

# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL COMUNE DI CALDERARA DI RENO**

**(art. 7 D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.)**

## *MANUALE PER LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE*

### **1. PREMESSA**

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito detto "sistema") è uno strumento che concorre a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'azione del Comune, favorendo processi di sviluppo continuo della qualità degli interventi realizzati e dei servizi offerti, promuovendo la crescita delle competenze professionali e garantendo la trasparenza dei risultati e delle risorse impiegate.

In particolare, il sistema definisce le modalità di misurazione e valutazione della performance, dove per "misurazione" si intende la definizione di un complesso di indicatori idonei a verificare il grado di raggiungimento di quanto programmato; mentre per "valutazione" si intende l'attribuzione di un significato alle risultanze della misurazione, esprimendo un giudizio sui risultati raggiunti e sui comportamenti organizzativi agiti, attraverso il confronto tra i livelli di performance raggiunti con i risultati attesi, con criteri trasparenti e prefissati, nonché tenendo conto del contesto di riferimento.

Il sistema costituisce un ulteriore leva per rafforzare le azioni avviate con l'approvazione e i periodici aggiornamenti del Piano triennale della trasparenza e di prevenzione della corruzione, in quanto solamente attraverso una sua rigorosa applicazione diviene possibile garantire la tutela e il riconoscimento dei comportamenti virtuosi (etica della valutazione) e la valorizzazione dell'integrità personale e professionale di tutti i dipendenti. Il sistema dettaglia le fasi, i soggetti, le responsabilità, le modalità e i tempi del processo della performance, le procedure di conciliazione e le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il sistema è un elemento essenziale per il ciclo della performance, in quanto definisce le modalità di svolgimento delle diverse fasi che lo compongono.

### **2. OBIETTIVI**

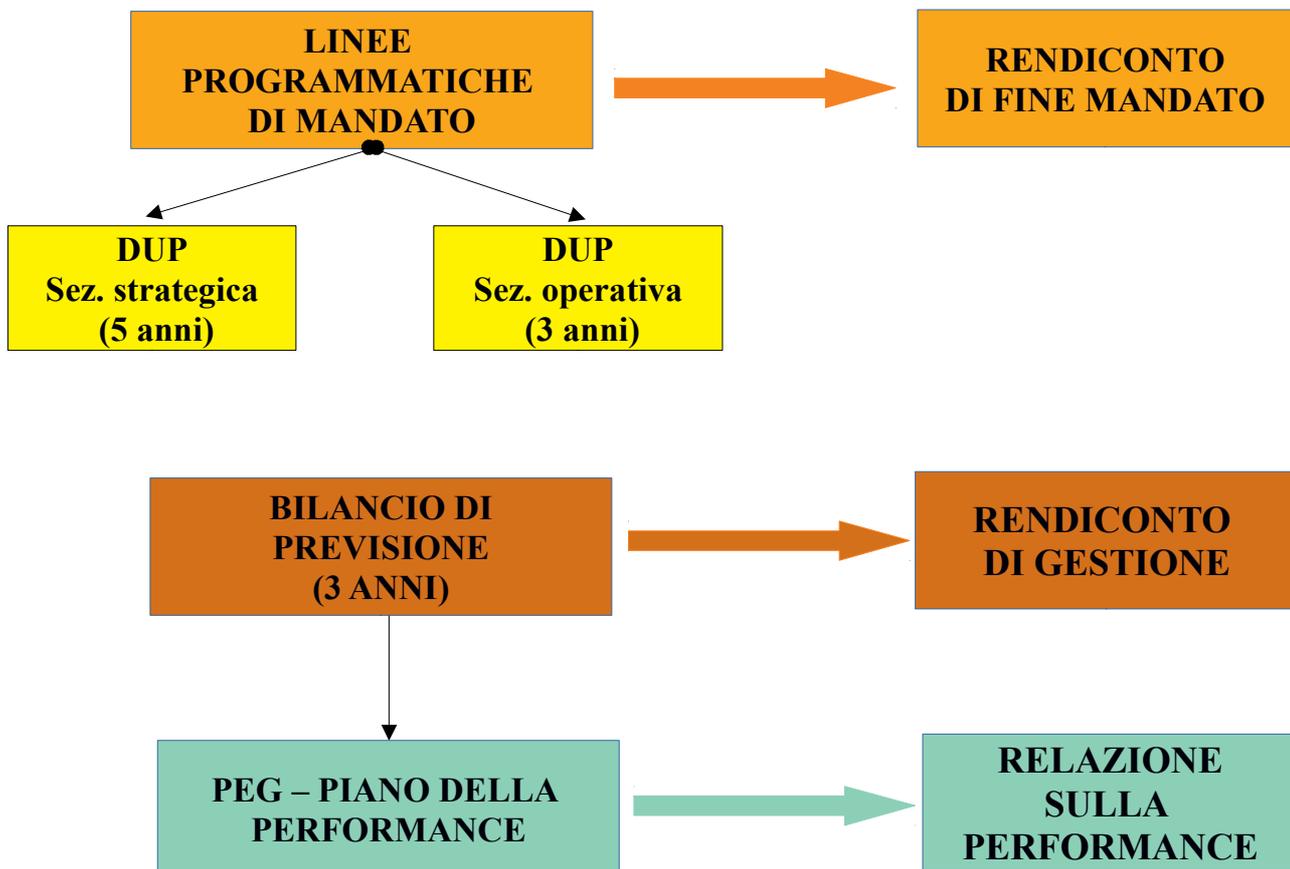
Il sistema si pone i seguenti obiettivi:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- valorizzare le risorse professionali dell'Ente, promuovendo percorsi di crescita delle competenze individuali tesi al miglioramento della performance;
- creare occasioni di confronto periodico e costruttivo tra gli attori del processo di valutazione come momenti di crescita comune e per il miglioramento progressivo dell'organizzazione mediante l'esplicitazione degli aspetti positivi e delle criticità nello svolgimento del lavoro;

- sostenere il senso di partecipazione e responsabilità del personale nella realizzazione degli obiettivi dell'ente e accrescere in tal modo il senso di appartenenza all'organizzazione;
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- valutare i comportamenti attuati dai dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro, coerentemente con il codice di comportamento e i valori dell'Ente di appartenenza;
- valorizzare la "professionalità" dei dipendenti, collegando la valutazione delle prestazioni ai comportamenti e al raggiungimento degli obiettivi individuali e di gruppo, i cui esiti sono alla base per il riconoscimento delle "progressioni economiche orizzontali", in uno stretto collegamento tra retribuzione accessoria e performance (premierità selettiva), nonché per l'attribuzione degli incarichi di responsabilità (Indennità Particolari Responsabilità e Posizioni Organizzative) e dirigenziali.

### 3. Pianificazione e programmazione

La definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori nonché il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso gli strumenti di programmazione dell'Ente secondo lo schema di seguito rappresentato:



Nella prima fase del ciclo della performance l'Amministrazione definisce gli obiettivi che si prefigge di raggiungere nel medio-lungo periodo (c.d. pianificazione) e nel breve periodo (c.d. programmazione).

I documenti di pianificazione e programmazione sono:

1. Il programma di mandato con cui vengono esplicitati i programmi e i progetti contenuti nel programma elettorale del Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni (sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione);
2. Il Documento Unico di Programmazione (DUP), che si compone di due sezioni: la sezione strategica (SeS) che comprende una esplicitazione degli obiettivi strategici per un arco temporale di cinque anni con il loro collegamento con le missioni di bilancio e una sezione operativa (SeO) che contiene la programmazione operativa nell'arco del triennio;
3. Il Bilancio di previsione finanziario a valenza triennale (art. 151 del d.lgs. n. 267/2000 e art. 10, d.lgs. n. 118/2011);
4. Il Piano della performance (PEG). Ai sensi dell'art. 169 del TUEL 267/2000, per gli Enti Locali il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) unifica in modo organico il piano dettagliato degli obiettivi di cui all'art. 108, comma 1, del testo unico e il piano della performance di cui all'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Il PEG si configura come il documento programmatico a valenza triennale in cui, in coerenza con le risorse previste, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori e i target che l'Amministrazione intende perseguire. Attraverso questo strumento sono dunque definiti sia gli aspetti economici che gli elementi fondamentali su cui si baseranno la misurazione, la valutazione e la comunicazione della performance (piano degli obiettivi).

La seconda fase del ciclo della performance si realizza mediante l'adozione da parte dell'Amministrazione della Relazione sulla Performance e la relativa validazione da parte del Nucleo di Valutazione, che costituisce lo strumento annuale mediante il quale l'amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli principali interlocutori, interni ed esterni, la performance dell'ente nel corso dell'anno precedente. La Relazione evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno.

Il riferimento per la redazione della Relazione sulla Performance è attualmente costituito dalla Delibera n° 5/2012 di ANAC (ex CiVIT).

### **3. Oggetto della valutazione**

Sono oggetto della valutazione la performance organizzativa e la performance individuale come di seguito definita.

La performance organizzativa è il contributo che l'unità organizzativa di massimo livello comunque denominata (settore), o l'organizzazione nel suo complesso (ente), apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholder.

Il nucleo centrale della performance organizzativa è costituito dalle dimensioni di efficienza ed efficacia. La dimensione dell'efficienza esprime la capacità di utilizzare le risorse (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di produzione ed erogazione del servizio (output) o, in altri termini, la capacità di produrre beni e servizi minimizzando il tempo e/o le risorse impiegati. La dimensione dell'efficacia, esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti (interni ed esterni). Per misurare l'efficacia dell'azione di una amministrazione, è quindi fondamentale individuare quali dimensioni siano rilevanti per gli utenti. L'insieme di queste dimensioni dipende dalla tipologia di amministrazione e dai suoi obiettivi, e proprio la loro definizione permette di specificare meglio il risultato atteso nei confronti dell'utenza. Ad esempio, per misurare l'efficacia di un servizio rivolto al pubblico è possibile prendere varie dimensioni: accessibilità; estetica/immagine; disponibilità; pulizia/ordine; comunicazione; cortesia; correttezza dell'output erogato; affidabilità; tempestività di risposta. Definiti i parametri su cui si vuole misurare l'efficacia è poi necessario definire le modalità con cui misurare l'efficacia. Sono possibili due vie:

- efficacia oggettiva o erogata, andando a rilevare le sue caratteristiche reali, come la disponibilità del servizio, i tempi di attesa, il numero di errori commessi, la possibilità di accesso tramite web;
- efficacia soggettiva o percepita, andando a rilevare la percezione che gli utenti hanno del servizio, generalmente attraverso indagini di customer satisfaction, interviste o focus group.

La performance individuale è il contributo che un individuo e/o un gruppo di individui apportano attraverso la propria azione al raggiungimento della mission, delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza alla soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri stakeholders.

La valutazione della performance individuale dei responsabili PO è collegata:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
2. al raggiungimento di obiettivi di performance ente/struttura
3. alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura
4. alla capacità di valutazione dei propri collaboratori dimostrata tramite una differenziazione delle valutazioni
5. alle competenze professionali e manageriali dimostrate

La valutazione della performance individuale del restante personale è collegata:

1. al raggiungimento di specifici obiettivi individuali o di gruppo
2. alla qualità del contributo individuale assicurato alla performance della struttura di appartenenza
3. alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi agiti

Pertanto sono oggetto della valutazione

- a) La performance individuale legata agli obiettivi di PEG (individuali e/o di gruppo);
- b) la qualità del contributo individuale alla performance organizzativa dell'ente e dell'unità organizzativa di appartenenza;
- c) le competenze dimostrate e i comportamenti organizzativi agiti;

d) La performance organizzativa (performance di settore-obiettivi strategici), i cui risultati sono misurati dalla relazione al piano della performance

In particolare:

- 1) La valutazione della performance è relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati in sede di programmazione ed è finalizzata a rilevare il "risultato" dell'ente, delle strutture dell'ente, del lavoro individuale e/o di gruppo dei dipendenti in termini di raggiungimento di obiettivi di sviluppo, miglioramento e mantenimento. Questi ultimi sono intesi come svolgimento di attività ordinaria/istituzionale con il mantenimento dei relativi standard di efficacia, efficienza ed economicità.
- 2) La valutazione degli elementi di cui ai precedenti punti b) e c) riguarda comportamenti direttamente osservabili nella vita organizzativa quotidiana che sono causalmente collegati alla prestazione lavorativa individuale; viene effettuata considerando i comportamenti agiti e le competenze dimostrate rispetto all'ambito gestionale (come si gestisce la propria attività), relazionale (come ci si rapporta con gli altri) e innovativo (propositività e disponibilità al cambiamento).

In linea con quanto indicato dall'art. 5, comma 2 del D.Lgs. 150/2009, così come modificato con il D.Lgs. 74/2017, gli obiettivi assegnati devono avere le seguenti caratteristiche:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Inoltre ai sensi dell'art. 19-bis del citato D.Lgs. 150/2009 va garantita la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali – intendendosi per tali relativamente ai servizi strumentali e di supporto - alla valutazione della performance organizzativa dell'ente. L'ente deve adottare propri sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti e dei cittadini in relazione alle attività ed ai servizi erogati, favorendo ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

## **5. SOGGETTI**

I soggetti coinvolti nel processo valutativo sono:

1. il Sindaco, su proposta del nucleo di valutazione, cui compete la valutazione della performance del Segretario Generale e dei dirigenti/PO dell'ente. Per la definizione delle modalità di coinvolgimento del Sindaco alla valutazione delle posizioni organizzative dell'Ente Unione, si rinvia al manuale di detto Ente;

2. il Segretario generale partecipa in qualità di coordinatore di tutto il processo di valutazione, coordinando direttamente la valutazione delle competenze manageriali e professionali dei Dirigenti/PO .
3. il Nucleo di Valutazione sovraumunale, rappresenta l'attore tecnico-scientifico della valutazione, che interviene sia nella fase iniziale di validazione degli obiettivi e delle risorse assegnate ai Dirigenti/PO sia nella fase di verifica del raggiungimento degli stessi e coordina e monitora il processo valutativo garantendone omogeneità di applicazione all'interno dell'Ente. Nella fase di chiusura formula la propria proposta di valutazione al Sindaco ed al Presidente dell'Unione;
4. i Dirigenti di Area/Settore, coadiuvati dalle Posizioni organizzative (PO), o le P.O., coadiuvate dai Responsabili di servizio, effettuano la valutazione della performance dei dipendenti assegnati. Per il personale assegnato durante l'anno dovrà essere sentito il dirigente/ P.O. nel cui servizio era precedentemente collocato;
5. il Servizio Personale che supporta i soggetti coinvolti nello svolgimento di tutte le fasi del processo;
6. gli Utenti finali possono essere coinvolti con analisi periodiche di customer satisfaction o di qualità dei servizi se cittadini e con analisi periodiche di benessere organizzativo o customer interne se dipendenti.

## **6. GLI STRUMENTI PER LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

### **a) Gli obiettivi gestionali**

Gli strumenti di misurazione, utili ai fini di un efficace processo di valutazione sono le schede di obiettivi, i report di avanzamento periodico e i report consuntivi. Gli obiettivi, assegnati con apposite schede tipo possono essere:

- a. Obiettivi di Sviluppo: finalizzati all'attivazione di un nuovo servizio o a migliorare e a mantenere la performance gestionale relativamente ad attività consolidate nelle funzioni delle diverse aree/dei diversi settori. Nelle schede sono esplicitati fasi e tempi, responsabilità politico-amministrative e operative nonché indicatori di risultato.
- b. Obiettivi ordinari/performance attività corrente: si riferiscono agli obiettivi dell'anno finalizzati a migliorare e/o a mantenere le performance gestionali relativamente ad attività rilevanti nelle funzioni dei diversi servizi in relazione alla programmazione legati alle funzioni istituzionali dei servizi.

Per ogni obiettivo viene individuato: il titolo che identifica l'oggetto; una breve descrizione che illustri l'obiettivo da raggiungere; le azioni dettagliate da svolgere durante l'anno; i parametri di misurazione per la verifica dei risultati, i soggetti responsabili.

La rilevazione del grado di raggiungimento dell'indicatore di performance rappresenta il dato basilare per il calcolo del conseguimento dei risultati (attività; output in termini di produttività, efficienza ed efficacia; qualità).

Per non far perdere significatività e valenza informativa all'intera fase di programmazione e misurazione preventiva della performance, l'adozione del Piano della performance dovrà avvenire nei termini di legge.

Mediante apposite schede si assegnano a tutti i dipendenti gli obiettivi gestionali sulla base della programmazione operativa approvata nel DUP, misurabili in termine di risorse umane e tempi mediamente assorbiti; i vertici politici e tecnici individueranno le priorità in stretto raccordo con loro.

## **b) Report**

Il sistema dei report è un insieme di strumenti che consente il monitoraggio e la verifica, a ciascun livello dell'organizzazione, dell'andamento delle attività in relazione agli obiettivi strategici e operativi del DUP e gestionali del PEG, predefiniti negli strumenti di pianificazione e programmazione dell'Ente (piano della performance).

L'obiettivo della rendicontazione è di migliorare la performance di quanto monitorato da parte del Dirigente/Titolare di Posizione Organizzativa, chiamato a motivare sia all'Amministrazione che al Nucleo di valutazione eventuali modifiche relative a: fasi, tempi di realizzazione degli obiettivi programmati, eventuali esigenze di eliminazione degli obiettivi non più realizzabili.

Si individuano a tal fine due fasi:

### **b.1 Report semestrale**

La predisposizione del report di avanzamento periodico della gestione permette una valutazione degli stati di avanzamento degli obiettivi e la definizione di possibili soluzioni migliorative conseguenti al sopraggiungere di cause esterne o endogene.

A tal fine si ritiene di ipotizzare quale tempistica uno step facoltativo entro il 31 maggio ed uno obbligatorio entro il 31 luglio (fase comunque già prevista ai fini della verifica della salvaguardia degli equilibri finanziari e dell'approvazione del nuovo DUP). Per tali occasioni si possono prevedere anche specifici momenti di confronto intermedio con il Nucleo di valutazione.

**b.2 Report consuntivo:** permette di verificare, valutare e rendicontare, a ciascun livello dell'organizzazione, l'andamento delle attività in relazione agli obiettivi strategici e operativi (anche trasversali all'Ente) delineati nel DUP e gestionali indicati nel PEG/Piano Performance. Ai fini della valutazione di quanto consuntivato, si considereranno sia le previsioni iniziali, che quanto emerso durante la fase di monitoraggio e verifica di luglio.

Ogni anno, al termine del ciclo della performance, il Nucleo valida la Relazione sulla Performance, che contiene gli esiti della performance dell'Ente e che viene approvata dalla Giunta Comunale di norma entro il 30 giugno e, comunque, prima dell'erogazione dei compensi incentivanti.

## **c) La scheda di valutazione**

Le schede di valutazione (allegati sotto le lettere A, B1 e B2) riassumono in forma grafica gli elementi del sistema di valutazione. Contengono i dati identificativi del valutato e due sezioni distinte:

- a) risultati conseguiti, parte obiettivi di performance (A) e individuali (B);
- b) risultati conseguiti parte competenze e/o comportamenti agiti e dello sviluppo delle competenze ed accrescimento professionale.

Il punteggio espresso nella scheda rappresenta la valutazione finale della performance individuale ed organizzativa e costituisce la base per il calcolo della retribuzione di risultato o

della produttività, secondo una metodologia di incentivazione che varia per i Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa e i dipendenti. La scheda, che contiene il punteggio complessivo espresso in centesimi di punto (percentuale), viene sottoscritta dal valutato e dal valutatore e consegnata alla fine del processo di valutazione, nei modi indicati nei paragrafi successivi.

La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza detenuto considerato non adeguato; la valutazione pari a 5 corrisponde ad un ottimo livello di competenza.

A livelli intermedi corrispondono valutazioni pari a 2, 3, 4.

Il compenso incentivante la produttività sarà determinato in proporzione diretta al punteggio conseguito.

## **7. METODOLOGIA DI VALUTAZIONE**

### **a) La valutazione del Segretario Generale**

L'art. 42 del CCNL dei Segretari Comunali e Provinciali del 16 maggio 2001 prevede che "Ai segretari comunali e provinciali è attribuito un compenso annuale, denominato retribuzione di risultato, correlato al conseguimento degli obiettivi assegnati e tenendo conto del complesso degli incarichi aggiuntivi conferiti, ad eccezione dell'incarico di funzione di Direttore Generale."

Il Segretario oltre alle funzioni tipiche del ruolo, esplicitate dell'articolo 97 del Tuel 267/2000, può svolgere anche ulteriori funzioni di direzione e di presidio di strutture organizzative all'interno dell'Ente, se previsto nell'organizzazione e attribuito dal Sindaco, ai sensi di detta norma. Il processo di valutazione del Segretario è strettamente interconnesso con il sistema di programmazione dell'Ente e ad inizio anno, attraverso il PEG/Piano della performance, gli vengono assegnati gli obiettivi sui quali sarà espressa la valutazione. La valutazione della performance per lo specifico ruolo ricoperto dal Segretario, si fonda sulla definizione di precisi ambiti che tengono conto delle competenze professionali e dei risultati conseguiti.

Alla fine di ogni anno il Sindaco, attraverso un proprio atto, e sulla base di una scheda valutativa dallo stesso predisposta con il supporto del Nucleo di valutazione, valuta nel complesso l'attività svolta dal Segretario.

### **b) La valutazione dei Dirigenti/PO**

La misurazione e la valutazione della performance individuale dei Dirigenti/PO è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di performance, inseriti nel Piano della Performance dell'anno, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori (come da scheda allegata alla lettera A)

Gli obiettivi previsti nel Piano degli obiettivi (PEG/piano performance) sono valutati con punteggio massimo di 60 di cui 50 per gli obiettivi individuali e/o di performance organizzativa della struttura e 10 punti per gli obiettivi di performance dell'Ente. I risultati relativi agli obiettivi assegnati verranno valutati sulla base degli indicatori previsti. Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati al Dirigente/PO sulla base del peso ad essi attribuito.

Le capacità gestionali/competenze espresse, sono valutate con un punteggio massimo di 40, con riferimento all'osservazione della competenze professionali e manageriali espresse.

Il corretto adempimento degli obblighi connessi alle misure di prevenzione della corruzione e trasparenza è valutato dal Segretario Generale, previa adeguata istruttoria, mediante una voce correttiva alla valutazione che può ridurre sino a 10 punti il punteggio ottenuto.

L'indennità di risultato è direttamente proporzionale al punteggio complessivo della valutazione della prestazione parte obiettivi e parte comportamenti.

Annualmente in sede di costituzione del fondo destinato alla retribuzione della indennità di posizione e di risultato, l'Amministrazione definisce per ciascuna posizione, nel rispetto dei limiti del CCNL 18.5.2018, la percentuale di risultato spettante.

Il compenso incentivante la produttività sarà determinato in proporzione diretta al punteggio conseguito.

Fanno parte del processo di valutazione dei Dirigenti/Titolari di Posizione Organizzativa (TPO) tre distinte fasi:

1. La fase iniziale di consegna da parte del Segretario Generale delle schede di valutazione con gli obiettivi assegnati
2. La fase di monitoraggio dell'avanzamento della valutazione
3. La fase di chiusura del processo di valutazione
4. Meccanismi di garanzia

### *1. La fase iniziale*

Il Processo di valutazione si sviluppa attraverso un confronto continuo tra il Segretario generale e i dirigenti/TPO, mediante colloqui individuali e di gruppo che si attivano sin dal momento iniziale di analisi delle schede di valutazione con gli obiettivi assegnati. Trattasi di momento fondamentale per permettere di rendere chiari ai soggetti valutati l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

Il Nucleo di valutazione verifica che gli obiettivi assegnati ai dirigenti siano:

- ☞ chiari e congruenti;
- ☞ Gli indicatori identificati per la misurazione del loro raggiungimento siano chiari, definiti e realisticamente praticabili;
- ☞ Tempi, fasi e risorse siano chiaramente indicati.

### *2. La fase di monitoraggio*

Questa fase consiste nel monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi. Semestralmente i Dirigenti/TPO dovranno verificare l'avanzamento degli obiettivi e riproiettare le azioni a fine anno. In un apposito incontro con il Segretario Generale, i Dirigenti illustreranno l'andamento dei singoli obiettivi, gli eventuali slittamenti e le problematiche legate al raggiungimento dei risultati.

Il nucleo si confronterà semestralmente con il Segretario Generale sullo stato di avanzamento degli obiettivi e sullo sviluppo delle competenze su cui i Dirigenti/TPO hanno lavorato nei primi sei mesi e per l'individuazione delle eventuali azioni correttive necessarie.

### *3. La fase di chiusura del processo di valutazione*

Questa fase conclude il processo di valutazione e si concretizza nell'insieme di azioni che, coordinate dal Nucleo, portano al punteggio finale da assegnare.

I Dirigenti/TPO procederanno a compilare i report finali degli obiettivi e consegnarli al Segretario Generale.

Il Nucleo di valutazione in un apposito incontro con i singoli Dirigenti/TPO verificherà il raggiungimento degli obiettivi e lo stato di sviluppo delle competenze anche attraverso l'esame della scheda di autovalutazione presentata dal valutato se prevista.

Con il punteggio finale il Nucleo di valutazione esprimerà la propria valutazione da presentare al Sindaco, unitamente agli altri elementi preventivamente individuati.

Con i documenti presentati, il Sindaco procederà alla definizione della valutazione complessiva della performance della Dirigenza/PO.

La fase di valutazione con la consegna delle schede di norma si conclude entro il 31 maggio dell'anno successivo.

#### *4. Meccanismi di garanzia*

Nei riguardi della valutazione il valutato non soddisfatto potrà chiedere un eventuale contraddittorio con il Nucleo di valutazione. I termini per la richiesta di riesame o di contraddittorio con il Nucleo di Valutazione sono i successivi 10 giorni dalla avvenuta consegna della scheda di valutazione. La richiesta di riesame della valutazione deve essere formulata per iscritto e contenere le motivazioni della richiesta e le evidenze idonee all'istruttoria.

L'istanza può essere gestita attraverso l'esame delle evidenze documentali disponibili ovvero attraverso apposito incontro tra il soggetto che presenta l'istanza ed il Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, concluso la fase di istruttoria, si pronuncia sulla corretta applicazione del sistema valutativo e, conseguentemente propone la revisione ovvero la conferma della valutazione espressa.

All'interno del sistema, le variabili comportamentali da valutare relativamente ai Dirigenti/PO sono suddivise in due aree:

#### **1) Area gestione organizzativa: peso complessivo 50%**

fattori di valutazione

##### 1.a) Soluzione problemi operativi/Iniziativa

*Comportamenti osservati:* Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato

##### 1.b) Pianificazione e controllo

*Comportamenti osservati:* Capacità di strutturare e organizzare nel breve/medio periodo le attività e le risorse umane ed economiche del servizio di riferimento

##### 1.c) Gestione del cambiamento/innovazione

*Comportamenti osservati:* E' in grado di trasmettere in modo convincente le innovazioni indicate dall'ente, contribuendo in prima persona alla ridefinizione dell'organizzazione e dei metodi di lavoro, trasmettendo la cultura del cambiamento

#### **2) Area relazionale: peso complessivo 50%**

fattori di valutazione

#### 2.a) Integrazione organizzativa

*Comportamenti osservati:* Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione

#### 2.b) Sviluppo collaboratori

*Comportamenti osservati:* Capacità di individuare le potenziali professionalità del singolo. Capacità di motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione

#### 2.c) Negoziazione/gestione conflitti

*Comportamenti osservati:* Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo.

#### 2.d) Capacità di valutare e di differenziare le valutazioni

I pesi relativi a ciascun fattore di valutazione sono stabiliti annualmente in sede di assegnazione degli obiettivi.

Una più puntuale declinazione dei suddetti fattori viene proposta nell'Allegato B3.

Gli indicatori guida di cui all'Allegato B3 saranno definiti annualmente in sede di assegnazione degli obiettivi.

La valutazione complessiva della performance è data dalla somma dei punteggi ottenuti nell'ambito degli obiettivi e nell'ambito delle competenze organizzative.

### **L'autovalutazione delle competenze**

L'autovalutazione deve essere considerata come un'attività facoltativa.

Lo scopo primario che si pone è di mantenere l'organizzazione capace, nel tempo, di individuare e attuare i miglioramenti delle performance che le sono necessari per mantenersi adeguata ai propri fini.

Quando si parla di autovalutazione si intende un processo consapevole e condiviso mediante il quale l'organizzazione analizza e valuta periodicamente il proprio "stato di salute".

Il processo di autovalutazione ha l'obiettivo di definire con chiarezza i punti di forza e le aree di potenziale sviluppo al fine di individuare azioni di miglioramento pianificate e monitorate nel tempo per verificarne l'andamento.

Se integrato in questo sistema di valutazione, l'autovalutazione rappresenta:

- un mezzo per focalizzare le azioni di miglioramento dove c'è maggiore necessità;
- un mezzo per stimolare l'entusiasmo tra i dirigenti coinvolgendoli nel processo di miglioramento;
- un'opportunità per identificare progressi e livelli di qualità dei risultati.

Proposta in questo contesto l'autovalutazione ha come scopo unico il miglioramento. Ciò comporta un'azione forte di coinvolgimento e ascolto delle voci interne da parte del Segretario Generale verso i suoi collaboratori.

Per questo non verrà assegnato un punteggio alla scheda di autovalutazione compilata dal Dirigente, ma può essere identificata come valutazione sulle aree di miglioramento mirata allo sviluppo professionale e sarà parte del colloquio finale con il Nucleo e il valutato.

I Dirigenti coinvolti valuteranno le competenze nella propria scheda di autovalutazione con diverse modalità, utilizzando scale di valutazione con livelli di intensità da 1 a 5.

La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza detenuto considerato non adeguato; la valutazione pari a 5 corrisponde ad un ottimo livello di competenza.

A livelli intermedi corrispondono valutazioni pari a 2, 3, 4.

### **c) La valutazione del personale**

La valutazione del personale nell'ambito del ciclo della performance non deve essere intesa come mero adempimento contrattuale, ma come processo che può contribuire al miglioramento organizzativo, gestionale e qualitativo del lavoro svolto e come sistema operativo attraverso il quale è possibile coinvolgere tutti i collaboratori, rendendoli informati e partecipi dei valori e principi dell'organizzazione dell'ente e più responsabili dei successi e dei limiti collettivi ed individuali. Lo scopo della valutazione è prima di tutto quello di valorizzare la professionalità dei dipendenti sia attraverso la differenziazione della valutazione introdotta dal "decreto Brunetta", sia attraverso uno stretto collegamento del processo di valutazione con gli obiettivi dell'ente in coerenza con le figure gerarchicamente sovraordinate.

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale è collegata al raggiungimento degli obiettivi individuali e di performance, inseriti nel piano della performance dell'anno e alle competenze professionali dimostrate. Gli obiettivi possono riguardare gli obiettivi di sviluppo inseriti nel Piano degli Obiettivi nei quali il dipendente è coinvolto e/o gli obiettivi ordinari, sempre inseriti nel piano annuale, e assegnati ad inizio anno dal Responsabile/Dirigente.

Gli obiettivi sono valutati con punteggio massimo di **40 per le categorie D e 30 per le categorie B e C**, come da scheda allegata sotto le lettere B1 e B2. I risultati relativi agli obiettivi assegnati verranno valutati sulla base degli indicatori previsti. Il punteggio finale per la parte risultati sarà dato dalla media ponderata dei punteggi ottenuti per tutti gli obiettivi assegnati dal Responsabile/Dirigente sulla base del peso ad essi attribuito.

Le capacità gestionali/competenze espresse, sono valutate con un punteggio massimo di 60 per le categorie D e 70 per le categorie B e C, con particolare riferimento all'osservazione della competenze professionali e gestionali espresse. Il punteggio finale sarà dato dalla somma dei punteggi conseguiti in ciascuna Area. Per ogni fattore di valutazione il punteggio è dato dalla somma dei punteggi di ogni elemento valutato ponderato al peso attribuito ad ogni fattore.

La valutazione complessiva della performance è data dalla somma dei punteggi ottenuti nell'ambito degli obiettivi e nell'ambito dei comportamenti organizzativi.

La valutazione pari a 1 esprime un livello di competenza detenuto considerato non adeguato; la valutazione pari a 5 corrisponde ad un ottimo livello di competenza.

A livelli intermedi corrispondono valutazioni pari a 2, 3, 4.

Il premio finale per la valutazione della prestazione è direttamente proporzionale al punteggio complessivo della scheda di valutazione relativamente all'area degli obiettivi ed all'area dei comportamenti.

Annualmente in sede di definizione dei criteri di utilizzo del fondo risorse decentrate vengono fissate le risorse destinate alla performance dei dipendenti, alla cui distribuzione si provvede secondo la seguente formula:

$(\text{Totale Risorse}/\text{sommatoria punteggi totalizzati nella valutazione finale}) \times \text{Punteggio Individuale}$

Il processo di valutazione si articola in tre distinte fasi:

1. La fase iniziale di comunicazione e confronto con il valutato
2. La fase intermedia di confronto e riallineamento della prestazione
3. La fase finale di valutazione della performance

#### 4. Meccanismi di garanzia

##### *1 La fase iniziale :*

Si concretizza nella illustrazione al soggetto valutato del piano degli obiettivi all'interno del quale sono riportati, in apposite schede, compiti, obiettivi e risultati attesi in cui è coinvolto direttamente o indirettamente e alla realizzazione dei quali è chiamato a partecipare. Si tratta di un momento fondamentale che permette al Responsabile di Posizione organizzativa /Responsabile apicale di rendere chiaro anche in apposito incontro collegiale a tutti i soggetti coinvolti nel processo valutativo, l'avvio del processo e gli elementi di valutazione.

##### *2. La fase intermedia*

Riguarda il momento del confronto tra valutato e Responsabile di Posizione organizzativa /Responsabile apicale attraverso una specifica riunione con tutti i valutati in relazione allo stato di avanzamento degli obiettivi di performance anche al fine di individuare azioni e strumenti idonei al superamento di eventuali criticità riscontrate. Se necessario può essere svolto un ulteriore incontro individuale con ogni singolo soggetto per il quale sussistono fatti e/o difficoltà riscontrate che potrebbero portare ad una valutazione finale dell'apporto individuale non in linea con le attese al fine di consentire di adeguare il proprio lavoro e comportamenti all'obiettivo;

##### *3. La fase finale di valutazione della performance*

Il momento di verifica finale si attua attraverso un confronto sul raggiungimento degli obiettivi e sull'andamento complessivo della prestazione del valutato con riferimento alle specifiche capacità su cui si esprime la valutazione.

Momento importante di confronto è l'illustrazione a consuntivo dei risultati complessivi raggiunti dal servizio/settore e effettuazione di colloqui individuali con i dipendenti

##### *4. Meccanismi di garanzia*

Nei riguardi della valutazione il valutato non soddisfatto potrà chiedere un eventuale contraddittorio con il Responsabile valutatore, entro 10 giorni dalla avvenuta consegna della scheda di valutazione.

Qualora il dipendente non si reputi soddisfatto del confronto con il proprio valutatore può richiedere il riesame della valutazione al Nucleo di Valutazione. I termini per la richiesta di riesame o di contraddittorio con il Nucleo di Valutazione sono i successivi 10 giorni dal contraddittorio con il

soggetto titolato per la valutazione. La richiesta di riesame della valutazione deve essere formulata per iscritto e contenere le motivazioni della richiesta e le evidenze idonee all'istruttoria.

L'istanza può essere gestita attraverso l'esame delle evidenze documentali disponibili ovvero attraverso apposito incontro tra il soggetto che presenta l'istanza ed il Nucleo di Valutazione.

Il Nucleo di Valutazione, concluso la fase di istruttoria, si pronuncia sulla corretta applicazione del sistema valutativo e, conseguentemente, suggerisce al titolare della valutazione la revisione ovvero la conferma della valutazione espressa.

All'interno del sistema le variabili comportamentali da valutare relativamente ai dipendenti sono suddivise in tre aree:

### **1) Area gestionale:**

fattori di valutazione

#### 1.a) Gestione del ruolo

*Comportamenti osservati:* Competenze/conoscenze di tipo professionale dimostrate nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento e allo sviluppo professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza.

#### 1.b) Orientamento all'utenza -

*Comportamenti osservati:* Disponibilità di relazione e ascolto delle richieste dell'utente. Capacità di soddisfare in modo congruo e adeguato l'utente cercando di intercettare i reali bisogni

#### 1.c) Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti -

*Comportamenti osservati :* Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività con riguardo alla responsabilità, la gestione dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze. Autonomia, nell'ambito delle mansioni attribuite, nell'individuare le priorità.

### **2) Area relazionale:**

fattori di valutazione

#### 2.a) Disponibilità al lavoro di gruppo -

*Comportamenti osservati:* Disponibilità allo scambio di informazioni e all'integrazione delle competenze in un clima di collaborazione. Partecipazione attiva alle riunioni e ai gruppi di lavoro anche trasversali

#### 2.b) Collaborazione, cooperazione e integrazione -

*Comportamenti osservati:* Capacità di collaborare e cooperare con il proprio responsabile e con i colleghi, integrarsi positivamente nel contesto lavorativo curando in modo particolare l'ascolto nella relazione con i colleghi

### **3) Area innovativa/cognitiva:**

fattori di valutazione

#### **3.a) Propositività e supporto all'innovazione**

*Comportamenti osservati:* Attenzione alle soluzioni innovative ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi cogliendo nuove opportunità anche tecnologiche per realizzare gli obiettivi dati

#### **3.b) Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi -**

*Comportamenti osservati:* capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative del servizio di appartenenza

Fermo restando che il valore complessivo delle capacità gestionali/competenze è pari a 70 punti per le categorie B e C e di 60 punti per la categoria D, i pesi relativi a ciascuna Area, nonché i pesi di ciascuno dei fattori di valutazione, sono stabiliti annualmente in sede di assegnazione degli obiettivi.

Una più puntuale declinazione degli indicatori guida viene proposta a titolo esemplificativo e non esaustivo nell'Allegato B3.

## **8. VALUTAZIONE DELLE ASSENZE**

L'intero compenso di produttività determinato dai criteri del sistema valutativo, sarà rapportato alla presenza in servizio, considerando presenze:

- 1) permessi retribuiti per donatori
- 2) assenze per attività di volontariato di cui al D.P.R. 194/2001 (Protezione civile)
- 3) permessi L.104/1992
- 4) permessi per motivi personali per screening o prevenzione oncologica.
- 5) astensione obbligatoria per maternità

## **9. PROGRESSIONI ECONOMICHE ORIZZONTALI**

Il sistema delle progressioni economiche orizzontali, tra gli strumenti premianti, valorizza selettivamente e per una quota limitata di dipendenti, le prestazioni individuali migliori verificati attraverso la scheda di valutazione della performance individuale redatta secondo il vigente sistema di valutazione (allegati sotto le lettere A, B1 e B2).

Il ccdd stabilisce i requisiti per l'accesso ed i criteri di selezione.

## **ALLEGATO A**

### **SCHEDA VALUTAZIONE DIRIGENTI/PO**

#### **SCHEDA DI VALUTAZIONE DIRIGENTI/PO**

<b>COGNOME E NOME</b>	
<b>ENTE</b>	
<b>AREA DI APPARTENENZA</b>	
<b>PERIODO DI VALUTAZIONE</b>	

AREA : Valutazione performance di ente	OBIETTIVI DI PERFORMANCE DI ENTE		Risultato atteso	Indicatore	% realizzazione	Valutazione Max 10		
<b>TOTALE punteggio di valutazione performance di ente 10 punti max</b>						<b>0</b>		
AREA : Valutazione obiettivi individuali	OBIETTIVI INDIVIDUALI		Risultato atteso	Indicatore	% realizzazione	Valutazione Max 50		
<b>TOTALE punteggio di valutazione obiettivi individuali 50 punti max</b>						<b>0</b>		
<b>AREA : VALUTAZIONE COMPETENZE ORGANIZZATIVE</b>								
AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA 50			1	2	3	4	5	peso
Fattore di valutazione Definizione		Indicatori di valutazione (*)						
SOLUZIONE PROBLEMI OPERATIVI/INIZIATIVA peso competenza .....	Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	...						<b>0,00 0,00</b>
		...						
		...						
PIANIFICAZIONE E CONTROLLO peso competenza .....	Capacità di strutturare e organizzare nel breve/medio periodo le attività e le risorse umane ed economiche del servizio di riferimento	...						<b>0,00 0,00</b>
		...						
		...						
GESTIONE DEL CAMBIAMENTO/INNOV AZIONE peso competenza .....	E' in grado di trasmettere in modo convincente le innovazioni indicate dall'Ente, contribuendo in prima persona alla ridefinizione dell'organizzazione e dei metodi di lavoro,	...						<b>0,00 0,00</b>
		...						

	trasmettendo la cultura del cambiamento	...							
<b>AREA GESTIONE RELAZIONALE 50</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>peso</b>	
INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA peso competenza .....	Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione	... ... ...						0,00 <b>0,00</b>	
SVILUPPO COLLABORATORI peso competenza .....	Capacità di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione	... ... ...						0,00 <b>0,00</b>	
NEGOZIAZIONE/GESTIONE CONFLITTO peso competenza .....	Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo	... ... ...						0,00 <b>0,00</b>	
Capacità di valutare i dipendenti 10		Differenziazione delle valutazioni							
<b>TOTALE punteggio di valutazione competenze 40 punti max</b>								<b>0</b>	<b>TOTALE PUNTEGGI 0</b>

(\*) DA DEFINIRE ANNUALMENTE AD AVVIO ESERCIZIO SULLA BASE DELLA LEGENDA COMPETENZE OVVERO MOTIVATAMENTE MODIFICATI

<b>RISPETTO DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E TRASPARENZA</b>	
<b>Obbligo</b>	<b>Penalità applicata</b>
<i>Mancata partecipazione alla formazione obbligatoria in tema di anticorruzione e/o trasparenza (-2 punti max)</i>	
<i>Mancato rispetto dei tempi dei procedimenti (-1 punto max)</i>	
<i>Non osservanza del divieto di rinnovi o proroghe contrattuali (-3 punti max)</i>	
<i>Accessi civici per non pubblicazione di atti dovuti ai sensi del dlgs 33/2013 e s.i.m. (-2 punti max)</i>	
<i>Ritardata o mancata produzione delle relazioni periodiche sul rispetto delle misure previste dal PTPC e dal PTT (-2 punti max)</i>	
<b>TOTALE PENALITA' APPLICATE</b>	<b>0</b>

<b>PUNTEGGIO DI VALUTAZIONE FINALE= (TOTALE PUNTEGGIO – PENALITA' APPLICATE)</b>	<b>0</b>
--	----------

**Data**

**Firma del nucleo di valutazione**

**Firma del valutato**

<b>Osservazioni</b>
---------------------

Sviluppo delle competenze e dell'accrescimento professionale individuale e di gruppo: valutazione della posizione in correlazione sia alle competenze acquisite ed espresse sia al potenziale

<b>AREA SVILUPPO COMPETENZE ED ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE (P. MAX 100) OPPURE 10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
competenze professionali individuali 70 (cat D1-D3)					
competenze individuali sul gruppo 30 (cat D1-D3)					
competenze professionali individuali 90 (cat D4-D7)					
competenze individuali sul gruppo 10 (cat D4-D7)					
<b>TOTALE AREA</b>	<b>0</b>				

**LEGENDA INDICATORI DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE**  
(\*)

<b>AREA : VALUTAZIONE COMPETENZE</b>		
<b>AREA GESTIONE ORGANIZZATIVA INDICATORI DI VALUTAZIONE</b>		
SOLUZIONE PROBLEMI OPERATIVI/INIZIATIVA peso competenza....	Capacità di farsi carico dei problemi, di leggere la complessità e di attivarsi preventivamente per produrre il risultato prefissato	Supporta l'organo politico e il Segretario Generale (ovvero Dirigente Apicale) nella definizione degli obiettivi e delle linee strategiche  Pianifica le attività, anticipa possibili criticità e opportunità, organizza le risorse disponibili per far fronte al raggiungimento degli obiettivi prefissati  Affronta i problemi identificando criteri oggettivi per l'elaborazione delle idee, si mostra determinato nella

		<p>soluzione di situazioni straordinarie</p> <p>Analizza le situazioni con metodo e fornisce proposte alternative supportate da elementi per la valutazione</p> <p>Ricerca soluzioni anche attraverso il confronto e l'approfondimento con altre realtà analoghe o di settori diversi</p>
<p>PIANIFICAZIONE E CONTROLLO peso competenza ...</p>	<p>Capacità di strutturare e organizzare nel breve/medio periodo le attività e le risorse umane ed economiche del servizio di riferimento</p>	<p>Definisce gli obiettivi, programma le proprie attività e quelle della squadra valutando le priorità, costi e benefici</p> <p>Analizza i dati e l'andamento dei processi, effettua gli opportuni interventi correttivi per ottenere il risultato atteso</p> <p>Assicura il puntuale monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi secondo le indicazioni dell'Ente coinvolgendo i collaboratori e mantenendo costante il livello di efficienza della propria squadra</p> <p>Ricerca gli ambiti in cui è possibile intervenire per ridurre gli sprechi e li persegue con metodo</p> <p>Individua e ricerca le opportunità per incrementare le risorse economiche in ingresso all'ente/servizio</p>
<p>GESTIONE DEL CAMBIAMENTO/INNOVAZIONE peso competenza ...</p>	<p>E' in grado di trasmettere in modo convincente le innovazioni indicate dall'ente, contribuendo in prima persona alla ridefinizione dell'organizzazione e dei metodi di lavoro, trasmettendo la cultura del cambiamento</p>	<p>Propone strategie di cambiamento in coerenza con le direttive dell'Ente attraverso piani e metodi di lavoro</p> <p>E' disponibile a sperimentare nuove idee e nuovi metodi di lavoro e ne valorizza i risultati positivi</p> <p>Comprende il cambiamento, lo interpreta e lavora sull'organizzazione e sulle persone per diffonderlo</p> <p>Gestisce gli aspetti relativi al clima del proprio settore/servizio in occasioni di cambiamento organizzativo</p> <p>Dimostra un atteggiamento responsabile nei confronti delle scelte adottate dall'amministrazione, anche se non condivise</p>

### AREA GESTIONE RELAZIONALE

<p>INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA peso competenza ...</p>	<p>Capacità di costruire la squadra, realizzando sia nel gruppo di collaboratori che nei confronti degli altri servizi una cultura dell'impegno e della cooperazione</p>	<p>Dà priorità alle esigenze complessive dell'organizzazione rispetto a quelle della propria area di appartenenza</p> <p>Nell'assunzione di decisioni tiene conto degli impatti e delle implicazioni derivanti da altre aree ed agisce preventivamente per informare e preparare gli altri interlocutori</p> <p>Evita chiusure o irrigidimenti in caso di "conflitti di competenza" con altri ruoli organizzativi, gestisce con trasparenza i processi e le dinamiche interne</p> <p>Ha chiari gli aspetti di rapporto cliente/fornitore interno rispetto alle altre aree/settori/servizi dell'ente e agisce di conseguenza</p> <p>E' disponibile ad aiutare i colleghi in caso di difficoltà o emergenza</p>
<p>SVILUPPO COLLABORATORI peso competenza ....</p>	<p>Capacità di valutare, di differenziare le prestazioni, far crescere e motivare il gruppo di collaboratori, attraverso la gestione delle regole e dei sistemi organizzativi, la delega, la comunicazione e la formazione</p>	<p>E' capace di valutare, differenziare le performance individuali ed individuare con chiarezza i punti di forza e di miglioramento nelle prestazioni dei propri collaboratori</p> <p>Fa crescere i propri collaboratori trasmettendo competenze, delegando attività, controllando i risultati</p> <p>Orienta l'attività dei propri collaboratori e li coinvolge sulle politiche e gli obiettivi dell'Ente, li incoraggia e dà feedback</p> <p>Sa individuare le persone che valgono e prevedere percorsi di sviluppo, in coerenza con le politiche di gestione delle risorse umane dell'ente</p> <p>Sa far applicare le regole e difendere le ragioni dell'organizzazione anche in contrasto con il personale</p>

<p>NEGOZIAZIONE/GESTIONE CONFLITTO peso competenza ...</p>	<p>Capacità di ottenere risultati positivi da una relazione in cui siano in gioco interessi divergenti, conseguire scambio positivo, mantenere equilibrio e autocontrollo</p>	<p>Instaura sinergie con le altre strutture organizzative ricercando il vantaggio reciproco e identificando interessi comuni</p> <p>Affronta le situazioni conflittuali nel gruppo dei collaboratori, mantenendo un atteggiamento di fermezza, dimostrando autocontrollo e resistenza in situazioni di stress</p> <p>Favorisce l'immagine e la credibilità dell'ente, abile nel costruire rapporti interni/esterni che possono facilitare il raggiungimento di accordi tra le parti</p> <p>Ascolta le ragioni degli altri e affronta il confronto sulla base di elementi oggettivi</p> <p>Rappresenta l'ente nei confronti di interlocutori esterni difendendone gli interessi e ottenendo risultati positivi</p>
--	---	---

CAPACITA' DI VALUTARE I DIPENDENTI peso competenza ...		Differenziazione della valutazione
--	--	------------------------------------

(\*) DA CONFERMARE ANNUALMENTE AD AVVIO ESERCIZIO – OVVERO DA MODIFICARE MOTIVATAMENTE. DA DEFINIRE ANNUALMENTE I PESI DA ATTRIBUIRE AL SINGOLO FATTORE

**ALLEGATO B1****SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE anno ....****Cat. B-C-**

<b>AREA</b>	
<b>SERVIZIO</b>	
<b>COGNOME/NOME</b>	
<b>PROFILO</b>	

**Area della performance****RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 10)**

Obiettivo di performance organizzativa	Peso	Indicatore	Risultato atteso	%Raggiungimento	Punteggio
<b>TOTALE PUNTEGGIO A</b>					

**RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 20)**

Obiettivi di performance individuali	Peso	Indicatore	Risultato atteso	%Raggiungimento	Punteggio
<b>TOTALE PUNTEGGIO B</b>					

<b>RIPARAMETRAZIONE RIFERITA A + B MAX=30 PUNTI</b>	
---	--

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PUNTEGGIO MASSIMO 70)**

<b>AREA GESTIONALE punteggio max ....</b>	1	2	3	4	5
Gestione del Ruolo punti ...					
Orientamento all'utenza punti ...					
Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti punti ...					
<b>TOTALE</b>					
<b>AREA RELAZIONALE punteggio max ....</b>	1	2	3	4	5
Disponibilità al lavoro di gruppo punti ...					
Collaborazione, cooperazione ed integrazione punti ...					
<b>TOTALE</b>					
<b>AREA INNOVATIVO /COGNITIVA punteggio max ....</b>	1	2	3	4	5
Propositività e supporto all'innovazione punti ...					
Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi punti ...					
<b>TOTALE</b>					
<b>TOTALE (B+C)</b>					
<b>TOTALE PUNTEGGIO (RISULTATI + COMPORAMENTI)</b>					

<b>AREA SVILUPPO COMPETENZE ED ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE (P. Max 30) oppure 10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
competenze professionali individuali 10 (cat B1-B3)					
competenze individuali sul gruppo 90 (cat B1-B3)					
competenze professionali individuali 20 (cat B4-B7)					
competenze individuali sul gruppo 80 (cat B4-B7)					
competenze professionali individuali 15 (cat C1-C3)					
competenze individuali sul gruppo 85 (cat C1-C3)					
competenze professionali individuali 50 (cat C4-C6)					
competenze individuali sul gruppo 50 (cat C4-C6)					
<b>TOTALE AREA</b>					
					<b>0</b>

<b>OSSERVAZIONI DERIVANTI DALLA VERIFICA DI META' ANNO</b>	
<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI FINALI</b>	
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE

**DATA DI CONSEGNA:**

**PER RICEVUTO**  
**Firma del dipendente**  
**Servizio/Dirigente**

**Firma del Responsabile di**

**ALLEGATO B2**  
**SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE anno ....**  
**Cat. D**

<b>AREA</b>	
<b>SERVIZIO</b>	
<b>COGNOME/NOME</b>	
<b>PROFILO</b>	

**Area della performance**

**RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 10)**

Obiettivo di performance organizzativa	Peso	Indicatore	Risultato atteso	%Raggiungimento	Punteggio

**TOTALE PUNTEGGIO A**

**RISULTATI (PUNTEGGIO MASSIMO 30)**

Obiettivi di performance individuali	Peso	Indicatore	Risultato atteso	%Raggiungimento	Punteggio
<b>1</b>					
<b>2</b>					
<b>TOTALE PUNTEGGIO</b>					
<b>RIPARAMETRAZIONE RIFERITA A+B MAX=40 PUNTI</b>					

**COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI (PUNTEGGIO MASSIMO 60)**

<b>AREA GESTIONALE punteggio max ....</b>	1	2	3	4	5
Gestione del Ruolo punti ...					
Orientamento all'utenza punti ...					
Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti punti ...					
<b>A TOTALE</b>					
<b>AREA RELAZIONALE punteggio max ....</b>	1	2	3	4	5
Disponibilità al lavoro di gruppo punti ...					
Collaborazione, cooperazione ed integrazione punti ...					
<b>B TOTALE</b>					
<b>AREA INNOVATIVO/COGNITIVA punteggio max ....</b>	1	2	3	4	5
Propositività e supporto all'innovazione punti ...					
Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi punti ...					
Capacità di proporre soluzioni innovative e migliorative punti ...					

C TOTALE					
<b>TOTALE (A+B+C)</b>					

<b>TOTALE PUNTEGGIO (RISULTATI COMPORTAMENTI)</b>	<b>+</b>	
---	----------	--

Sviluppo delle competenze e dell'accrescimento professionale individuale e di gruppo: valutazione della posizione in correlazione sia alle competenze acquisite ed espresse sia al potenziale

<b>AREA SVILUPPO COMPETENZE ED ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE (P. MAX 100) OPPURE 10</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
competenze professionali individuali 70 (cat D1-D3)					
competenze individuali sul gruppo 30 (cat D1-D3)					
competenze professionali individuali 90 (cat D4-D7)					
competenze individuali sul gruppo 10 (cat D4-D7)					
<b>TOTALE</b>			<b>0</b>		

<b>OSSERVAZIONI DERIVANTI DALLA VERIFICA DI META' ANNO</b>	
<b>OSSERVAZIONI E SUGGERIMENTI FINALI</b>	
DEL VALUTATO	DEL VALUTATORE

**DATA DI CONSEGNA:**

**PER RICEVUTO**

**Firma del dipendente  
Servizio/Dirigente**

**Firma del Responsabile di**

**ALLEGATO B3 - DECLINAZIONE DEI FATTORI DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ED INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI GUIDA PER LA LORO OSSERVAZIONE**

**AREA GESTIONALE**

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
<b>Gestione del ruolo</b>	Competenze/conoscenze di tipo professionale dimostrate nell'espletamento dei compiti affidati. Propensione all'arricchimento e allo sviluppo professionale anche mediante l'aggiornamento e l'approfondimento delle materie di competenza.	<p>Partecipazione alle iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza</p> <p>Capacità di assumere autonome decisioni operative coerentemente alle indicazioni ricevute e alle norme specifiche di riferimento</p> <p>Conoscenza delle regole organizzative, delle procedure interne adottate, delle regole per lo svolgimento corretto del proprio lavoro (anti corruzione, trasparenza, codice di comportamento ecc) e coerente</p> <p>Capacità di risolvere i problemi anche in situazione di particolare crisi o emergenza</p> <p><b>Per Cat. D</b> Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori valorizzando l'apporto lavorativo favorendone la crescita professionale e l'orientamento al risultato Partecipazione alle iniziative di aggiornamento, formazione e specializzazione nelle materie di competenza Capacità di risolvere i problemi anche in situazione di particolare crisi o emergenza</p>
<b>Orientamento all'utenza</b>	Disponibilità di relazione e ascolto delle richieste dell'utente. Capacità di soddisfare in modo congruo e adeguato l'utente cercando di intercettare i reali bisogni	<p>Capacità di interpretare le richieste dell'utenza interna ed esterna fornendo risposte adeguate ai bisogni espressi</p> <p>Capacità di comunicazione trasparente ed efficace di informazioni e documenti relativi all'azione organizzativa dell'Ente</p> <p><b>Categoria D</b> Capacità di attivare cambiamenti di procedura orientati al miglioramento della soddisfazione dell'utente quale output della capacità di ascolto, analisi e selezione dei bisogni dello stesso</p> <p>Capacità di instaurare relazioni positive di ascolto e di indirizzo dell'utente, promuovendo l'immagine e gli obiettivi dell'Ente .</p>
<b>Autonomia e responsabilità nell'espletamento dei compiti</b>	Capacità di organizzare in modo autonomo ed efficace la propria attività con riguardo alla responsabilità, la gestione	<p>Accuratezza nello svolgimento dei compiti assegnati nei tempi indicati. In caso di ritardo, attenzione nel fornire informazioni dettagliate e possibili soluzioni ai propri superiori</p> <p>Individuazione delle priorità di lavoro anche senza l'intervento dei propri diretti superiori</p>

	<p>dei tempi di lavoro e al rispetto delle scadenze. Autonomia, nell'ambito delle mansioni attribuite, nell'individuare le priorità.</p>	<p>Consapevolezza delle responsabilità del proprio lavoro, delle risorse affidate e degli strumenti utilizzati</p>
--	--	--

**L'elencazione degli indicatori di guida del comportamento è esemplificativa, pertanto annualmente il dirigente/responsabile di posizione può individuarne ulteriori a condizione che lo faccia al momento dell'assegnazione degli obiettivi e comunque entro il 31 gennaio**

### **AREA RELAZIONALE**

<b>Fattore di valutazione</b>	<b>Descrizione del comportamento</b>	<b>Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare</b>
Disponibilità al lavoro di gruppo	Disponibilità allo scambio di informazioni e all'integrazione delle competenze in un clima di collaborazione. Partecipazione attiva alle riunioni e ai gruppi di lavoro anche trasversali	Partecipazione in modo attivo ai gruppi di lavoro, cercando di comprendere l'obiettivo del gruppo e di farlo proprio
		Capacità di condividere le responsabilità e di accettare l'assegnazione dei compiti e dei ruoli mantenendo l'integrazione del gruppo
		Individuazione quando possibile di soluzioni che tengano conto delle esigenze del gruppo
		Si adopera per realizzare con puntualità e precisione i compiti assegnati al gruppo
		Capacità di integrarsi in gruppi omogenei o trasversali
Collaborazione cooperazione e integrazione	Capacità di collaborare e cooperare con il proprio responsabile e con i colleghi, integrarsi positivamente nel contesto lavorativo curando in modo particolare l'ascolto nella relazione con i colleghi	Comprensione della necessità di cooperare con i colleghi per la realizzazione degli obiettivi del Servizio
		Collaborazione con le diverse realtà organizzative e gli interlocutori interni ed esterni all'ente, in una logica di rete e interscambio
		Disponibilità nei confronti dei colleghi tenendo conto delle esigenze del contesto e mostrando capacità di negoziazione

**L'elencazione degli indicatori di guida del comportamento è esemplificativa, pertanto annualmente il dirigente/responsabile di posizione può individuarne ulteriori a**

**condizione che lo faccia al momento dell'assegnazione degli obiettivi e comunque entro il 31 gennaio**

**AREA INNOVATIVA /COGNITIVA**

Fattore di valutazione	Descrizione del comportamento	Indicatori guida utili per osservazione del comportamento organizzativo da valutare
<b>Propositività e supporto all'innovazione</b>	Attenzione alle soluzioni innovative ampliando i possibili approcci alle situazioni e ai problemi cogliendo nuove opportunità anche tecnologiche per realizzare gli obiettivi dati	Attenzione alle potenziali situazioni di conflitto di interessi nello svolgimento delle attività quotidiane.
		Capacità di proporre soluzioni, strumenti e metodologie innovative per semplificare l'attività lavorativa oltre che per migliorarne l'efficienza e l'efficacia
		Capacità di cogliere indicazioni e suggerimenti innovativi utili al proprio lavoro
		Gestione autonoma delle problematiche organizzative derivanti da mutamenti normativi ed organizzativi adeguandosi ai cambiamenti tecnologici, organizzativi e normativi
<b>Flessibilità e adattamento ai cambiamenti organizzativi</b>	Capacità di adattarsi con efficacia a situazioni e compiti diversi e mutevoli nel tempo garantendo la necessaria flessibilità rispetto alle esigenze funzionali ed organizzative del servizio di appartenenza	Applicazione in modo flessibile delle procedure per realizzare gli obiettivi dell'Ente
		Capacità di fronteggiare emergenze o imprevisti durante lo svolgimento dei compiti affidati
		Capacità e disponibilità a svolgere mansioni diversificate nel rispetto di quanto previsto dal proprio profilo professionale
		Disponibilità all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro e strumentazioni TECNOLOGICHE
		<b>Solo categoria D:</b> Capacità di supportare i colleghi nell'utilizzo di nuove tecnologie o modalità operative
		Individuazione e proposta di soluzioni innovative per introdurre cambiamenti nelle modalità di lavoro (back office) e di offerta dei Servizi (front office)

**L'elencazione degli indicatori di guida del comportamento è esemplificativa, pertanto annualmente il dirigente/responsabile di posizione può individuarne ulteriori a condizione che lo faccia al momento dell'assegnazione degli obiettivi e comunque entro il 31 gennaio**

**ALLEGATO C****MODELLO DI SCHEDA PER LA DESCRIZIONE DEGLI OBIETTIVI**

**(l'utilizzo della presente è consigliata per dettagliare gli obiettivi più complessi e/o di sviluppo)**

**PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE – ANNI .....**

**OBIETTIVO**

<b>Collegamento strutturale</b>	<b>Servizio</b>		<b>Responsabile del servizio</b>	
	<b>Ufficio</b>		<b>Responsabile dell'obiettivo</b>	
Collegamento DUP	<b>Missione/Programma</b>			
	<b>Obiettivo strategico</b>			
	<b>Obiettivo operativo</b>			
PEG	<b>Obiettivo esecutivo</b>			
	<b>Tipologia</b>	miglioramento quantitativo	miglioramento qualitativo	mantenimento   nuova istituzione

**Descrizione obiettivo:**

**REALIZZAZIONE**

<b>n.</b>	<b>Descrizione delle attività</b>	<b>Responsabile del proc.</b>	<b>Dipendenti coinvolti</b>	<b>Data fine prevista</b>
1				
2				
3				
4				
5				

**INDICATORI DI RISULTATO**

<b>descrizione</b>	<b>u.m.</b>	<b>valore</b>	<b>grado cons.</b>
1			
2			
3			

Piano esecutivo																
N	Azioni	Dipendenza	P/R*	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	Indici
			P													
			R													
			P													
			R													
			P													
			R													
			P													
			R													
			P													
			R													

\* P= prevista R = realizzata

**Data** .....

**Firma Dirigente/PO** .....