

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE DELL'ENTE

INTRODUZIONE

1) Oggetto e finalità

Il presente documento illustra i nuovi criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della prestazione individuale del personale della Provincia di Pisa.

Esso rappresenta lo sviluppo del percorso di evoluzione dei sistemi di valutazione della Provincia di Pisa e si presenta, quindi, quale risultato dell'esperienza pregressa con accentuazione degli elementi di selettività oltre a costituire adeguamento ai principi del D.Lgs. 150/09 applicabili agli EE.LL..

Il Sistema di Misurazione e Valutazione, previsto dal Regolamento di Organizzazione degli Uffici e dei Servizi, è volto 1) al miglioramento della qualità del servizio pubblico offerto dall'Ente, nonché 2) alla crescita delle competenze professionali dei singoli e delle unità organizzative che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati ottenuti.

2) Definizioni

- a) Prestazione: il contributo che un soggetto (unità organizzativa semplice o complessa, gruppo di lavoro/progetto o singolo individuo) apporta al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente;
- b) Prestazione individuale: il contributo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento dello stesso, di ciascun individuo al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa;
- c) Misurazione della prestazione: attività di riscontro degli scostamenti tra gli obiettivi prefissati ed i risultati raggiunti, sulla base di indicatori misurabili;
- d) Valutazione della prestazione: attività di analisi e valutazione dei risultati ottenuti dalle articolazioni della Struttura Organizzativa, dalle unità organizzative o dai singoli, sulla base della misurazione della prestazione;
- e) Sistema di misurazione e valutazione della prestazione: complesso di criteri che, rispetto alla misurazione e valutazione, definiscono le caratteristiche, le metodologie, le fasi, i singoli soggetti coinvolti. Il sistema di misurazione evidenzia anche la correlazione tra la prestazione organizzativa e quella individuale.

3) Rapporto tra le attività di misurazione e valutazione e il ciclo di gestione della prestazione. (art. 4 D.Lgs. 150/09)

Le attività di misurazione e valutazione dell'azione amministrativa (prestazione) costituiscono il ciclo di gestione della prestazione dell'ente che, con riferimento ad un periodo pluriennale, è articolato nelle seguenti fasi:

- definizione ed assegnazione, alla struttura organizzativa dell'ente ed ai singoli individui che vi operano, degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, con conseguente allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- misurazione e valutazione della prestazione individuale ed al termine del periodo annuale di riferimento;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito e del contributo dato alla prestazione organizzativa;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico amministrativo e di vertice dell'amministrazione, ai cittadini interessati. Al fine di attuare il principio della trasparenza amministrativa, la Relazione sulla Performance, con i dati definitivi della gestione e completata con gli esiti della valutazione individuale dei dirigenti e dei dipendenti, è pubblicata sul sito internet.

4) Principi fondamentali alla base del sistema di misurazione e valutazione della prestazione

Il sistema di misurazione e valutazione della prestazione della Provincia di Pisa è finalizzato ad assicurare un legame tra missione dell'ente, programmi, obiettivi, indicatori ed azioni nonché risultati, processi e risorse al fine di un progressivo miglioramento della qualità dei servizi resi ai cittadini, alle imprese e agli Enti Locali.

Esso rappresenta un sistema integrato che si applica a cascata a livello di ente, di unità organizzativa, di gruppo ed individuale mediante la programmazione e l'attribuzione di obiettivi per ciascuno dei suddetti livelli, il monitoraggio della loro attuazione e la verifica dei risultati.

L'integrazione è assicurata mediante attribuzione di un punteggio in funzione del grado di realizzazione degli obiettivi della struttura di appartenenza, con graduazioni ed incidenza diversa, a seconda che si tratti della valutazione dei dirigenti, delle P.O. o del personale delle altre categorie.

In questo sistema gli obiettivi annuali sono finalizzati alla realizzazione degli obiettivi pluriennali.

Lo stesso deve, altresì, tener conto dell'importante processo di riordino del ruolo e delle funzioni delle Province, avviato con la L. 56/2014 (Delrio) e più di recente, dalla L.R. 22/2015 della Toscana.

La valutazione del personale risponde ai seguenti principi generali:

1. Rendere il personale consapevole della rilevanza del proprio contributo professionale in modo da consentirne un miglior orientamento verso gli obiettivi dell'Ente e fornire un'opportunità di crescita professionale;
2. Migliorare il livello generale di comunicazione interna.

La performance individuale è collegata:

1. Alla performance dell'ente, della struttura di assegnazione, del gruppo
2. Al raggiungimento di specifici obiettivi, di servizio, di gruppo e individuali.
3. Alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'ente, della struttura, del gruppo di appartenenza, ai comportamenti professionali ed organizzativi misurati secondo parametri oggettivi.
4. Il livello di conseguimento degli obiettivi viene determinato in funzione dei risultati connessi agli obiettivi medesimi, secondo il sistema di programmazione, monitoraggio e controllo dell'Ente.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE INDIVIDUALE

1) Ambito della valutazione della prestazione individuale

Sono soggetti alla valutazione della prestazione individuale con metodologie che fanno riferimento a criteri specifici in relazione alla posizione ed alle responsabilità attribuite:

- i dirigenti, a tempo determinato ed indeterminato in servizio;
- i titolari di Posizione Organizzativa e di Alta Professionalità (Quadri);
- il personale delle altre categorie.

Indagini di clima - I risultati delle indagini di clima organizzativo saranno prese in considerazione per valutare i comportamenti organizzativi delle PO/AP (dei Dirigenti) da parte dei Dirigenti (del NdV) a partire dal 2016, anno in cui si ipotizza che le funzioni regionali siano state trasferite e l'organizzazione della Provincia sia più stabile e tenuto conto del tempo necessario a impostare tali tipologia di indagine.

LA VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

1) Principi generali

Il sistema di valutazione dei dirigenti ha come primario obiettivo il miglioramento delle prestazioni rese nei confronti dell'utenza e della collettività di riferimento, la valorizzazione del merito e lo sviluppo delle funzioni dirigenziali.

Il sistema di valutazione prende in considerazione l'apporto all'integrazione ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la prestazione dei servizi di competenza, nonché le capacità, le competenze tecniche e manageriali, la capacità di valutazione dei propri collaboratori e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

Lo stesso deve, altresì, tener conto dell'importante processo di riordino del ruolo e delle funzioni delle Province, avviato con la L. 56/2014 (Delrio) e più di recente, dalla L.R. 22/2015 della Toscana.

2) Ripartizione del Fondo e Valorizzazione del Merito

La contrattazione decentrata integrativa, sulla base del fondo costituito secondo gli indirizzi dati dal Presidente della Provincia, definisce l'ammontare annuo delle risorse da destinare al finanziamento delle retribuzioni di posizione e di risultato.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito si intende la retribuzione di risultato prevista dall'ordinamento contrattuale.

Ai fini dell'applicazione degli istituti premianti, al dirigente è attribuito un giudizio sintetico sulla base del livello di prestazione conseguito.

3) Assegnazione dei trattamenti economici accessori collegati alla prestazione individuale.

Il trattamento economico accessorio collegato alla prestazione individuale dei dirigenti coincide con la retribuzione di risultato; a tal fine la prestazione individuale è misurata sulla base di due distinti profili di valutazione:

- **Direzione per Obiettivi** (collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati con il PEG e il PDO);
- **Qualità della prestazione individuale.**

L'incidenza sulla valutazione complessiva di ciascuna delle componenti è rispettivamente: del 60% del totale complessivo alla Direzione per obiettivi e del 40% alla Qualità della prestazione individuale.

La valutazione complessiva sarà costituita pertanto dalla somma del punteggio ottenuto in relazione al raggiungimento degli obiettivi ed il punteggio conseguito per la Qualità della prestazione individuale.

4) Criteri per la valutazione dei dirigenti.

a) Direzione per obiettivi.

Il criterio da prendere in considerazione per la valutazione è il seguente:

- i risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza, riferiti agli **obiettivi strategici e operativi** di ente, contenuti nel Piano Esecutivo di Gestione¹, ed eventualmente rivisti in sede di monitoraggio infrannuale.

La determinazione del punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi è dato dal punteggio totale ottenuto sulla base della percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi, rapportato a 60, in base alla seguente formula:

$$\text{Peso Tot.:60} = \text{Punteggio Obt.:X}$$

Peso Tot. = peso totale obiettivi

Punteggio Obt. = punteggio totale ottenuto sulla base della percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi [(peso obiettivo 1 x percentuale di raggiungimento) + (peso obiettivo 2 x percentuale di raggiungimento) + (...)]

X = punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi

Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi riportati nel Piano della Performance (PEG-PDO) ed al loro aggiornamento in corso d'anno.

Il Nucleo di Valutazione² collabora con il Presidente nella definizione del peso da attribuire a ciascun obiettivo, in relazione alla rilevanza nei confronti dell'utenza esterna ed alla strategicità intrinseca.

Il Nucleo può altresì avanzare proposte di modifica o di diversa formulazione degli obiettivi già predisposti.

La misurazione dei risultati avviene sulla base:

- 1) dei dati rilevati dalla struttura preposta al controllo di gestione;
- 2) di una relazione motivata del dirigente sul grado di raggiungimento degli obiettivi, da presentare al Nucleo entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione;
- 3) da un colloquio con il dirigente, esplicativo della relazione presentata sul grado di raggiungimento degli obiettivi, da espletarsi entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione.

¹ Il Regolamento di organizzazione prevede (art. 37) che: "Il Piano della performance è un documento programmatico triennale redatto in conformità con le finalità del mandato del Piano Generale di Sviluppo, i programmi triennali della Relazione Previsionale e Programmatica e le risorse assegnate con il Bilancio pluriennale e annuale. Il Piano esplicita gli obiettivi, gli indicatori ed i target, traendoli dal Piano Esecutivo di Gestione comprendente il Piano Dettagliato degli Obiettivi, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance per ciascuno degli anni a cui il Piano si riferisce, secondo le indicazioni contenute nel Sistema di misurazione e valutazione."

² La Provincia di Pisa ha scelto di non istituire l'Organismo Indipendente di Valutazione, confermando il ruolo svolto dal Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione può, in ogni caso, esprimere la propria valutazione, espressa in termini percentuali, sul livello di raggiungimento dei singoli obiettivi.

b) Qualità della prestazione individuale.

La valutazione della qualità della prestazione riguarda le modalità con le quali i dirigenti esplicano il loro ruolo per il raggiungimento degli obiettivi, in un determinato contesto di lavoro. I comportamenti oggetto di valutazione sono riferibili a: capacità di gestire ed innovare i processi, competenze tecniche e manageriali, capacità di valutazione dei propri collaboratori, comportamenti organizzativi.

I comportamenti oggetto di valutazione sono precisati e dettagliati nel modello di scheda di valutazione (Allegato 1) e nei relativi indicatori (Allegato 2) e sono misurati sulla base dei punteggi indicati nell'Allegato 2, da rapportare a 40 punti.

La determinazione del punteggio relativo alla qualità della prestazione individuale è data dalla seguente formula:

$$100:40=\text{Punteggio } Qp.:X$$

100 = punteggio massimo conseguibile sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 2

Punteggio Qp = punteggio ottenuto sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 2

X = punteggio relativo alla qualità della prestazione individuale

5) Il processo di valutazione dei dirigenti.

Il processo di valutazione dei Dirigenti prende avvio con la fase di programmazione delle attività e di assegnazione degli obiettivi per l'anno in corso, sulla base di quanto contenuto nel Piano della performance. La valutazione della prestazione individuale e l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai dirigenti è effettuata dal Nucleo di Valutazione, previo confronto con il Presidente anche in relazione al rendimento e ai comportamenti del personale assegnato a ciascun Servizio.

La scheda di valutazione definitiva è consegnata al dirigente e trasmessa al Servizio Personale per l'erogazione del trattamento accessorio, una volta decorsi i tempi e/o espletate le procedure di cui al successivo punto 7.

6) I giudizi ed il Trattamento Economico accessorio

Sulla base del punteggio complessivo conseguito (corrispondente alla somma dei punteggi conseguiti nei profili di valutazione) al dirigente è attribuito il trattamento economico accessorio, sulla base della seguente formula:

$$Pt*y$$

Pt = punteggio complessivo individuale conseguito

Y = media ponderata tra l'ammontare complessivo del fondo destinato alla retribuzione di risultato e la somma dei punteggi massimi conseguibili; ovvero è il valore punto teorico.

La graduazione del trattamento economico accessorio sarà proporzionale al punteggio ottenuto, in rapporto a quello che è il massimo disponibile, rappresentato dalla somma messa a disposizione dalla contrattazione decentrata

7) Procedure di conciliazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il dirigente può chiederne il riesame formalizzando e circostanziando le proprie motivazioni. Entro i successivi 10 giorni il N.d.V., provvede a convocare il dirigente per un esame collegiale delle osservazioni/opposizioni e promuovere eventuali soluzioni.

Del colloquio e dei suoi esiti è formato processo verbale a cura della struttura tecnica di supporto al N.d.V.

Il verbale con le conclusioni è inviato all'interessato ed all'ufficio competente per la liquidazione di cui al precedente articolo, ultimo comma.

E' fatta quindi salva la possibilità per il valutato di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c.

8) Esiti della valutazione.

I dirigenti che hanno riportato una valutazione complessiva pari o inferiore a 50 punti non percepiscono alcuna retribuzione di risultato.

Nei loro confronti può essere adottata una delle seguenti misure, ai sensi degli artt. 23-*bis* e 23-*ter* del CCNL 10/04/1996, introdotti dall'art. 13 del CCNL 22/02/2006, e dell'art. 3 del CCNL 22/02/2010:

- riassegnazione alle funzioni della categoria di provenienza, per il personale interno al quale sia stato conferito un incarico dirigenziale con contratto a tempo determinato;
- affidamento di un incarico dirigenziale con un valore di retribuzione di posizione inferiore;
- sospensione, nei confronti del personale a tempo indeterminato con qualifica dirigenziale, da ogni incarico dirigenziale per un periodo massimo di due anni;
- recesso dal rapporto di lavoro, nei casi di particolare gravità.

Allegato 1

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONE DIRIGENZIALI – ANNO _____

SERVIZIO: _____

Dirigente: _____

Direzione per obiettivi (punteggio max. 60)	Descrizione obiettivi	Pesatura obiettivi	% Risultato raggiunto	Punteggio ponderato
Grado di raggiungimento di specifici obiettivi operativi				
TOTALI				

PUNTEGGIO TOTALE DIREZIONE PER OBIETTIVI

Qualità della prestazione individuale (punteggio max. 40)	Punteggio conseguito	Punteggio ponderato
Capacità di gestire ed innovare i processi		
Competenze tecniche e manageriali dimostrate nell'esercizio dell'attività		
Capacità di valutazione e motivazione dei propri collaboratori		
Correttezza dei comportamenti organizzativi (capacità di gestione delle risorse finanziarie, delle R.U.,ecc.)		

TOTALE QUALITA' PRESTAZIONE		
------------------------------------	--	--

TOTALE COMPLESSIVO VALUTAZIONE	
---------------------------------------	--

DIRIGENTI

**INDICATORI DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PRESTAZIONE
INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE**

1. Capacità di gestire ed innovare i processi – descrizione:

- Capacità di individuare soluzioni e definire le priorità proponendo opzioni di intervento alternative. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento o di innovazione. (Pt. da 0 a 10)

2. Competenze tecniche e manageriali – descrizione:

- Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività. (Pt. da 0 a 10)
- Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale. (Pt. da 0 a 10)

3. Capacità di valutazione e motivazione dei propri collaboratori – descrizione:

- Capacità di valutazione dei collaboratori dimostrata, non solo attraverso la selettività dei giudizi, ma resa anche palese dalle modalità prescelte per rendere trasparente e motivante la valutazione stessa. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di gestire le risorse umane attraverso la qualità della comunicazione e delle relazioni interne per un loro impiego ottimale. (Pt. da 0 a 10)

4. Correttezza dei comportamenti organizzativi – descrizione:

- Capacità di pianificare, gestire e controllare le attività inerenti la propria area di responsabilità, attraverso l'utilizzo ottimale delle risorse umane, economiche e strumentali disponibili, in funzione degli obiettivi prefissati e nel rispetto dei vincoli esistenti, prevenendo e gestendo variazioni e picchi di attività. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di razionalizzare progressivamente la struttura dei costi delle attività governate senza alterare il livello di risultati. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di interagire efficacemente e lavorare insieme con gli altri dirigenti dell'Ente, collaborare lealmente con la Segreteria Generale e la Presidenza per la risoluzione di problematiche comuni. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di costruire positive relazioni con soggetti esterni all'Ente per un proficuo scambio di informazioni, conoscenze ed esperienze. (Pt. da 0 a 10)

LA VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O./A.P.

1) Principi generali

Il sistema di valutazione dei titolari di P.O./A.P. tende al miglioramento delle prestazioni rese nei confronti dell'utenza e della collettività di riferimento ed alla responsabilizzazione dei titolari di P.O./A.P. verso i risultati.

Tenuto conto delle specificità che interessano gli incarichi di P.O./A.P., si applica, per quanto non diversamente specificato, il modello di valutazione della prestazione individuale stabilito per i Dirigenti, semplificato e riferito a due distinti profili di valutazione:

- l'apporto alla integrazione ed ai risultati complessivi della gestione dell'Ente, la prestazione delle Unità Organizzative assegnate alla loro responsabilità e delle attività di competenza;
- le capacità, le competenze tecniche e manageriali e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

2) Ripartizione del Fondo e Valorizzazione del Merito

La contrattazione decentrata integrativa, sulla base del fondo costituito secondo gli indirizzi **e con atto del Presidente della** Provincia, definisce l'ammontare annuo delle risorse da destinare al finanziamento delle retribuzioni di posizione e di risultato.

Per strumenti incentivanti e di valorizzazione del merito si intende la retribuzione di risultato prevista dall'ordinamento contrattuale ai sensi dell'art. 10 del CCNL 31/03/1999.

La misura della retribuzione di risultato rispetto all'indennità di posizione varia dal minimo contrattuale del 10% sino al 19%. In fase di prima applicazione tale graduazione sarà applicata sino alla misura consentita dallo stanziamento sul Fondo a valere per tale istituto, rappresentato dalla somma messa a disposizione dalla contrattazione decentrata.

Ai fini dell'attribuzione dell'indennità di risultato al personale incaricato di P.O./A.P. è attribuito un giudizio analitico sulla base del livello di prestazione conseguito.

3) Assegnazione dei trattamenti economici accessori collegati alla prestazione individuale.

Il trattamento economico accessorio collegato alla prestazione individuale dei titolari di P.O./A.P. coincide con la retribuzione di risultato; a tal fine la prestazione individuale è misurata sulla base di due distinti profili di valutazione:

- **Gestione per Obiettivi** (collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza e di diretta responsabilità)
- **Qualità della prestazione individuale** riferita alle capacità, competenze tecniche e manageriali e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo.

L'incidenza sulla valutazione complessiva di ciascuna delle componenti è rispettivamente: del 60% del totale complessivo alla Gestione per obiettivi, e del 40% alla Qualità della prestazione individuale.

La valutazione complessiva sarà costituita pertanto dalla somma del punteggio ottenuto in relazione al raggiungimento degli obiettivi ed il punteggio conseguito per la Qualità della prestazione individuale.

4) Criteri per la valutazione dei titolari di P.O./A.P.

a) Gestione per obiettivi.

I criteri da prendere in considerazione per la valutazione sono i seguenti:

- i risultati conseguiti dalla struttura di appartenenza, riferiti agli obiettivi previsti per i Dirigenti (peso 20);
- i risultati conseguiti dalla struttura di diretta responsabilità, definiti sulla base degli obiettivi definiti dal Dirigente (peso 40).

La determinazione del punteggio relativo al raggiungimento degli obiettivi è dato dal punteggio totale ottenuto sulla base della percentuale di raggiungimento degli obiettivi rapportati a 60.

Ogni risultato atteso è stabilito con riferimento agli obiettivi organizzativi riportati nel Piano della Performance (PEG-PDO) ed al loro aggiornamento in corso d'anno, anche a seguito di monitoraggio in corso di esercizio e di attivazione di eventuali interventi correttivi.

Il Dirigente procede alla predeterminazione del peso da attribuire a ciascun obiettivo, in relazione alla rilevanza nei confronti dell'utenza esterna ed alla strategicità intrinseca, con il supporto del Nucleo di Valutazione.

La valutazione dei risultati e dei comportamenti viene effettuata dal Dirigente di riferimento.

b) Qualità della prestazione individuale.

La valutazione della qualità della prestazione e riguarda i comportamenti agiti per il raggiungimento degli obiettivi, in un determinato contesto di lavoro. I comportamenti oggetto di valutazione sono riferibili a: comportamento gestionale, competenza e professionalità espressa, modalità di esercizio delle funzioni delegate.

I comportamenti oggetto di valutazione sono precisati e dettagliati nel modello di scheda di valutazione (Allegato 3) e nei relativi indicatori (Allegato 4) e sono misurati sulla base dei punteggi riportati nell'Allegato 4, da rapportare a 40 punti.

La determinazione del punteggio relativo alla qualità della prestazione individuale è data dalla seguente formula:

$$140:40=\text{Punteggio } Qp.:X$$

140 = punteggio massimo conseguibile sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 4

Punteggio Qp = punteggio ottenuto sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 4

X = punteggio relativo alla qualità della prestazione individuale

5) Il processo di valutazione dei titolari di P.O./A.P.

Il processo di valutazione degli incaricati di P.O./A.P. prende avvio con la fase di programmazione delle attività e di comunicazione degli obiettivi per l'anno in corso, sulla base di quanto contenuto nel Piano della performance. La valutazione della prestazione individuale e l'attribuzione del trattamento economico accessorio ai titolari di P.O./A.P. è effettuata dal dirigente competente sulla base dei risultati della gestione, con il supporto del Nucleo di Valutazione. La scheda di valutazione definitiva è consegnata al personale incaricato di P.O. ed al personale incaricato di A.P. e trasmessa al Servizio Personale per l'erogazione del trattamento accessorio, una volta decorsi i tempi e/o espletate le procedure di cui al successivo punto 7.

6) I giudizi ed il Trattamento Economico accessorio

Sulla base del punteggio complessivo conseguito (corrispondente alla somma dei punteggi conseguiti nei profili di valutazione) al personale è attribuito il trattamento economico accessorio, sulla base del seguente scaglionamento:

fino a 49 punti – non viene erogato il risultato (come previsto al successivo punto 8)

da 50 a 55 punti – viene erogato il 10%

da 56 a 60 punti – viene erogato il 11%

da 61 a 65 punti – viene erogato il 12%

da 66 a 70 punti – viene erogato il 13%

da 71 a 75 punti – viene erogato il 14%

da 76 a 80 punti – viene erogato il 15%

da 80 a 81 punti – viene erogato il 16%

da 86 a 90 punti – viene erogato il 17%

da 91 a 95 punti – viene erogato il 18%

da 96 a 100 punti – viene erogato il 19%

Per l'anno 2015, in fase di prima applicazione, la graduazione del trattamento economico accessorio sarà applicata sino alla misura consentita dallo stanziamento sul Fondo a valere per tale istituto, rappresentato dalla somma messa a disposizione dalla contrattazione decentrata.

7) Procedure di conciliazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, il soggetto può chiederne il riesame al Segretario Generale formalizzando e circostanziando le proprie motivazioni. Entro i successivi 10 giorni il Segretario generale, sentito il Dirigente di riferimento, provvede a convocare il soggetto per un colloquio sui temi oggetto della richiesta, quindi decide sulla richiesta di riesame.

La decisione è comunicata immediatamente all'interessato, al Dirigente valutatore ed all'ufficio competente alla liquidazione di cui al precedente articolo, ultimo comma.

E' fatta quindi salva la possibilità per il valutato di esperire il tentativo di conciliazione previsto dall'art. 410 c.p.c.

8) Esiti della valutazione.

Ove la valutazione sia inferiore a 50 punti, non si darà corso al pagamento della retribuzione di risultato e il Dirigente dovrà motivare la conferma dell'incarico di responsabilità.

Allegato 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONE DEI TITOLARI DI P.O./A.P. – ANNO _____

SERVIZIO: _____

P.O./A.P.: _____

Gestione per obiettivi (punteggio ponderato max. 60)	Descrizione obiettivi	Pesatura obiettivi	% Risultato raggiunto	Punteggio ponderato
OBIETTIVI STRUTTURA	Grado di raggiungimento degli obiettivi di prestazione della struttura di appartenenza			
OBIETTIVI DI DIRETTA RESPONSABILITÀ				
TOTALI				

PUNTEGGIO TOTALE GESTIONE PER OBIETTIVI

Qualità della prestazione individuale (punteggio ponderato max. 40)	Punteggio conseguito	Punteggio ponderato
Comportamento gestionale		
Competenze e professionalità espressa		
Modalità di esercizio delle funzioni delegate		
Capacità di innovazione		

TOTALE QUALITA' PRESTAZIONE

TOTALE COMPLESSIVO VALUTAZIONE

TITOLARI DI P.O./A.P.

**INDICATORI DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PRESTAZIONE
INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE**

1. Comportamento gestionale (max. 50 punti)– descrizione:

- Capacità di pianificazione e controllo delle attività assegnate e di individuare le priorità. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di gestione e valorizzazione delle R.U. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di gestione delle risorse finanziarie. (Pt. da 0 a 10)
- Propensione al lavoro di gruppo/ livello di consapevolezza delle interrelazioni tra la propria attività e quella degli altri. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di progettare e gestire relazioni con gli attori esterni all'Amministrazione in funzione di progetti/interventi. (Pt. da 0 a 10)

2. Competenza e professionalità espressa (max. 30 punti)– descrizione:

- Capacità di tenere aggiornate le conoscenze tecnico-specialistiche utili per il servizio. (Pt. da 0 a 10)
- Esperienze acquisite, competenza professionale e capacità di pianificare programmare insiemi di attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti. (Pt. da 0 a 10)
- Esercizio efficace e sviluppo del ruolo manageriale. (Pt. da 0 a 10)

3. Modalità di esercizio delle funzioni delegate (max. 30 punti)– descrizione:

- Capacità di impostare e risolvere correttamente i problemi agendo con metodo. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di attivarsi per anticipare la soluzione di problemi anche senza essere sollecitati espressamente. (Pt. da 0 a 10)
- Atteggiamento propositivo riguardo alla soluzione di problemi. (Pt. da 0 a 10)

4. Capacità di innovazione (max. 30 punti)– descrizione:

- Capacità di verificare sistematicamente il contenuto delle funzioni gestite ed elaborare e attuare interventi di miglioramento o di innovazione. (Pt. da 0 a 10)
- Capacità di individuare, proporre ed implementare soluzioni gestionali innovative. (Pt. da 0 a 10)
- Autonomia dimostrata. (Pt. da 0 a 10)

LA VALUTAZIONE DEL PERSONALE

1) Principi generali

Il sistema di valutazione del personale è finalizzato al miglioramento delle prestazioni rese nei confronti dell'utenza e della collettività di riferimento ed intende riconoscere ed incentivare sia la cooperazione fra il personale sia il merito e l'apporto dei singoli al perseguimento degli obiettivi.

A tal fine il sistema di valutazione del personale riguarda l'apporto al lavoro di gruppo, nonché le capacità, le competenze e i comportamenti organizzativi dimostrati nel periodo misurati con gli indicatori riportati e specificati nell'Allegato 8.

Al personale si applica, per quanto non diversamente specificato, il modello precedentemente descritto, semplificato e diversificato tra le categorie B, C e D.

2) Fondo per le politiche di sviluppo delle Risorse Umane

La contrattazione decentrata integrativa, sulla base del fondo di cui all'art. 15 del CCNL 01/04/1999 costituito secondo gli indirizzi e con atto del Presidente, definisce la distribuzione delle risorse da destinare al trattamento economico accessorio collegato alla prestazione individuale del personale (quota complessivamente destinata alla produttività).

3) Assegnazione dei trattamenti economici accessori collegati alla prestazione individuale.

Ciascun dipendente di ruolo e a tempo indeterminato, concorre all'assegnazione del trattamento economico accessorio collegato alla prestazione individuale. La valutazione viene effettuata in proporzione al servizio prestato.

La prestazione si compone di due distinti profili di valutazione:

- una collettiva, legata al grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (peso 70);
- una individuale, legata al grado di raggiungimento degli obiettivi specifici per la categoria D (peso 15);
- una parte legata alla qualità dell'apporto individuale (peso 15 per la categoria D e 30 per le categorie B e C).

Qualora la percentuale di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (Dirigente del Servizio) nell'anno di riferimento sia inferiore al 50% il valore del relativo parametro è pari a zero. Nel corso dell'anno si procederà a monitoraggio in corso di esercizio e, se necessario, all'attivazione di eventuali interventi correttivi.

4) Criteri per la valutazione del personale.

- Risultati (categoria D)

Per il personale di categoria D è prevista l'assegnazione da parte del Dirigente di specifici obiettivi coerenti con la programmazione (PEG – PDO).

Gli obiettivi indicati individuano i risultati attesi dalla prestazione del valutato nel periodo di riferimento e sono riferiti sia alla normale attività operativa sia a eventuali obiettivi annuali specifici.

Nel corso dell'anno possono intervenire mutamenti negli obiettivi assegnati, che saranno opportunamente e tempestivamente comunicati. Al termine del periodo di valutazione, il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo sarà valutato e rapportato a 15.

Il Dirigente dovrà tenere conto, nel caso di mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati, anche di elementi e condizioni oggettive indipendenti dalla volontà e/o dal comportamento del soggetto valutato.

In fase di prima applicazione, e limitatamente all'anno 2015, al personale di Cat. D non si attua quanto previsto dal presente punto 4) e pertanto troverà applicazione la ripartizione tra valutazione prestazione collettiva (peso 70) e valutazione qualità apporto individuale (peso 30).

- Qualità dell'apporto individuale (tutte le categorie)

La valutazione della Qualità dell'apporto individuale riguarda i comportamenti agiti funzionali al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente. I comportamenti oggetto di valutazione sono precisati e dettagliati nel modello di scheda di valutazione e sono misurati con punteggi attribuiti su scala da 1 a 4.

I comportamenti oggetto di valutazione sono precisati e dettagliati nei relativi indicatori (Allegato 8), da rapportare a 15 punti per la categoria D e a 30 punti per le categorie B/C.

La determinazione del punteggio relativo alla qualità della prestazione individuale è data dalla seguente formula:

per le categorie B/C	$20:30 = \text{Punteggio Qp} : X$
per la categoria D	$28:15 = \text{Punteggio Qp} : X$

per le categorie B/C 20= punteggio massimo conseguibile sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 8

per la categoria D 28= punteggio massimo conseguibile sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 8

Punteggio Qp = punteggio ottenuto sulla base degli indicatori contenuti nell'Allegato 8

X = punteggio relativo alla qualità della prestazione individuale

5) Il processo di valutazione del personale.

Entro 15 giorni dall'approvazione degli strumenti di programmazione (PEG – PDO) i Dirigenti comunicano gli obiettivi prefissati e condividono i comportamenti attesi e, per la categoria D, i compiti a ciascuno affidati.

La valutazione della prestazione individuale è di competenza dei dirigenti e viene effettuata sulla base dei criteri di cui all'articolo precedente.

Il modello di scheda di valutazione del personale del comparto è composto da due sezioni “Risultati struttura di appartenenza” e “Qualità dell'apporto individuale per le categorie B e C (Allegati 5 e 6), e in tre sezioni , “Risultati struttura di appartenenza”, “Risultati Obiettivi Specifici” e “Qualità dell'apporto individuale” (Allegato 7), per la categoria D.

La scheda di valutazione definitiva è consegnata all'interessato. Le schede sono trasmesse al Servizio Personale per l'erogazione del trattamento accessorio, una volta decorsi i tempi e/o espletate le procedure di cui al successivo punto 7.

6) I giudizi ed il Trattamento Economico accessorio

Al fine di procedere all'attribuzione del trattamento economico accessorio al personale, le risorse del fondo destinate a tale istituto sono ripartite tra le categorie.

La ripartizione viene effettuata dividendo il fondo complessivo per il numero ponderato dei dipendenti di categoria.

Il numero ponderato dei dipendenti di categoria è calcolato moltiplicando il numero effettivo di dipendenti per categoria giuridica per i seguenti coefficienti:

B1 0,905

Cat. B3 0,935

Cat. C 0,965

Cat. D1 0,990

Cat. D3 1,000

Sulla base del punteggio complessivo conseguito, al personale è attribuito il trattamento economico accessorio, sulla base della seguente formula:

$$Pt * z$$

Pt = punteggio complessivo individuale conseguito

Z = media fra l'ammontare complessivo del fondo di categoria destinato alla produttività e la somma dei punteggi massimi conseguibili; ovvero è il valore punto teorico di categoria.

Il personale che riporti una valutazione (punteggio ≤ 30) non accede al trattamento economico accessorio. In questa categoria rientra anche il personale nei confronti del quale sia stata applicata la sanzione disciplinare superiore alla sospensione dal servizio sino a 10 gg., il personale sospeso in via cautelare dal servizio a seguito di misura restrittiva della libertà personale.

Il trattamento economico accessorio è comunque rapportato al periodo di lavoro effettivo prestato nell'anno.

7) Procedure di conciliazione.

Entro 10 giorni dal ricevimento della scheda di valutazione, l'interessato può chiedere al Segretario generale la revisione della valutazione formulata dal dirigente competente formalizzando e circostanziando le proprie motivazioni. Il Segretario generale, laddove non ritenga infondata la richiesta, la trasmette entro i successivi 10 giorni al dirigente competente, il quale può convocare il soggetto per un colloquio sui temi oggetto della richiesta.

La decisione è comunicata immediatamente agli interessati, al Segretario generale ed all'ufficio competente alla liquidazione di cui al precedente articolo, ultimo comma.

Allegato 5

SCHEDA DI VALUTAZIONE COLLETTIVA DEL PERSONALE CATEGORIA B – ANNO _____ SERVIZIO: _____ DIRIGENTE: _____ DIPENDENTE: _____
--

		% Risultato raggiunto	Ponderazione	Punteggio ponderato
OBIETTIVI DI STRUTTURA	Grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza		70%	

FATTORI Qualità della prestazione individuale	Descrizione	Punteggio conseguito	Ponderazione	Punteggio ponderato
Organizzazione e qualità del proprio lavoro	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia per la ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze		30%	
Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utenza sia interna che esterna, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente			
Cooperazione ed adattamento operativo	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo e sviluppare relazioni positive. Capacità di adattamento ai cambiamenti			
Iniziativa e soluzione dei problemi	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative con spirito propositivo			
Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio ed alla assunzione di nuovi compiti			

TOTALE			
---------------	--	--	--

TOTALE GENERALE PONDERATO RISPETTO AL PUNTEGGIO CONSEGUITO NELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA STRUTTURA (70%) E DELLA QUALITA' DELL'APPORTO INDIVIDUALE (30%)	
---	--

Allegato 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE COLLETTIVA DEL PERSONALE CATEGORIA C – ANNO _____ SERVIZIO: _____ DIRIGENTE: _____ DIPENDENTE: _____
--

		% Risultato raggiunto	Ponderazione	Punteggio ponderato
OBIETTIVI DI STRUTTURA	Grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza		70%	

FATTORI Qualità della prestazione individuale	Descrizione	Punteggio conseguito	Ponderazione	Punteggio ponderato
Competenze tecniche	Capacità di pianificare e programmare attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti facendo ricorso all'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali		30%	
Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utenza sia interna che esterna, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente			
Cooperazione ed adattamento operativo	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo e sviluppare relazioni positive. Capacità di adattamento ai cambiamenti			
Iniziativa e soluzione dei problemi	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative con spirito propositivo			
Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio ed alla assunzione di nuovi compiti. Capacità di adattamento a situazioni e contesti diversi.			

TOTALE			
---------------	--	--	--

TOTALE GENERALE PONDERATO RISPETTO AL PUNTEGGIO CONSEGUITO NELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA STRUTTURA (70%) E DELLA QUALITA' DELL'APPORTO INDIVIDUALE (30%)	
---	--

Allegato 7
SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI RISULTATI – ANNO _____

SERVIZIO: _____

DIRIGENTE: _____

Dipendente: _____ Cat. D

Gestione per obiettivi (punteggio ponderato max. 60)	Descrizione obiettivi	% Risultato raggiunto	Ponderazione	Punteggio ponderato
OBIETTIVI STRUTTURA	Grado di raggiungimento degli obiettivi di prestazione della struttura di appartenenza		70%	
OBIETTIVI SPECIFICI			15%	

TOTALE				
---------------	--	--	--	--

FATTORI Qualità della prestazione individuale	Descrizione	Punteggio conseguito	Ponderazione 30% (anno 2015)
Organizzazione e qualità del proprio lavoro	Capacità di svolgere i compiti assegnati con impegno e perizia per la ricerca di risultati di buona qualità e rispetto dei tempi e delle scadenze		
Iniziativa e soluzione dei problemi	Capacità di affrontare i problemi, operando in maniera autonoma, ricercando soluzioni alternative con spirito propositivo		
Competenze tecniche	Capacità di pianificare e programmare attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti facendo ricorso all'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenze professionali		
Orientamento all'utente	Capacità di riconoscere correttamente le esigenze dell'utenza sia interna che esterna, dimostrando concretamente di poterle soddisfare adeguatamente		
Cooperazione ed adattamento operativo	Capacità di interagire in modo costruttivo all'interno del gruppo e sviluppare relazioni positive. Capacità di adattamento ai cambiamenti		
Orientamento ai risultati e capacità di innovazione	Capacità di finalizzare la propria attività al conseguimento di risultati effettivi e di implementare soluzioni innovative		
Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità	Disponibilità ad assicurare la continuità del servizio ed alla assunzione di nuovi compiti. Capacità di adattamento a situazioni e contesti diversi.		

	TOTALE	
TOTALE GENERALE PONDERATO RISPETTO AL PUNTEGGIO CONSEGUITO NELLA VALUTAZIONE DEI RISULTATI DELLA STRUTTURA (70%), DEGLI OBIETTIVI SPECIFICI (15%) E DELLA QUALITÀ DELL'APPORTO INDIVIDUALE (15%)		

PERSONALE CAT. B/C/D

**INDICATORI DEI COMPORTAMENTI DETERMINANTI LA PRESTAZIONE
INDIVIDUALE OGGETTO DI VALUTAZIONE**

1. Organizzazione e qualità del proprio lavoro – CAT. B/D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento all'attenzione data alla riduzione degli errori, alla ricerca di risultati di buona qualità, al rispetto dei tempi e delle scadenze attraverso la corretta organizzazione del proprio lavoro.

- Manifesta difficoltà nell'organizzazione del proprio lavoro e nell'assicurare la qualità del lavoro e rispettare le scadenze assegnate.
- Dimostra di essere in grado di organizzarsi in modo sufficiente in situazioni caratterizzate da andamenti standard riuscendo a controllare la qualità del proprio lavoro e rispettando in modo approssimativo le scadenze.
- Organizza in maniera autonoma il proprio lavoro riuscendo a rispettare in modo soddisfacente le scadenze e controllando la qualità del proprio lavoro.
- Effettua in maniera sistematica il controllo sulla qualità del proprio lavoro mantenendo alti standard qualitativi. Riesce ad organizzarsi efficacemente ed a rispettare le scadenze anche in presenza di situazioni impreviste.

2. Orientamento all'utente – CAT. B/C/D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento alla capacità di stabilire relazioni positive, riconoscere in modo corretto le esigenze dell'utente interno/esterno, assumendosi il compito di soddisfarle.

- Dimostra poca disponibilità a comprendere le esigenze dell'utente interno/esterno e a rispondere alle aspettative altrui.
- È disponibile e cortese, comprende le richieste altrui se formulate chiaramente, non fornisce ulteriori informazioni oltre a quelle richieste.
- Interpreta correttamente le richieste e le esigenze dell'utente, si attiva per rispondere adeguatamente, preoccupandosi di verificarne il risultato.
- Riesce ad individuare le aspettative altrui facendosi carico in prima persona di soddisfarle.

3. Cooperazione ed adattamento operativo - CAT. B/C/D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento alla capacità di interagire in modo costruttivo con gli altri e di rispondere in maniera adeguata ai cambiamenti.

- Dimostra difficoltà a collaborare con gli altri e ad adattarsi ai cambiamenti.
- Dimostra collaborazione solo con poche persone e difficoltà ad adeguarsi ai cambiamenti.
- Sviluppa relazioni positive con la maggior parte dei colleghi. È disponibile a collaborare e ad adeguare il proprio comportamento al variare del contesto.
- È sempre disponibile a collaborare per ricercare insieme le soluzioni più opportune. Reagisce positivamente ai cambiamenti, valorizzandone gli aspetti positivi.

4. Iniziativa e soluzione dei problemi - CAT. B/C/D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento alla capacità di proporre nuove modalità di lavoro per migliorare le proprie prestazioni o quelle dell'intero gruppo nel rispetto dei vincoli esistenti.

- Dimostra scarsa visione d'insieme a cui si accompagna una scarsa capacità propositiva. Affronta i problemi senza porli in correlazione tra loro.
- Si attiva per introdurre miglioramenti solo se gli è richiesto. Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi.

- Propone spontaneamente miglioramenti nelle modalità di lavoro che lo riguardano direttamente. Riesce ad affrontare con sufficiente livello di approfondimento più problemi, individuandone gli elementi essenziali e offrendo soluzioni utili.
- Propone e si fa carico di introdurre miglioramenti significativi anche nei processi di lavoro che lo riguardano indirettamente. Riesce a porre in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato grado di approfondimento offrendo soluzioni ottimali.

5. Impegno ad assicurare la continuità del servizio e flessibilità - CAT. B/C/D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento alla capacità e disponibilità ad assicurare la continuità del servizio interpretando in modo responsabile il proprio ruolo facendosi carico, se necessario, anche di nuovi compiti.

- Dimostra scarsa disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta esclusivamente i compiti di stretta competenza e non dimostra interesse ad ampliare la propria sfera di responsabilità.
- Dimostra sufficiente disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Accetta compiti al di fuori delle proprie competenze solo se di modesta entità.
- Dimostra di attivarsi regolarmente per assicurare la continuità del servizio. Accetta nuovi incarichi, realizzandoli in modo affidabile.
- Dimostra di farsi carico in modo costante ed attento della continuità del servizio. Accetta nuovi incarichi e nuove responsabilità considerandoli un'occasione di arricchimento professionale.

6. Competenze tecniche - CAT. C/D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento all'insieme di conoscenze tecnico-specialistiche, esperienze acquisite e competenza professionale. Fa riferimento alla capacità di pianificare e programmare attività e risorse per il raggiungimento di obiettivi predefiniti

- Dispone di pochi concetti tecnici di base che applica in modo routinario. Non dimostra capacità di pianificazione e programmazione delle attività e delle risorse.
- Possiede discrete conoscenze tecniche, dimostra una discreta capacità di programmare e pianificare in situazioni non particolarmente complesse e facendo spesso ricorso al superiore.
- Dispone di conoscenze tecniche che sviluppa con adeguato aggiornamento ed applica con molte varianti. Pianifica e programma autonomamente le attività e le risorse assegnate.
- Dispone di un insieme di conoscenze tecniche che gli permette di compiere approfondimenti in ambiti diversi. Pianifica e programma attività anche complesse mettendo a frutto le risorse e garantendone i risultati.

7. Orientamento ai risultati e capacità di innovazione - CAT. D (Pt. da 1 a 4)

Fa riferimento alla capacità di finalizzare con determinazione e rapidità la propria attività al conseguimento di risultati effettivi. Fa riferimento alla capacità di proporre ed implementare soluzioni innovative.

- Pone scarsa sollecitudine a raggiungere gli obiettivi e non dimostra di attivarsi per individuare soluzioni alternative.
- Si attiva con azioni specifiche solo se sollecitato. Nell'affrontare le questioni fa ricorso agli schemi tradizionali senza dimostrare alcuna capacità di innovazione.
- Dimostra di saper raggiungere gli obiettivi. Attua un atteggiamento propositivo per la soluzione dei problemi.
- Dimostra capacità nello stabilire e raggiungere obiettivi importanti. Riesce ad individuare e proporre soluzioni innovative.