONE (EX CATEGORIA D)																													
		Area																											
Cognome e nome del valutato																													
Categoria	D	Profilo professionale																											
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				10,00																									
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore				40,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				50,00																									
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00																									
0. Performance organizzativa di ENTE																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE																													
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore																													
Valutazione				0,00																									
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore																													
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali																													
Valutazione				0,00																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Tipologie di competenze e comportamenti</th> <th style="width: 10%;">Peso</th> <th style="width: 10%;">Punteggio massimo</th> <th style="width: 15%;">Valutazione assegnata</th> <th style="width: 20%;">Valutazione ponderata</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2.a Governance e comunicazione.</td> <td>10,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.</td> <td>16,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.</td> <td>13,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.</td> <td>11,00</td> <td>100,00</td> <td>0,00</td> <td>0,00</td> </tr> </tbody> </table>					Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata	2.a Governance e comunicazione.	10,00	100,00	0,00	0,00	2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.	16,00	100,00	0,00	0,00	2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.	13,00	100,00	0,00	0,00	2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.	11,00	100,00	0,00	0,00
Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata																									
2.a Governance e comunicazione.	10,00	100,00	0,00	0,00																									
2.b Capacità analisi, problem solving operativo, accuratezza e time management.	16,00	100,00	0,00	0,00																									
2.c Capacità organizzative, flessibilità e promozione del cambiamento.	13,00	100,00	0,00	0,00																									
2.d Ampiezza e profondità delle conoscenze, padronanza delle tecniche e autoaggiornamento.	11,00	100,00	0,00	0,00																									
Elementi di valutazione																													
0. Performance organizzativa di ENTE				10,00																									
1. Valutazione dell'apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di Settore				40,00																									
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi e delle competenze professionali				50,00																									
Punteggio complessivo ponderato				0,00																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 45%;">Fascia di valutazione</th> <th style="width: 10%;">Fascia</th> <th style="width: 45%;">Giudizio sintetico</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100 ($91 \leq X \leq 100$)</td> <td>A</td> <td>fascia di eccellenza</td> </tr> <tr> <td>maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91 ($81 \leq X < 91$)</td> <td>B</td> <td>fascia alta</td> </tr> <tr> <td>maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81 ($71 \leq X < 81$)</td> <td>C</td> <td>fascia media</td> </tr> <tr> <td>maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71 ($61 \leq X < 71$)</td> <td>D</td> <td>fascia bassa</td> </tr> <tr> <td>inferiore a 61 ($X < 61$)</td> <td>E</td> <td>valutazione negativa</td> </tr> </tbody> </table>					Fascia di valutazione	Fascia	Giudizio sintetico	maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100 ($91 \leq X \leq 100$)	A	fascia di eccellenza	maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91 ($81 \leq X < 91$)	B	fascia alta	maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81 ($71 \leq X < 81$)	C	fascia media	maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71 ($61 \leq X < 71$)	D	fascia bassa	inferiore a 61 ($X < 61$)	E	valutazione negativa							
Fascia di valutazione	Fascia	Giudizio sintetico																											
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100 ($91 \leq X \leq 100$)	A	fascia di eccellenza																											
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91 ($81 \leq X < 91$)	B	fascia alta																											
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81 ($71 \leq X < 81$)	C	fascia media																											
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71 ($61 \leq X < 71$)	D	fascia bassa																											
inferiore a 61 ($X < 61$)	E	valutazione negativa																											
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:																													
____ / ____ / 20__ _____ (Firma del valutatore)																													

MOD. 1 - SCHEDA INDIVIDUALE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - ANNO 20__				
SEGRETARIO GENERALE				
		Area _____		
Cognome e nome del valutato _____				
Categoria	SG	Profilo professionale _____ Segretario Generale		
Elementi di valutazione				
0. Performance organizzativa di ENTE				20,00
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità e individuali				50,00
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali				30,00
TOTALE PERFORMANCE INDIVIDUALE				100,00
0. Performance organizzativa di ENTE				Valutazione 0,00
Pivot misurazione raggiungimento performance di ENTE				
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità e individuali				Valutazione 0,00
Pivot misurazione raggiungimento performance individuale e di Settore				
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e professionali				Valutazione 0,00
Tipologie di competenze e comportamenti	Peso	Punteggio massimo	Valutazione assegnata	Valutazione ponderata
2.a Governance e comunicazione.	5,00	100,00	0,00	0,00
2.b Capacità di pianificazione e controllo.	8,00	100,00	0,00	0,00
2.c Capacità organizzative del lavoro, rispetto scadenze e mutamenti.	7,00	100,00	0,00	0,00
2.d Gestione del personale.	5,00	100,00	0,00	0,00
2.e Capacità di differenziazione nella valutazione dei Dirigenti.	5,00	100,00	0,00	0,00
Elementi di valutazione	Peso	Valutazione	Val ponderata	
0. Performance organizzativa di ENTE	20,00	0,00	0,00	
1. Valutazione del raggiungimento degli obiettivi di diretta responsabilità e individuali	50,00	0,00	0,00	
2. Valutazione dei comportamenti organizzativi, delle competenze manageriali e profes	30,00	0,00	0,00	
Punteggio complessivo ponderato				0,00
Fascia di valutazione	Fascia	Giudizio sintetico		
maggiore o uguale a 91 e inferiore o uguale a 100($91 \leq X \leq 100$)	A	fascia di eccellenza		
maggiore o uguale a 81 e inferiore a 91($81 \leq X < 91$)	B	fascia alta		
maggiore o uguale a 71 e inferiore a 81($71 \leq X < 81$)	C	fascia media		
maggiore o uguale a 61 e inferiore a 71($61 \leq X < 71$)	D	fascia bassa		
inferiore a 61($X < 61$)	E	valutazione negativa		
Eventuali osservazioni e interventi proposti dal valutatore:				
_____ (Firma del valutatore)				

SISTEMA DI GRADUAZIONE DELLA COMPLESSITÀ DEGLI OBIETTIVI

FATTORI/PESO	1	2	3
IMPATTO ESTERNO	scarsi rapporti con il pubblico e con interlocutori esterni con impatti principalmente interni alla struttura	pochi i rapporti con il pubblico e con interlocutori esterni con impatti esterni alla struttura	frequenti rapporti con il pubblico e con interlocutori esterni con impatti rilevanti esterni alla struttura
LIVELLO DI INNOVAZIONE	minima innovazione organizzativa e tecnologica, la realizzazione dell'obiettivo richiede un'operatività regolata da procedure e tecnologia già in uso	intermedia innovazione organizzativa e tecnologica, la realizzazione dell'obiettivo richiede modifica nelle modalità di gestione delle procedure esistenti e/o modifica delle tecnologie in uso	elevata innovazione organizzativa e tecnologica, la realizzazione dell'obiettivo richiede un avvio di nuove modalità di gestione delle procedure e l'utilizzo di nuove tecnologie
COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA	minima incertezza realizzativa, ordinarie abilità tecniche e specialistiche richieste	discreta incertezza realizzativa, discrete abilità tecniche e specialistiche richieste	elevata incertezza realizzativa, notevoli abilità tecniche e specialistiche richieste
ASSEGNAZIONE PESO PER CIASCUN FATTORE	DA 0 A 2	DA 0 A 2	DA 0 A 2

LIVELLO DI COMPLESSITÀ	BASSO	MEDIO	ALTO
PESO	DA 0 A 2	DA 3 A 4	DA 5 A 6

SETTORE ORGANIZZAZIONE E SEGRETERIA

PARERE DI REGOLARITA' TECNICA

Vista la proposta di deliberazione n. 522/2026 con oggetto: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA PROVINCIA DI VARESE si esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità tecnica ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.L.vo 18 Agosto 2000, n. 267

Varese, 29/01/2026

IL DIRIGENTE
CLAUDIO LOCATELLI

(Sottoscritto digitalmente ai sensi dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)



SETTORE FINANZE E BILANCIO

PARERE DI REGOLARITA' CONTABILE

Vista la proposta di deliberazione n. 522/2026 con oggetto: APPROVAZIONE DEL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELLA PROVINCIA DI VARESE si esprime parere FAVOREVOLE in ordine alla regolarità contabile ai sensi dell'art. 49, comma 1 del D.L.vo 18 Agosto 2000, n. 267

Varese, 29/01/2026

IL DIRIGENTE
RAFFAELE BUONONATO

(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)