

Sommario

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

Art. 1 - Finalità	3
Art. 2 - Ambito applicativo.....	3
Art. 3 - Ciclo di gestione della performance.....	3
Art. 4 - Sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance (SMiVaP).....	4
Art. 5 - Soggetti del sistema di misurazione e valutazione della performance	4
Art. 6 - Oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance.....	4

TITOLO II – IL NUCLEO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Si rimanda al vigente “Regolamento sulla istituzione e funzionamento del Nucleo Indipendente di Valutazione” approvato con Delibera G.C. n. 122 dell’8.08.2014.

TITOLO III - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA

Capo I - Disposizioni comuni sul sistema di valutazione delle prestazioni.....	5
Art. 7 - Definizione degli obiettivi	5
Art. 8 - Programmazione degli obiettivi: PEG-PDO-PP	6
Art. 9 - La valutazione.....	7
CAPO II - Sistema di valutazione della prestazione dei Responsabili di Settore e del Segretario Comunale....	8
Art. 10 - Valutazione della performance individuale	8
Art. 11 - Valutazione del Segretario Comunale	8
Art. 12 - Retribuzione di risultato dei Responsabili di Settore	9
CAPO III - Sistema di valutazione della performance del personale non titolare di posizione organizzativa..	9
Art. 13 - Criteri di valutazione	9
Art. 14 - Attribuzione della retribuzione dei compensi per produttività	9
CAPO IV - Sistema di valutazione della performance organizzativa.....	11
Art. 15 - Misurazione e valutazione della performance di ente e organizzativa	11
Art. 16 - Partecipazione dei cittadini/utenti alla valutazione della performance	11
Art. 17 - Relazione sulla performance	12

TITOLO IV - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....

Art. 18 - Finalità della procedura di conciliazione	12
Art. 19 - Procedura di conciliazione	12

TITOLO V - TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....

Art. 20 - Trasparenza	13
-----------------------------	----

TITOLO VI - NORME TRANSITORIE E FINALI

Art. 21 - Norme finali e di rinvio.....	13
Art. 22 - Entrata in vigore	13

Allegati:

Allegato "A" - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA Fattore: a) Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità e grado di raggiungimento di eventuali obiettivi individuali

Allegato "B" - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA Fattore: b) qualità dell'apporto individuale espresso dal dirigente attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Allegato "C" - SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Allegato "D" - MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA.

TITOLO I - PRINCIPI GENERALI

Art. 1 - Finalità

1. Il presente regolamento disciplina le attività finalizzate alla misurazione e alla valutazione della performance che, così come previsto nell'art. 3 del decreto legislativo 150/2009, sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.
2. A tal fine, l'Amministrazione comunale è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle norme di legge, nonché alle direttive impartite dal Dipartimento della Funzione pubblica, anche al fine di assicurare l'adozione di strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

Art. 2 - Ambito applicativo

1. Il presente regolamento disciplina:
 - a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, in conformità alle disposizioni del D. Lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni;
 - b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
 - c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
 - d) le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
2. Il presente regolamento disciplina, altresì, l'istituzione e le funzioni del Nucleo Indipendente di Valutazione della performance (NIV).

Art. 3 - Ciclo di gestione della performance

1. Il ciclo di gestione della performance si sviluppa in coerenza con la programmazione generale e con il bilancio e gli strumenti della programmazione finanziaria dell'ente.
2. Il ciclo di gestione della performance si articola e tiene conto necessariamente delle seguenti fasi:
 - a) programma amministrativo e linee programmatiche di mandato di cui all'art. 46, comma 3, del D.Lgs. n. 267/2000;
 - b) Documento Unico di Programmazione (DUP), (art. 170 del Digs. n. 267/2000), nelle due componenti della Sezione Strategica (SeS) e della Sezione Operativa (SeO), e l'eventuale nota di aggiornamento;
 - c) Bilancio di previsione finanziario (artt. 162 e ss. del D.Lgs. n. 267/2000 e artt. 10 e ss. del D.Lgs. n. 118/2011);
 - d) Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (art. 169 del Digs. n. 267/2000), organicamente unificato con il Piano della Performance (PP) (art. 10 D.Lgs. n. 150/2009).
 - e) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;

- f) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, secondo le procedure e i criteri di cui al presente regolamento;
- g) adozione dei sistemi premianti, secondo criteri di differenziazione e di valorizzazione del merito, all'esito del processo di cui alla lettera f);
- h) rendicontazione dei risultati al Sindaco e ai cittadini;
- i) pubblicazione dei risultati sul sito istituzionale dell'ente.

Art. 4 - Sistema e ambiti di misurazione e valutazione della performance (SMiVaP)

1. Il sistema di misurazione e valutazione della performance disciplinato dal presente regolamento concerne la performance organizzativa, nella duplice accezione di singolo Settore e dell'ente nel suo complesso, e la performance individuale, ovvero quella del personale, titolare di posizione organizzativa o meno, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato.
2. La performance organizzativa esprime il risultato raggiunto dall'Ente nel suo complesso e nelle sue varie articolazioni nel perseguimento degli obiettivi istituzionali, strategici e operativi.
3. La performance individuale consiste nel contributo prestato da ciascun dipendente, in relazione sia alla corrispondente performance organizzativa, sia agli obiettivi a lui direttamente assegnati.
4. Gli ambiti di misurazione e valutazione sono disciplinati dagli articoli 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni.

Art. 5 - Soggetti del sistema di misurazione e valutazione della performance

1. I soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale sono:
 - a) il Sindaco
 - b) la Giunta comunale;
 - c) il Nucleo Indipendente di Valutazione della Performance (NIV);
 - d) i titolari di posizione organizzativa.
 - e) i cittadini/utenti e il personale dipendente dell'ente.

Art. 6 - Oggetto del sistema di misurazione e valutazione della performance

1. L'attività di misurazione della performance consiste nello svolgimento di processi quantitativi di rilevazione svolti mediante l'impiego di indicatori idonei a rappresentare il fenomeno osservato.
2. L'attività di valutazione è, invece, un processo qualitativo che consiste nella determinazione di un giudizio di sintesi, per il tramite degli indicatori, per ciascuno degli ambiti di performance valutati.

TITOLO II – IL NUCLEO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Si rimanda al vigente “Regolamento sulla istituzione e funzionamento del Nucleo Indipendente di Valutazione” approvato con Delibera G.C. n. 122 dell’8.08.2014.

TITOLO III - SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA¹¹

Capo I - Disposizioni comuni sul sistema di valutazione delle prestazioni

Art. 7 - Definizione degli obiettivi

1. Gli obiettivi sono definiti dall'Amministrazione nel rispetto dei principi di cui all'art. 5 del D.Lgs. n. 150/2009 e successive modifiche ed integrazioni, nonché del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio. In una logica top-down, gli obiettivi discendono dalle linee di mandato, la cui realizzazione è descritta nella parte strategica del DUP. Gli obiettivi sono costruiti anche in logica bottom up, in quanto le singole articolazioni organizzative concorrono alla definizione del PEG-PP di cui al successivo comma 6.
2. Il Documento Unico di Programmazione (DUP), in coerenza con le Linee Programmatiche di Mandato (LPM), è lo strumento di pianificazione strategica ed operativa che guida l'attività dell'Ente e costituisce, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione, e in particolare del bilancio di previsione. Esso evidenzia la totale integrazione tra il ciclo di programmazione economico-finanziaria e il ciclo di gestione della performance.
3. Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione strategica (SeS) e la Sezione operativa (SeO).
4. Nella Sezione Strategica (SeS) sono descritti gli obiettivi strategici dell'ente. Gli obiettivi strategici sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi funzionali al raggiungimento dell'obiettivo.
5. La Sezione Operativa (SeO) del DUP costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente e in particolare la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse. Gli obiettivi operativi definiscono con maggiore dettaglio gli obiettivi strategici e forniscono ulteriori informazioni che consentono di evidenziare la natura dell'intervento e altre informazioni rilevanti.
6. Sulla base degli obiettivi strategici (SeS) ed operativi (SeO) del DUP, la Giunta Comunale, con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG) (art. 169 del D.Lgs. n. 267/2000), organicamente unificato con il Piano della Performance (PP) (art. 10 D.Lgs. n. 150/2009), fissa gli obiettivi esecutivi, per i quali sono dettagliate le responsabilità organizzative principali e trasversali, le azioni per l'anno di riferimento, le misure funzionali al processo di valutazione (indicatori) il cui valore atteso (target) è espresso per il periodo di riferimento del bilancio.
7. Gli obiettivi esecutivi fissati dalla Giunta possono avere una valenza triennale o infratriennale e non sono necessariamente ed esclusivamente legati alla spesa e/o alla capacità di spesa del singolo Responsabile di Settore. Essi, infatti, possono essere:
 - a) vincolati alla spesa, cioè che dipendono direttamente dalle risorse assegnate;
 - b) non vincolati alla spesa.
8. Più specificamente gli obiettivi possono essere classificati in:

- a) obiettivi di organizzazione;
 - b) obiettivi di realizzazione (investimenti);
 - c) obiettivi di miglioramento.
9. Gli obiettivi di organizzazione hanno una maggiore valenza per i titolari di posizione organizzativa e i Settori che si occupano di back — office (cioè che sono funzionali all'Ente per il suo intero) e/o che hanno a che fare direttamente con l'utenza (es. Anagrafe, Finanziario, Personale). Questi obiettivi sono parzialmente svincolati dalla spesa, o comunque non dipendono direttamente dalle risorse finanziarie.
 10. Gli obiettivi di realizzazione sono connessi alla spesa e hanno una maggiore valenza per i Responsabili di Settore che si occupano di investimenti (ai quali cioè sono attribuite risorse specifiche per realizzazioni specifiche, come i Lavori Pubblici, l'Ambiente etc..).
 11. Gli obiettivi di miglioramento sono quelli per i quali occorre mettere in campo processi di riorganizzazione e che non hanno però necessità di spesa preventivata e appostata sul PEG.

Art. 8 - Programmazione degli obiettivi: PEG-PP

1. Il PEG-PP di cui al precedente art. 17, comma 6, è definito dalla Giunta, con la collaborazione del Segretario Comunale e dei Responsabili di Settore, sentito il NIV. A tal fine, il Segretario Comunale ed i Responsabili di Settore, entro il 30 novembre di ogni anno, formulano alla Giunta la proposta di Piano della Performance, per le rispettive strutture organizzative, in coerenza con la programmazione strategica e operativa contenuta nel DUP per il periodo di riferimento.
2. Gli obiettivi esecutivi devono essere declinati attraverso:
 - a) la descrizione delle attività da svolgere;
 - b) la previsione di indicatori;
 - c) la previsione di target di risultato.
3. L'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. A ciascun indicatore si associa quindi una grandezza, empiricamente rilevabile e univocamente misurabile, attraverso la quale effettuare una valutazione della performance programmata e realizzata. Gli indicatori:
 - di *efficienza* esprimono la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output) (risultato ottenuto/risorse impiegate);
 - di *efficacia* misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) (risultato ottenuto/obiettivo programmato);
 - di *economicità*, rappresentano indicatori di efficienza espressi in termini esclusivamente di costi monetari;
 - di *impatto esterno (outcome)*, normalmente collegati ad obiettivi strategici, esprimono la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata. L'indicatore di outcome è caratterizzato da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione; il valore che assume l'indicatore di impatto dipende solo in parte dall'azione dell'amministrazione che attua l'intervento o la politica. La valutazione dell'impatto si inserisce in un più ampio contesto di misurazione del benessere collettivo e della sostenibilità dell'azione amministrativa che ha una dimensione nazionale e internazionale.
4. Per ogni indicatore è definito il target, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel Piano della Performance (PP) rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderato, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

5. Agli obiettivi vengono attribuiti dei pesi, in base:
 - a) *livello di complessità operativa*, in relazione alle implicazioni di carattere organizzativo;
 - b) al *contributo all'equilibrio economico dell'ente*, in relazione all'incremento dell'entrata o alla riduzione della spesa in rapporto all'attività e al servizio prodotto;
 - c) *implicazioni in termini di integrazione organizzativa*: in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse;
 - d) *contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente*, in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione.
6. Ove ritenuto utile per portare avanti specifiche iniziative di particolare rilevanza per più Uffici o più Settori, è possibile attribuire obiettivi trasversali.
7. Il PEG, organicamente unificato al PP, è approvato dalla Giunta entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione. In caso di differimento del termine di approvazione del bilancio di previsione rispetto alla data del 31 dicembre dell'anno precedente, la Giunta Comunale entro il 31 dicembre provvede ad indicare, in via provvisoria, gli obiettivi da perseguire fino all'approvazione del bilancio e del PEG sulla base delle proposte acquisite dai Responsabili di Settore compatibilmente con le risorse finanziarie disponibili nell'esercizio provvisorio.
8. Entro il 30 giugno dell'anno di esercizio gli obiettivi assegnati possono essere rinegoziati. Ai Responsabili di Settore possono, altresì, essere assegnati ulteriori obiettivi che emergano durante l'anno. Analoga operazione dovrà essere effettuata anche per gli obiettivi eliminati in corso di esercizio. Le modifiche al PEG-PP sono approvate dalla Giunta. Il termine di cui al precedente periodo è differito in misura corrispondente alla eventuale proroga del termine di approvazione del bilancio di previsione.

Art. 9 - La valutazione

1. Il grado di raggiungimento degli obiettivi si valuta nel seguente modo:
 - a) fino al 50 % l'obiettivo si considera non raggiunto;
 - b) oltre il 50 % e fino all'80 % l'obiettivo si considera parzialmente raggiunto;
 - c) oltre l'80% e fino all'100 % l'obiettivo si considera raggiunto pienamente.
2. Ai fini della valutazione, il peso ponderale degli obiettivi assegnati deve, in ogni caso, consentire il raggiungimento teorico del punteggio massimo attribuito.
3. Nel caso in cui un obiettivo non sia raggiunto per ragioni oggettivamente non addebitabili al Responsabile di Settore, lo stesso non sarà considerato valutabile e, di conseguenza, la valutazione sarà effettuata sugli altri obiettivi, rimodulandone in proporzione il peso.
4. Il trattamento economico accessorio collegato alle performance (individuale ed organizzativa), ovvero l'indennità di risultato per i titolari di posizione organizzativa e le Alte professionalità e la produttività per il personale del comparto, viene erogato solo a seguito dell'attività di valutazione della performance secondo quanto previsto dal presente regolamento.

CAPO II - Sistema di valutazione della prestazione dei Responsabili di Settore e del Segretario Comunale

Art. 10 - Valutazione della performance individuale

1. La valutazione della performance individuale dei Responsabili di Settore si realizza secondo due dimensioni base:
 - a) performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità e grado di raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;
 - b) qualità dell'apporto individuale espresso dal Responsabile di Settore attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi;

secondo il seguente schema:

<i>Componente</i>	<i>Punteggio massimo</i>
Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità e grado di raggiungimento di eventuali obiettivi individuali;	60
qualità dell'apporto individuale espresso dal dirigente attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi;	40
totale	100

2. Negli allegati "A" e "B" al presente regolamento vengono indicate le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati.
3. Nella valutazione della performance si tiene conto sia delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate al singolo Responsabile di Settore per il conseguimento degli obiettivi di gestione che degli eventuali scostamenti dall'obiettivo a causa di fattori non riconducibili alla responsabilità dello stesso.
4. La valutazione della performance deve, altresì, prendere in considerazione gli eventuali incarichi multipli di responsabilità e di direzione attribuiti al singolo Responsabile di Settore.
5. Gli esiti della valutazione sono trasmessi al Sindaco e ai Responsabili di Settore valutati.

Art. 11 - Valutazione del Segretario Comunale

1. La valutazione della performance del Segretario Comunale è effettuata dal Sindaco, su proposta del NIV, sulla base dei seguenti indicatori:
 - a) collaborazione ed assistenza giuridica e amministrativa. Partecipazione attiva nella veste consultiva e propositiva nelle materie proprie del Segretario;
 - b) partecipazione con funzioni consultive, referenti, di assistenza alle riunioni della Giunta e del Consiglio Comunale;
 - c) trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi;
 - d) elaborazione dell'attività normativa (Statuto Comunale e Regolamenti Comunali);
 - e) attività di coordinamento dei Responsabili di Settore, tramite strumenti idonei (riunioni operative, direttive, circolari, disposizioni, monitoraggio stato di avanzamento obiettivi, formazione, ecc.);
 - f) attività di direzione dei controlli interni di cui al D.L. n. 174/2012.
 - g) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati per le funzioni dirigenziali eventualmente attribuite ai sensi dell'art. 97, comma 4, lett. d) del D.Lgs. n. 267/2000.
2. Gli esiti della valutazione sono riportati nella scheda allegata "C" al presente regolamento.

3. La retribuzione di risultato viene corrisposta con decreto del Sindaco:
 - a) nella misura massima prevista, per un punteggio pari o superiore al 90%;
 - b) nella misura del 75%, per un punteggio compreso tra il 70% e l'89%;
 - c) nella misura del 50% per un punteggio compreso tra il 50% e il 69%;
 - d) in misura pari a 0 per punteggi inferiori al 50%.

Art. 12 - Retribuzione di risultato dei Responsabili di Settore

1. La retribuzione di risultato, nei limiti del fondo a ciò destinato in sede di contrattazione collettiva decentrata, viene attribuita a ciascun Responsabile di Settore con decreto del Sindaco, all'esito della valutazione della performance.
2. La metodologia di calcolo della retribuzione di risultato è definita in sede di contrattazione decentrata integrativa.

CAPO III - Sistema di valutazione della performance del personale non titolare di posizione organizzativa

Art. 13 - Criteri di valutazione

1. I Responsabili di Settore valutano la performance del personale ad essi assegnato in base:
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.
2. Nell'allegato "D" vengono indicate le modalità di valutazione per ognuno dei fattori indicati.

Art. 14 - Attribuzione dei compensi per produttività

1. L'erogazione dei compensi per produttività o di altri compensi collegati alla performance individuale del personale non incaricato di posizione organizzativa, secondo quanto previsto dalla contrattazione collettiva nazionale e decentrata, avviene all'esito della valutazione della performance operata ai sensi del precedente articolo e secondo le modalità operative di seguito specificate:

- a) PREMIO INCENTIVANTE RIGUARDANTE LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA:

$$CPO = \left(\frac{FPO}{Ndip} * RaggOb\% \right) * PE$$

Dove:

- CPO è il compenso per la performance organizzativa;
- FPO è il fondo per la performance organizzativa assegnato a ciascun Settore (o Area);
- Ndip è il numero dei dipendenti del Settore (o Area) che non siano titolari di posizione organizzativa;
- RaggOb% è la percentuale di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Settore (o Area);

- PE è il coefficiente collegato alla performance di Ente, pari alla media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi collegati agli indicatori di salute finanziaria e salute organizzativa, come attestati dal NIV. Il coefficiente è così calcolato:

Media percentuale obiettivi performance di Ente	Valore Coefficiente PE
da 0% a 30%	0,25
da 31% a 60%	0,50
da 61% a 80%	0,75
da 81% a 100%	1

b) PREMIO INCENTIVANTE RIGUARDANTE LA PERFORMANCE INDIVIDUALE:

$$CPI = \frac{FPI}{\sum p} * p.i.$$

Dove:

- CPI è il compenso per la performance individuale;
- FPI è il fondo per la performance individuale assegnato a ciascun Settore (o Area);
- $\sum p$ è la sommatoria dei punteggi riportati da ciascun dipendente del Settore (o Area) non titolare di posizione organizzativa valutato positivamente;
- p.i. è il punteggio individuale.

c) DIFFERENZIAZIONE DEL PREMIO INDIVIDUALE

$$\frac{FPI}{[\sum dip + 0,3 * (30\% \sum dip)]}$$

Dove:

- P è il premio medio su cui applicare la maggiorazione del 30%;
- FPI è il fondo per la performance individuale complessivo da ripartire;
- $\sum dip$ è il numero di dipendenti valutati positivamente secondo il sistema di misurazione e valutazione approvato dall'Ente.

1. La quota del fondo per la performance individuale destinata a finanziare la maggiorazione di cui al comma 1 è conseguentemente calcolata secondo la seguente formula:

$$(130\%P) * (30\% \sum dip)$$

d) COMPENSO MESSI

Previa validazione dei rendiconti dettagliati, da parte del Responsabile facente capo all'Ufficio Messi, viene previsto il riconoscimento dell'incentivo di cui all'art. 54 CCNL 2000, per ogni notifica effettuata per conto di altri Enti, nella misura di € 1,64 al lordo dei contributi ed Irap a carico Ente.

e) COMPENSI PER ATTIVITA' DI RECUPERO DELL'EVASIONE IMU E TARI

Si rimanda all'apposito "Regolamento sulla disciplina per il potenziamento delle risorse strumentali degli Uffici comunali preposti alla gestione delle entrate e del trattamento economico accessorio del personale coinvolto nel raggiungimento degli obiettivi di recupero evasione IMU e TARI, ai sensi dell'articolo 1, comma 1091 della Legge 30.12.2018, n. 145." Approvato con Delibera G.C. n. 205 del 16.12.2019.

CAPO IV - Sistema di valutazione della performance organizzativa

Art. 15 - Misurazione e valutazione della performance di ente e organizzativa

1. La performance di ente si misura attraverso lo stato di salute delle risorse dell'organizzazione. In questa prospettiva rilevano gli aspetti di:
 - a) salute finanziaria, riconducibili alle tradizionali analisi di bilancio;
 - b) salute organizzativa, collegati alla qualità del capitale umano, alla dimensione sociale e relazionale e alla innovazione e miglioramento continuo dell'organizzazione.
2. Per ognuna delle due dimensioni, nel Piano della Performance vengono individuati indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi individuati, definendone le dimensioni qualificanti.
3. La performance organizzativa viene misurata e valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi esecutivi definiti nel PEG-PP. Per ogni obiettivo viene riportato lo stato di attuazione sia in fase di monitoraggio sia in fase consuntiva.

Art. 16 - Partecipazione dei cittadini/utenti alla valutazione della performance

1. I cittadini/utenti partecipano alla valutazione della performance organizzativa in due modalità:
 - a) attraverso le indagini di customer satisfaction volte a rilevare il grado di soddisfazione degli utenti in relazione ai servizi erogati dal Comune;
 - b) in modo diffuso ed aperto, attraverso la comunicazione diretta degli utenti esterni ed interni al NIV secondo le modalità definite dall'organismo stesso per la raccolta delle segnalazioni.
2. Il NIV stabilisce se avvalersi di solo una o di entrambe le modalità sopra indicate.
3. In relazione alla modalità di cui alla lettera a) del comma 1, il NIV, avvalendosi del supporto dell'unità organizzativa competente in materia di controlli sulla qualità dei servizi, definisce una mappatura degli utenti esterni e interni ed individua le modalità di interazione con gli utenti attraverso, a titolo esemplificativo, interviste oppure un ascolto mediato da tecnologie digitali, come i social media o i questionari online.
4. In relazione alla modalità di cui alla lettera b) del comma 1, il NIV, avvalendosi del supporto dell'unità organizzativa competente in materia di controlli sulla qualità dei servizi, riceve le segnalazioni preferibilmente per via telematica. A tal fine, il NIV definisce un format di segnalazione, reso disponibile sul sito Internet del Comune nella Sezione "Amministrazione Trasparente — Performance" che presenti i seguenti elementi: le generalità di chi fa la segnalazione, l'oggetto della segnalazione, la struttura organizzativa interessata, il periodo di

riferimento, la descrizione sintetica dell'eventuale episodio di contatto con la amministrazione, la valutazione. Le segnalazioni anonime o quelle che risultino rese con false generalità non sono prese in considerazione.

5. I risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini/utenti sono comunicati dal NIV annualmente, anche ai fini della pubblicazione di cui all'art. 19 bis, comma 4, del D.Lgs. n. 150/2009, al Sindaco, ai Responsabili di Settore e alla unità organizzativa competente in materia di controlli sulla qualità dei servizi.
6. Di tali esiti il NIV tiene conto in sede di valutazione della performance organizzativa e di validazione della Relazione sulla performance.

Art. 17 - Relazione sulla performance

1. La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti.
2. La Relazione sulla performance è approvata dalla Giunta Comunale. Essa può essere unificata al rendiconto della gestione di cui all'articolo 227 del D.Lgs. n. 267/2000.

TITOLO IV - PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Art. 18 - Finalità della procedura di conciliazione

1. La procedura di conciliazione prevista dal presente titolo è finalizzata a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.
2. La procedura di conciliazione si ispira ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.
3. L'attivazione della procedura di conciliazione da parte dei Responsabili di Settore e del personale non titolare di posizione organizzativa non preclude le forme di tutela giurisdizionale previste dall'ordinamento.

Art. 19 - Procedura di comunicazione e conciliazione della valutazione

1. Ogni valutazione dovrà essere comunicata al soggetto valutato. Ogni soggetto valutato può presentare richiesta motivata di revisione della valutazione conseguita e chiedere di essere convocato in merito entro 10 giorni dal ricevimento della valutazione. Il valutatore deve rispondere e convocare, anche via mail, il soggetto valutato entro il termine di 10 giorni dalla richiesta. Al termine del confronto tra valutato e valutatore, quest'ultimo definirà la valutazione finale, anche apportando modifiche alla precedente valutazione, con parere motivato. Se la valutazione finale non verrà accettata dal valutato gli atti verranno rimessi per la decisione ultima nel merito della valutazione:

- al Nucleo Indipendente di Valutazione in caso di valutazione di un dipendente da parte di un T.P.O.;
- al Sindaco in caso di valutazione di un T.P.O. e del Segretario Comunale da parte del Nucleo Indipendente di Valutazione.

2. Nella valutazione finale, in caso di non accettazione da parte del valutato, l'organo adito entro i successivi 10 giorni, sentiti il ricorrente e il valutatore, acquisite ulteriori informazioni, decide in via definitiva.

TITOLO V - TRASPARENZA E RENDICONTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Art. 20 - Trasparenza

1. Il sistema di programmazione, misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale, il sistema premiante ed ogni altra informazione concernente il ciclo di gestione della performance sono pubblicati sul sito istituzionale dell'ente in apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente", in conformità al D.Lgs. n. 33/2013.

TITOLO VI - NORME TRANSITORIE E FINALI

Art. 21 - Norme finali e di rinvio

1. Con l'entrata in vigore del presente regolamento cessano di avere efficacia tutte le precedenti disposizioni regolamentari con esso contrastanti.
2. Per quanto non espressamente previsto dal presente regolamento si fa rinvio alle disposizioni del D.Lgs. n. 150/2009 direttamente applicabili agli enti locali.

Art. 22 – Entrata in vigore

1. Il presente Regolamento entra in vigore in data 1° gennaio 2020.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: a) Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità e grado di raggiungimento di eventuali obiettivi individuali

COMPOENTE RISULTATO	SOGGETTO COMPETENTE	Modalità di valutazione
<p>Grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità</p>	<p>NIV</p>	<p>Per ognuno degli obiettivi del PEG-PP, come strutturati secondo l'art. 12 del regolamento, viene redatta una scheda dettagliata. Il peso da attribuire ad ogni singolo obiettivo viene fissato dalla Giunta in collaborazione con il Segretario Comunale ed è correlato ai seguenti parametri:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) livello di complessità operativa (art. 18, c. 5, lett. a), va riferito ad una serie di fattori che permettono d'identificare il rilievo assunto dall'obiettivo rispetto al grado d'innovazione del progetto, anche in funzione del know how richiesto (complessità rispetto ai profili di competenza professionale necessari); all'esistenza di criticità rispetto alle risorse umane e strumentali affidate (complessità rispetto ai profili di competenza di direzione necessari). Tale parametro, da commisurare anche alle risorse a disposizione, avrà un valore compreso nell'intervallo da 1 a 5. b) contributo all'equilibrio economico dell'ente (art. 18, c. 5, lett. b), in relazione all'incremento dell'entrata o alla riduzione della spesa in rapporto all'attività e al servizio prodotto, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 5. c) implicazioni in termini di integrazione organizzativa (art. 18, c. 5, lett. c): in relazione al rilievo assunto dal progetto rispetto alla complessità relazionale - sia interna che esterna - e rispetto al coinvolgimento di strutture diverse, il cui valore sarà compreso nell'intervallo da 1 a 5. d) contributo al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente (art. 18, c. 5, lett. d), in relazione al raggiungimento delle priorità politiche dell'Ente: rilievo assunto dall'obiettivo per il raggiungimento delle priorità e dei programmi politici dell'amministrazione, il cui valore sarà compreso tra 1 e 5. <p>Il NIV valuterà il grado di raggiungimento degli obiettivi sulla base degli indicatori di risultato correlati agli obiettivi medesimi. La valutazione avverrà in due fasi:</p> <p>Fase 1—Monitoraggio infrannuale.</p> <p>E' la fase di controllo dell'avanzamento, finalizzata a monitorare in modo costante e continuativo l'andamento degli obiettivi assegnati. Tale fase si situa, nel processo di valutazione, tra l'assegnazione degli obiettivi e la</p>

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: a) Performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità e grado di raggiungimento di eventuali obiettivi individuali

		<p>valutazione finale. Il monitoraggio infrannuale viene effettuato mediante <i>audit</i> coi Responsabili di Settore. Il NIV utilizza i flussi informativi resi disponibili dall'Unità organizzativa preposta al controllo di gestione. In presenza di eventi che determinino la necessità di ripianificazioni, gli obiettivi dovranno essere modificati al fine di assicurare la massima coerenza tra sistema di pianificazione e sistema di valutazione.</p> <p>Fase 2 – Rilevazione conclusiva dei dati e valutazione.</p> <p>La fase di rilevazione conclusiva dei dati è finalizzata a supportare e motivare la valutazione finale con i dati necessari.</p> <p>L'acquisizione di tutti i dati necessari alla elaborazione della valutazione finale viene effettuata entro il 15 febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento</p> <p>I dati relativi agli indicatori di risultato vengono riportati dal valutato stesso negli appositi spazi previsti nella scheda-obiettivo e vengono eventualmente corredati da brevi relazioni scritte che certificano eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.</p> <p>È prevista la possibilità, da parte del valutato di indicare, in fase di valutazione finale, eventuali accadimenti che, al di fuori del proprio controllo e avendo attivato tutte le necessarie sollecitazioni, non abbiano permesso il raggiungimento del risultato atteso.</p> <p>Ai fini della valutazione, il NIV:</p> <ul style="list-style-type: none">· utilizza i dati resi disponibili dai Responsabili di Settore· utilizza le informazioni rese disponibili dall'Unità organizzativa preposta al controllo di gestione nonché le risultanze del controllo strategico;· effettua <i>audit</i> coi Responsabili di Settore. <p>Per ciascun obiettivo, il NIV indicherà, all'esito della valutazione, una percentuale di raggiungimento, che andrà parametrata al peso dello stesso. Al di sotto del 50%, l'obiettivo si considera non raggiunto e non darà luogo all'attribuzione di alcun punteggio.</p> <p>La valutazione degli obiettivi dovrà concludersi entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento.</p>
--	--	---

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Ciascun comportamento organizzativo è declinato su quattro livelli (**critico, in sviluppo, atteso, eccellente**) che identificano i descrittori comportamentali (comportamenti elementari osservabili). La valutazione, effettuata dal NIV, non riguarda il comportamento complessivamente inteso ma ciascuno dei suoi quattro descrittori. Per ciascuno di essi dovrà essere espresso un valore come di seguito specificato:

–livello critico	30%
–livello in sviluppo	60%
–livello atteso	90%
–livello eccellente	100%

Il livello descrittivo atteso equivale ad un livello adeguato di comportamento agito.

Il valore del comportamento sarà la media semplice dei valori dei suoi quattro descrittori.

Il punteggio finale ai comportamenti organizzativi viene assegnato calcolando la media semplice fra i punteggi attribuiti a ciascun comportamento e riportando la media ottenuta al valore 40.

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il NIV si avvale delle proprie conoscenze dirette, degli elementi informativi forniti dal Segretario Comunale, nonché degli esiti di apposite indagini di *customer* interne.

I comportamenti organizzativi sono classificati nelle seguenti aree:

- A) Area relazionale
- B) Area dell'innovazione
- C) Area dell'efficacia personale
- D) Area realizzativa.

I comportamenti organizzativi presi in considerazione ai fini della valutazione dei dirigenti sono i seguenti:

Area	Comportamenti e descrizione
	A.1) Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi
	A.2) Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi dell'Ente

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

A) Area Relazionale	A.3) Lavorare in gruppo: Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distintive
	A.4) Guida e coordinamento: Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza
	A.5) Comunicazione, ascolto e feedback: Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo
	A.6) Gestione dei conflitti: Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia nel caso si manifestino. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti. Mantenere un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo
	A.7) Valutazione e feedback continuo: utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato.

<i>Area</i>	<i>Comportamenti e descrizione</i>
B) Area dell'Innovazione	B.1) Analisi e soluzione dei problemi: Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici
	B.2) Innovazione: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative
	B.3) Sviluppo e trasferimento delle competenze: Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze
	B.4) Pensiero strategico: Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio
	B.5) Gestione del cambiamento: Comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'amministrazione e nella propria struttura, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

<i>Area</i>	<i>Comportamenti e descrizione</i>
C) Area dell'Efficacia personale	C.1) Flessibilità: lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari
	C.2) Qualità della prestazione professionale: costante attenzione all'accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate in conformità agli obiettivi dell'Ente
	C.3) Reazione a fronte dei propri errori: accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricarne la responsabilità ad altri. Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento
	C.4) Partecipazione e impegno lavorativo: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti

<i>Area</i>	<i>Comportamenti e descrizione</i>
D) Area realizzativa	D.1) Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione
	D.2) Delega: trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale
	D.3) Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi
	D.4) Decisione: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze
	D.5) Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro
	D.6) Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati

Di seguito, viene riportato il catalogo dei comportamenti organizzativi, che viene utilizzato sia per la valutazione dei dirigenti che per la valutazione del personale non dirigente titolare di posizione organizzativa (PO) o di alta professionalità (AP):

*Allegato "B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

A.1) Orientamento al cittadino/servizio: Orientare le proprie azioni sulla base di una corretta interpretazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini e dei colleghi			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si interessa di comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino/collega	Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino/collega solo se sollecitato o in modo parziale	Approfondisce le esigenze del cittadino/collega cercando di rispondere correttamente alle sue esigenze	Approfondisce le esigenze del cittadino/collega, risponde rapidamente alle sue esigenze e cerca anche di anticiparne eventuali bisogni inespressi
Non sempre antepone ai propri bisogni quelli del cittadino/collega	Dà priorità ai bisogni del cittadino/collega in seguito ad una esplicita richiesta dello stesso o del Segretario Comunale	Tiene conto abitualmente dei bisogni del cittadino/collega valutando le priorità di intervento	Tiene conto dei bisogni del cittadino/collega, orienta i propri comportamenti e quelli dei propri colleghi/collaboratori verso una maggiore centralità del cittadino
Utilizza sempre lo stesso approccio in dipendentemente da chi ha di fronte	Non sempre è in grado di modificare il modo di relazionarsi a seconda del tipo di interlocutore	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega	Modifica il modo di relazionarsi a seconda del tipo di cittadino/collega e orienta i comportamenti propri e del gruppo di lavoro verso un'azione più efficace
Manifesta scarso interesse e raramente verifica la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino solo se sollecitato o in modo parziale	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

A.2) Integrazione nell'organizzazione: Offrire disponibilità e collaborazione per pervenire a risultati utili, condivisi e in linea con gli obiettivi			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Rifiuta in modo sistematico l'integrazione organizzativa e non favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Tende a favorire l'integrazione organizzativa e la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio solo se sollecitato o in modo parziale	Agisce abitualmente l'integrazione organizzativa e favorisce la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio	Ricerca in modo sistematico e agisce l'integrazione organizzativa favorendo la comunicazione con tutti i colleghi che interagiscono nel processo di erogazione del servizio

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Opera abitualmente senza tenere conto delle esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Tende ad operare tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi solo per il raggiungimento di risultati che direttamente lo interessano	Opera abitualmente tenendo presenti le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni	Opera abitualmente tenendo in mente le esigenze dei vari servizi e colleghi nel raggiungimento di risultati comuni e si adopera per anticipare eventuali criticità di processo
Non utilizza le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività. Svolge le proprie attività senza riconoscersi negli obiettivi dell'Ente	Si sforza di utilizzare le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere al meglio le proprie attività ma non risulta particolarmente efficace. Svolge le proprie attività riconoscendosi solo in parte negli obiettivi dell'Ente	Usa in modo adeguato il sistema delle relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività. Svolge le proprie attività in sintonia con gli obiettivi dell'Ente	Usa in maniera ottimale le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività e le mette anche a disposizione dei colleghi. Svolge le proprie attività in totale sintonia con gli obiettivi dell'Ente
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi solo se sollecitato o in modo parziale	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce spontaneamente supporto o e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

A.3) Lavorare in gruppo: Far parte di una squadra, rispettando il sistema delle regole che il gruppo si è dato. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone e valorizzandone le competenze distinte

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo, non recepisce	Si integra con i membri del gruppo; recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce stimoli al	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui;

*Allegato "B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

stimoli al confronto costruttivo e/ o ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri	solo se sollecitato o in modo parziale	confronto costruttivo	promuove il confronto costruttivo
Non contribuisce all'organizzazione del gruppo ma è attento solo ai propri compiti	Prova a contribuire all'organizzazione del gruppo ma tende a privilegiare i propri compiti	Contribuisce fattivamente all'organizzazione del gruppo	Contribuisce efficacemente all'organizzazione del gruppo ed è attento anche alla realizzazione dei compiti degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non partecipa al lavoro	Prova a rispettare le regole che il gruppo si è dato non sempre fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo	Rispetta e agisce le regole che il gruppo si è dato e partecipa al lavoro fornendo un apporto attivo e stimola gli altri componenti a fare lo stesso
Non lavora in gruppo e non contribuisce in modo fattivo al risultato complessivo	Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo e rispetta i ruoli e i contributi dei colleghi	Nel lavoro di gruppo contribuisce per la parte di propria competenza al risultato complessivo rispettando e valorizzando i ruoli e i contributi dei colleghi

A.4) Guida e coordinamento: Assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare spirito di appartenenza

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non comunica e non orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Comunica e orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune ma non in modo efficace	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta e coinvolge con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune e li stimola a fare altrettanto
Non organizza le attività del gruppo e non definisce puntualmente i ruoli	Organizza e comunica le attività del gruppo ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo e definisce i ruoli attesi	Organizza e comunica efficacemente le attività del gruppo, verifica che il ruolo atteso venga agito e stimola i componenti del gruppo a fare

*Allegato "B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

			altrettanto con attenzione al contributo dei singoli e all'interazione tra i diversi soggetti
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo.	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i componenti del gruppo e non lo coinvolge.	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i componenti del gruppo.	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva il gruppo.
Non usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed a senso ed all'amministrazione e non lo avverte come un bisogno	Usa solo in parte le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'amministrazione ed è in grado di cogliere i segnali deboli di disaffezione e/o insoddisfazione

A.5) Comunicazione, ascolto e feedback: Esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il feedback di ciò che si sta dicendo o scrivendo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta o legge con attenzione e non comprende le richieste del cittadino/collega	Si sforza di ascoltare o leggere con attenzione per comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta o legge con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega, assumendo il punto di vista del proprio interlocutore
Non verifica che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede, in maniera discontinua, conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione scritta o verbale sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore
Non adatta la propria comunicazione a i suoi interlocutori	Prova ad adattare la propria comunicazione in funzione del suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore, è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti attivando la

*Allegato "B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

			motivazione dell'interlocutore all'ascolto
Evita il dialogo e non risponde in tempi utili	Dialoga e risponde in tempi utili solo se sollecitato	Dialoga e risponde rispettando i tempi	Dialoga e risponde tempestivamente ed efficacemente

A.6) Gestione dei conflitti: Prevenire l'insorgere di conflitti interpersonali e gestirli con efficacia nel caso si manifestino. Conservare il controllo delle proprie azioni e reazioni in situazioni di lavoro complesse comprese quelle emotive, ostili e stressanti. Mantenere un comportamento equilibrato e adeguato al contesto lavorativo

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non gestisce il conflitto ma tende ad ignorarlo	Si sforza di gestire il conflitto ma fatica nel trovare una soluzione	Gestisce il conflitto intervenendo efficacemente nella ricerca di soluzioni	Ricerca/è attento ai segnali di mal essere organizzativo con l'intento di prevenire eventuali conflitti
Impone il proprio punto di vista senza considerare quello dei colleghi/collaboratori	Prova a considerare il punto di vista dei colleghi/collaboratori ma non gestisce e risolve efficacemente il conflitto	Considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa	Considera il punto di vista dei colleghi/collaboratori e trova la soluzione il più possibile condivisa. Gestisce efficacemente il conflitto enfatizzando i punti di contatto piuttosto che quelli di disaccordo
Non controlla le proprie azioni e reazioni. Non mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti e non è disponibile alla ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Prova a controllare le proprie azioni e reazioni. Mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti ma fatica ad offrire la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Controlla le proprie azioni e reazioni e mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche in caso di contrasti e conflitti. Offre la propria disponibilità nella ricerca del miglior compromesso nell'interesse dei singoli e del cittadino	Controlla le proprie azioni e reazioni e mantiene il giusto atteggiamento in situazioni di lavoro complesse anche gestendo efficacemente i contrasti e i conflitti, comprendendo come essi influenzino e determinino le dinamiche del contesto lavorativo

*Allegato `B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Non si mostra disponibile al confronto e all'ascolto delle parti	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti solo se sollecitato o in modo parziale	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità	E' disponibile al confronto e all'ascolto delle parti evitando atteggiamenti di parzialità. Crea le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
--	--	--	--

A.7) Valutazione e feedback continuo: utilizzare una modalità organizzata e sistemica per garantire periodicamente ai propri collaboratori momenti di confronto utili anche a valutarne le diverse capacità e prestazioni e per assicurare costantemente feedback sul loro operato			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione	Definisce preliminarmente gli oggetti di valutazione li condivide in parte con i propri collaboratori	Definisce con precisione gli obiettivi di valutazione, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare	Definisce con precisione gli oggetti di valutazione, li condivide pienamente con i propri collaboratori tramite colloquio preliminare, assegnando comportamenti valorizzanti e anche sfidanti
Valuta i propri collaboratori con superficialità e solo alla fine del ciclo di valutazione	Valuta i propri collaboratori con sufficiente accuratezza, ma in maniera non del tutto omogenea e non continuativa	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali	Valuta i propri collaboratori con accuratezza, in maniera omogenea e svolgendo colloqui anche individuali, con particolare attenzione anche al continuo sviluppo professionale e al miglioramento del singolo
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i comportamenti che necessitano di miglioramento	Dà feedback sulle attività realizzate ma non riorienta i comportamenti che necessitano di miglioramento	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta in parte i comportamenti che necessitano di miglioramento coinvolgendo il collaboratore	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate. Motiva i comportamenti "virtuosi" dei collaboratori e riorienta i comportamenti negativi definendo interventi di sviluppo individuale

*Allegato `B" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

Non differenzia i giudizi dei propri collaboratori per non creare situazioni di conflitto e non coglie i segnali deboli	Differenzia solo in parte i giudizi dei propri collaboratori e non utilizza i segnali deboli per riorientare la loro azione	Utilizza la scala di misurazione per valutare i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e riorientare i segnali deboli	Utilizza tutta la scala di misurazione per valutare i propri collaboratori al fine di valorizzare la crescita professionale e utilizza pienamente i segnali deboli per riorientare la loro azione
---	---	--	---

B.1) Analisi e soluzione dei problemi. Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzarne i fattori critici

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre comprende i problemi e ne individua le cause	Comprende i problemi ma non individua le cause e le azioni correttive	Comprende i problemi e individua le azioni correttive	Individua rapidamente le componenti di un problema, ne compara i diversi aspetti e distingue priorità sostanziali rispetto alle rigidità delle prassi
Raramente esamina diverse soluzioni per uno stesso problema	Esamina diverse soluzioni per uno stesso problema ma non ne valuta i pro e i contro	Valuta abitualmente diverse soluzioni per uno stesso problema esaminandone i pro e i contro	Ricerca sistematicamente la comparazione fra differenti soluzioni valutandone i pro e i contro e individuando l'impatto che ha nel gruppo e nell'organizzazione
Di fronte ad un problema inaspettato mostra disinteresse e assenza di iniziativa nella gestione delle criticità	Di fronte ad un problema inaspettato mostra interesse ma non prende iniziative nella gestione della criticità	Di fronte ad un problema inaspettato decide nell'ambito delle proprie responsabilità e sulla base delle deleghe ricevute ricercando il supporto dei colleghi	Di fronte ad un problema inaspettato decide autonomamente, nell'ambito delle proprie responsabilità, e sulla base delle deleghe ricevute
Non utilizza tecniche e metodi di analisi per la soluzione dei problemi	Utilizza tecniche e metodi solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente tecniche e metodi di analisi	Utilizza abitualmente tecniche e i metodi di analisi e coinvolge i propri collaboratori/colleghi per trasmettere loro nuove conoscenze

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.2) Innovazione: Analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Quasi mai propone soluzioni innovative	Solo se stimolato propone soluzioni innovative davanti alle criticità	Nel proprio ambito di competenza propone soluzioni innovative	Propone soluzioni innovative, anche al di fuori del proprio ambito di competenza, nel rispetto dei ruoli e delle funzioni
Non propone soluzioni alternative e non è incline a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Accetta soluzioni alternative anche se fatica a sperimentare metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già utilizzati	Propone soluzioni alternative con metodi di lavoro diversi da quelli già sperimentati, valutandone l'impatto sui risultati ed il valore per il cittadino
Raramente produce idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Tende a produrre e accogliere idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Produce e accoglie abitualmente idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa.	Produce e accoglie idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovativa e crea un clima favorevole affinché colleghi e collaboratori facciano lo stesso
Evita di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e si limita ad eseguire il compito	Cerca di verificare la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate ricorrendo sempre alla supervisione di colleghi e/o responsabili	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate	Verifica sempre la fattibilità delle idee o delle soluzioni individuate e anticipa e gestisce situazioni potenzialmente critiche

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.3) Sviluppo e trasferimento delle competenze: Adattare il linguaggio per la trasmissione del sapere e identificare, sviluppare e patrimonializzare le competenze fondamentali per la propria professione e per quella dei colleghi/collaboratori. Disponibilità a trasmettere le proprie competenze			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende a utilizzare un linguaggio appropriato alla maturità professionale dell'interlocutore nella trasmissione del sapere senza però riuscirci in maniera efficace	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere	Utilizza abitualmente un linguaggio appropriato per la trasmissione del sapere ed è in grado di coinvolgere attivamente gli interlocutori
Non identifica e sintetizza le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori	Tende a identificare e sintetizzare le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori ma non le trasmette in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata	Identifica e trasmette le conoscenze e capacità fondamentali per la propria professione e quella dei colleghi/collaboratori in maniera sintetica e appropriata e verifica puntualmente l'efficacia del processo di apprendimento
Non trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi	Trasmette le informazioni utili per migliorare e facilitare il lavoro dei colleghi ma non si cura della comprensione delle stesse	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi e ne verifica la reale comprensione	Trasmette le informazioni utili per il lavoro dei colleghi ne verifica la reale comprensione ed il trasferimento nei processi di lavoro
Non è disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitato o in modo parziale	È disponibile a trasmettere le proprie competenze	È disponibile a trasmettere le proprie competenze e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

B.3)
Svil

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.4) Pensiero strategico: Leggere il contesto e comprendere gli scenari di sviluppo in atto guidando le attività in modo da coglierne gli aspetti più rilevanti per lo sviluppo del servizio			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ha una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Tende ad avere una visione complessiva del proprio lavoro, della propria struttura e dei processi di riferimento	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura e prova a collocare un fatto, un'informazione e una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare	Ha una visione complessiva del proprio lavoro e della propria struttura, e colloca un fatto, un'informazione, una decisione in un contesto più ampio di quello in cui immediatamente appare
Raramente elabora ipotesi e scenari futuri	Tende ad elaborare ipotesi e scenari futuri con risultati altalenanti	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni	Elabora ipotesi e scenari futuri al fine di anticipare l'evoluzione dei fenomeni e coinvolge colleghi e collaboratori nel processo ideativo
Non collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	Solo se direttamente interessato collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	Collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi in passato	Abitualmente collega le situazioni attuali con la storia dell'organizzazione, le esperienze, i casi analoghi già presentatisi, per avere una percezione più chiara ed efficace del presente
Quasi mai valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo ma richiede il conforto di colleghi e responsabili	Valuta in autonomia scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo	Valuta abitualmente scelte e opportunità in un'ottica di lungo periodo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

B.5) Gestione del cambiamento: Comprendere le ragioni dei cambiamenti introdotti nell'amministrazione e nella propria struttura, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non sempre recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro	Si conforma ai cambiamenti senza però mostrare un adeguato interesse applicativo e modifica il proprio stile di lavoro solo se stimolato/sollecitato o in modo parziale	Recepisce i cambiamenti che gli vengono comunicati, prodigandosi per rivedere il proprio stile di lavoro	Rilegge in maniera autonoma il mutato contesto recepisce i cambiamenti e rivede il proprio stile di lavoro
Rifiuta il cambiamento e non lo vive come fonte di nuove opportunità	Ha necessità di supporto per adeguarsi al cambiamento	Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità	Accetta i cambiamenti come fonte di nuove opportunità e li promuove verso il gruppo anticipando i possibili fattori di resistenza
Non sempre reagisce positivamente a cambi di programma e non collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Ha necessità di più tempo per recepire i cambi di programma e disporsi positivamente alla nuova situazione. Preferisce percorsi standardizzati che non richiedano particolari sforzi adattivi	Reagisce positivamente a cambi di programma e collabora attivamente per affrontare il cambiamento	Reagisce positivamente a cambi di programma coinvolgendo i propri colleghi/collaboratori per facilitare il cambiamento limitandone gli impatti negativi
Non dimostra la necessaria flessibilità per l'applicazione e la trasmissione delle nuove strategie di cambiamento	Applica e trasmette le nuove strategie di cambiamento solo se stimolato e/o direttamente interessato	Opera abitualmente con la necessaria flessibilità per applicare e trasmettere le nuove strategie di cambiamento	Promuove il cambiamento agendo in maniera propositiva nella trasmissione delle nuove strategie

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.1) Flessibilità: lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Agire con flessibilità e disponibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si fa carico di attività al di fuori della prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata solo se sollecitato o in modo parziale	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata	E' pronto a farsi carico di attività che esulano dalla prassi consolidata mantenendo uno spirito fortemente orientato alla collaborazione
Non gestisce efficacemente le situazioni che esulano dalla prassi consolidata	Tende a gestire efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata anche se non sempre ci riesce	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata	Gestisce efficacemente anche le situazioni che esulano dalla prassi consolidata e mantiene positivo il clima del gruppo
Non riconosce le nuove situazioni irrigidendosi sulla prassi consolidata e sul compito	Riconosce le nuove situazioni, le affronta ma chiede riscontro/supporto ai colleghi	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità	Riconosce le nuove situazioni e le gestisce con efficacia nell'ambito delle proprie attività e responsabilità; non si scoraggia e ricerca soluzioni innovative e condivise
Quando si trova di fronte a nuove situazioni non fornisce il proprio contributo o eccede in comportamenti polemic	Quando si trova di fronte a nuove situazioni fornisce parzialmente il proprio contributo o esprime le proprie resistenze in maniera polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica	Quando si trova di fronte a nuove situazioni, contribuisce in maniera critica ma non polemica e si attiva per appoggiare e sostenere le idee che comportino un miglioramento organizzativo

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.2) Qualità della prestazione professionale: costante attenzione all'accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate in conformità agli obiettivi dell'Ente			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non è preciso nello svolgere la propria attività	E' preciso nello svolgere la propria attività solo se sollecitato o in modo parziale	E' preciso nello svolgere la propria attività	E' preciso nello svolgere la propria attività dimostrando attenzione ai dettagli significativi
Non valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato	Tende a valutare la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato ma non sempre ci riesce	Valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato	Valuta la qualità del proprio operato e/o dei propri collaboratori in modo adeguato e, nel caso, predispone e implementa azioni di miglioramento
Non utilizza gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione	Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione ma li utilizza solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione	Utilizza in autonomia gli indicatori a disposizione per monitorare lo stato della propria prestazione e favorisce le condizioni affinché gli altri possano fare altrettanto
Non dimostra la necessaria attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività	Dimostra la necessaria attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività solo se sollecitato o in modo parziale	Dimostra un'adeguata attenzione per il contesto istituzionale nel quale svolge la propria attività	E' consapevole del proprio ruolo e del contesto nel quale svolge la propria attività e orienta costantemente le proprie decisioni ed i propri comportamenti alla cura dell'interesse pubblico

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.3) Reazione a fronte dei propri errori: accettare i propri errori senza irrigidirsi su possibili giustificazioni e senza scaricarne la responsabilità ad altri. Disponibilità ad utilizzare l'errore come occasione di apprendimento			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Evita il feedback sul proprio operato e non riesce a confrontarsi costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori	Non sempre ricerca il feedback sul proprio operato ma si confronta costruttivamente nel caso gli vengano fatti notare errori	Ricerca il feedback sul proprio operato e si confronta costruttivamente quando gli vengano fatti notare errori	Promuove e orienta i comportamenti del gruppo di lavoro verso una continua attività di feedback sul risultato del lavoro
Non fa tesoro degli errori commessi, persistendo in comportamenti non efficaci	Riconosce gli errori e tende a riorientare il proprio comportamento ma non sempre ci riesce	Fa tesoro degli errori commessi e riorienta il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non efficaci	Fa tesoro degli errori commessi, riorienta il proprio comportamento per non persistere in comportamenti non corretti e li promuove nel gruppo di lavoro
Quando gli vengono fatti notare degli errori rimane indifferente/non reagisce e non condivide l'osservazione	Quando gli vengono fatti notare degli errori tende a non irrigidirsi e demotivarsi	Quando gli vengono fatti notare degli errori non si irrigidisce e non si demotiva	Quando gli vengono fatti notare degli errori coglie l'occasione per introdurre, nell'ambito delle proprie responsabilità, miglioramenti di processo
Tende a tenere per sé gli errori significativi commessi	Tende a giustificarsi a fronte di errori significativi commessi senza però coglierne la rilevanza	Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento	Si confronta con i colleghi su errori significativi e li utilizza come opportunità di miglioramento mettendo a disposizione del gruppo l'apprendimento realizzato

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

C.4) Partecipazione e impegno lavorativo: Coinvolgimento diretto ed attivo nei processi e nelle attività. Orientare il proprio comportamento professionale al raggiungimento degli obiettivi stabiliti			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non mostra particolare interesse per le attività tipiche del gruppo, non partecipa alle riunioni, lavora in modo isolato, non frequenta i corsi di aggiornamento	Partecipa al lavoro ed alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento solo se stimolato o in modo parziale	Partecipa al lavoro, alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento con impegno e motivazione	Partecipa al lavoro, alle riunioni di struttura ed ai corsi di aggiornamento con impegno e motivazione, lavora nel gruppo in modo propositivo e stimola colleghi e collaboratori a fare altrettanto
Svolge le attività che sono di sua competenza in modo poco autonomo, ricorrendo frequentemente all'aiuto dei colleghi	Non sempre svolge le attività che sono di sua competenza in modo sufficientemente autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi	Svolge le attività che sono di sua competenza in modo autonomo, ricorrendo all'aiuto dei colleghi in rare eccezioni	Svolge le attività di sua competenza in modo autonomo e dà support o ai colleghi in difficoltà
Di fronte alle difficoltà spesso si demotiva perdendo di vista l'obiettivo prefissato	Talvolta ha bisogno di sostegno motivazionale per raggiungere l'obiettivo	Raramente ha bisogno di sostegno motivazionale per raggiungere l'obiettivo	Dimostra tenacia e costanza nel raggiungere un obiettivo prefissato
Non ha un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio	Tende ad avere un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio senza però riuscirvi efficacemente	Ha un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio ed orienta il proprio comportamento al rispetto dei valori dell'amministrazione	Ha un comportamento coerente con la mission dell'amministrazione e del servizio e orienta il proprio comportamento e quello dei colleghi/collaboratori al rispetto dei valori dell'amministrazione

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.1) Orientamento all'efficienza: Operare per l'eliminazione degli sprechi e delle inefficienze e per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno ed all'esterno dell'Amministrazione

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti e non è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma non sempre vi riesce. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa solo se sollecitato	Rispetta le scadenze e i tempi previsti. E' puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa	Rispetta sempre le scadenze, i tempi previsti ed è puntuale rispetto agli orari stabiliti per il servizio nel quale svolge la propria attività lavorativa orientando in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori
Non è consapevole delle risorse a disposizione	Si sforza di comprendere e utilizzare al meglio le risorse a disposizione	È consapevole delle risorse a disposizione e le utilizza al meglio	È consapevole delle risorse a disposizione e ricerca modalità più efficienti per svolgere un'attività o raggiungere un obiettivo
Non si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto	Si sforza di concentrarsi sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto ma non sempre vi riesce	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico	Si concentra sulle priorità e sulle attività a valore aggiunto, evitando di avere un approccio burocratico e orienta in tal senso i comportamenti di colleghi e collaboratori

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.2) Delega: trasferire attività ai propri collaboratori, in funzione delle competenze e potenzialità, per rendere più veloce ed efficiente il funzionamento organizzativo e favorire lo sviluppo professionale			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non assegna compiti e responsabilità e tende a concentrare su di sé tutte le attività	Assegna compiti e responsabilità ma solo su attività e risultati a basso valore aggiunto	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro dei collaboratori	Assegna compiti e responsabilità in modo coerente ai carichi di lavoro, alle competenze ed alle potenzialità dei collaboratori
Non si cura di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo per moltiplicare il proprio tempo	Cerca di attuare una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori ma solo se da questi sollecitato o in modo parziale	Attua una delega orientata allo sviluppo delle competenze dei collaboratori	Definisce un percorso di sviluppo professionale dei collaboratori ed utilizza lo strumento della delega per sostenerli nello sviluppo
Non si cura di fornire tutti gli strumenti e le informazioni necessarie all'assunzione delle responsabilità sui risultati e alla loro verifica	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati ma tende a riprendere il controllo dell'attività	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti	Fornisce gli strumenti, le informazioni e l'autonomia necessarie all'assunzione delle responsabilità sui compiti assegnati evitando di agire comportamenti delegittimanti e verifica solo il risultato dell'attività assegnata
Qualora deleghi compiti e responsabilità ai collaboratori non li sostiene adeguatamente e non ne monitora strettamente le attività	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ma non sempre riesce ad assicurargli autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori ed offre loro autonomia, fiducia e sostegno	Delega compiti e responsabilità ai collaboratori, offre loro autonomia, fiducia e sostegno e ne legittima il ruolo anche fuori dai confini della struttura organizzativa

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.3) Programmazione e organizzazione: Predefinire le attività da svolgere, identificare le priorità, organizzare le risorse disponibili e strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri per il raggiungimento degli obiettivi			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non definisce piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Non è particolarmente efficace nel definire piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi	Definisce efficacemente piani d'azione in termini di risorse, impegni, tempi per raggiungere gli obiettivi e coinvolge nel processo i propri collaboratori
Non organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Tende a organizzare il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi	Organizza il lavoro, proprio ed altrui, individuandone le diverse variabili, le priorità e i tempi e definisce con chiarezza le mete finali e le fasi intermedie per raggiungerle
Si disinteressa dal trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati considerando l'impiego opportuno delle risorse (umane, tecniche ed economiche)	Si adopera, anche se non sempre ci riesce, per trovare modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Abitualmente trova modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche)	Ricerca sistematicamente modalità operative e/o organizzative per raggiungere i risultati con il migliore impiego di risorse (umane, tecniche ed economiche) e coinvolgendo tutto il team nelle varie fasi del processo/progetto
Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse- risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Pur riconoscendone l'importanza dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi-benefici, efficienza-qualità, risorse- risultati) rispetto alle attività di pertinenza solo se sollecitato o in modo parziale	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse- risultati) rispetto alle attività di pertinenza	Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi-benefici; efficienza-qualità; risorse- risultati) rispetto alle attività di pertinenza ed orienta l'attenzione del gruppo di lavoro

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.4) Decisione: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività anche in condizione di incertezza, carenza e complessità, stabilendo alternative possibili e valutando le conseguenze			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non prende decisioni di fronte a problemi complessi	Si sforza di decidere anche di fronte a problemi complessi ma ricerca il consenso del proprio responsabile	Prende decisioni in autonomia anche di fronte a problemi complessi	Elabora e prende decisioni di fronte a problemi complessi e con rilevante impatto organizzativo
Non decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Si sforza di decidere in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Decide in autonomia nell'ambito della propria area di responsabilità	Decide in autonomia nell'ambito delle proprie responsabilità e nel rispetto dei tempi
Rifugge la responsabilità delle proprie scelte	Tende a distribuire la responsabilità delle proprie scelte poco efficaci ad eventi esterni o da lui non dipendenti	Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte	Si assume sempre la responsabilità delle proprie scelte e crea un clima collaborativo per orientare in tal senso i comportamenti dei propri colleghi/collaboratori
Se pressato da tempi ristretti fatica a valutare e decidere tra più alternative	Se pressato da tempi ristretti valuta e decide tra più alternative ricorrendo frequentemente al supporto del proprio responsabile e dei colleghi	Riesce a valutare in autonomia tra più alternative anche se pressato da tempi ristretti	Riesce sempre a valutare e decidere tra più alternative anche in condizione di stress ed in mancanza di tutte le informazioni

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.5) Gestione progetti/processi: Garantire una continua ed appropriata verifica dell'avanzamento dei progetti e intervenire a correzione di eventuali scostamenti, al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi fissati. Semplificare i processi di lavoro			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non applica le tecniche per la gestione dei progetti	Applica le tecniche per la gestione dei progetti solo se sollecitato o in modo parziale	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti	Applica in maniera adeguata alla situazione le tecniche per la gestione dei progetti e talvolta propone nuove soluzioni per migliorare la qualità del progetto
Non utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati dei progetti	Utilizza gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati solo se sollecitato o in modo parziale	Utilizza abitualmente gli indicatori a disposizione per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati	Utilizza gli indicatori a disposizione e, se necessario, ne individua degli altri per assicurare un adeguato monitoraggio e controllo delle attività e dei risultati
Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento formalistico e non è orientato alla semplificazione dei processi	Tende ad operare applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico ed orientato alla semplificazione dei processi	Opera applicando e interpretando le "regole" avendo un atteggiamento pragmatico; ricerca sistematicamente occasioni di semplificazione dei processi
Non intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento	E' disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento	Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Fattore: b) qualità dell'apporto individuale del titolare di posizione organizzativa attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali, anche in relazione alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori tenuto conto delle diverse performance degli stessi

D.6) Tensione al risultato: Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati			
Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ricerca tutte le possibili strategie per conseguire il risultato	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato solo se sollecitato o in modo parziale	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e sceglie le più efficaci	Ricerca e individua tutte le possibili strategie per conseguire il risultato e coinvolge i colleghi ed i collaboratori nella scelta delle più efficaci
Non riconosce le priorità e si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Lavora prevalentemente con la categoria concettuale dell'urgenza e tende a non scoraggiarsi di fronte ad errori e ad insuccessi	Riconosce le priorità nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e ad insuccessi	Agisce solo per priorità e nella prospettiva di raggiungere il risultato di maggior valore per il cittadino e non si scoraggia di fronte ad errori e insuccessi
Non monitora le attività tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Si sforza di monitorare le attività ma perde di vista variabili non direttamente controllabili	Monitora le attività tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse	Monitora le attività, tenendo sotto controllo le diverse variabili connesse, valutando opportuni correttivi e gestendo il cambiamento se richiesto o necessario
Non si attiva per superare gli ostacoli	Si attiva per superare gli ostacoli ma non si pone standard elevati di performance	Si pone standard elevati di performance e si attiva per superare gli ostacoli	Si pone standard elevati di performance, si attiva per superare gli ostacoli e orienta il comportamento dei componenti del gruppo a fare altrettanto

*Allegato "C" al Regolamento recante
"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n. 150/2009 e s.m. e i)*

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL SEGRETARIO GENERALE

Dott./Dott.ssa _____ ANNO: _____

FATTORI DI VALUTAZIONE	LIVELLO PERFORMANCE			
	critico (30%)	in sviluppo (60%)	atteso (90%)	eccellente (100%)
Collaborazione ed assistenza giuridica e amministrativa. Partecipazione attiva nella veste consultiva e propositiva nelle materie proprie del segretario;				
Partecipazione con funzioni consultive, referenti, di assistenza alle riunioni della Giunta e del Consiglio Comunale;				
Trasposizione degli indirizzi politici in obiettivi operativi;				
Elaborazione dell'attività normativa (Statuto Comunale e Regolamenti Comunali);				
Attività di coordinamento dei Dirigenti, tramite strumenti idonei (riunioni operative, direttive, circolari, disposizioni, monitoraggio stato di avanzamento obiettivi, formazione, ecc.);				
Attività di direzione dei controlli interni di cui al D.L. n. 174/2012.				
Grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati per le funzioni dirigenziali eventualmente attribuite ai sensi dell'art. 97, comma 4, lett. d) del D.Lgs. n. 267/2000.				
Media				

IL SINDACO _____ Data.....

PER PRESA D'ATTO: IL NUCLEO DI VALUTAZIONE _____ Data.....

Il punteggio finale viene assegnato calcolando la media semplice fra i punteggi attribuiti a ciascun fattore. La retribuzione di risultato viene corrisposta:

- a) nella misura massima prevista, per un punteggio pari o superiore al 90%;
- b) nella misura del 75%, per un punteggio compreso tra il 70% e l'89%;
- c) nella misura del 50% per un punteggio compreso tra il 50% e il 69%;
- d) non viene corrisposta alcuna retribuzione di risultato per punteggi inferiori al 50%.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

La misurazione e valutazione della performance del personale non incaricato di posizione organizzativa si basa sulla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi. Per la valutazione della qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi dei comportamenti organizzativi, si fa riferimento ai seguenti parametri:

- Orientamento al risultato
- Capacità direttiva ed autonomia
- Responsabilità
- Impegno profuso
- Flessibilità
- Affidabilità
- Collaborazione e partecipazione
- Competenza professionale e tecnica

riportati nell'allegata scheda di valutazione.

La valutazione del personale non dirigente avviene in 3 fasi.

FASE 1 COLLOQUIO INIZIALE

Attività principali del processo di valutazione: Definizione e assegnazione tramite colloquio, o riunioni di gruppo, dei comportamenti organizzativi attesi sui quali si effettuerà la valutazione. Tale attività può essere curata direttamente dal Responsabile di Settore o da questi demandata ai Responsabili di Servizio, ferma la responsabilità formale del titolare di posizione organizzativa. Tale fase è successiva alla programmazione esecutiva dell'Ente e alla declinazione degli obiettivi strategici ed operativi in obiettivi esecutivi annuali all'interno del PEG-PP.

Nel colloquio o riunioni di inizio anno il compito del valutatore è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con il collaboratore quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che la persona deve raggiungere durante il periodo stabilito.

FASE 2 MONITORAGGIO INTERMEDIO

Il monitoraggio intermedio avviene quando il ciclo di gestione della performance ha già preso avvio e il suo scopo è quello di riorientare il collaboratore verso prestazioni ottimali ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

Questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance dei collaboratori e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

FASE 3 – VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale chiude il ciclo della performance.

In tale fase, il valutatore (Responsabile di Settore) comunica al valutato gli esiti della valutazione, riportati sulla scheda individuale di valutazione, come da modello di seguito riportato. Ove ritenuto utile dal valutatore, la comunicazione degli esiti può essere preceduta da un colloquio con il valutato, nel quale questi potrà fornire elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte del valutatore. Tali osservazioni possono essere annotate nella scheda.

Non è necessario trovare l'accordo su tutti gli item di valutazione; eventuali disaccordi vanno registrati nell'apposito spazio previsto dalla scheda individuale.

Valutatore e valutato generalmente in tale occasione condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e i nuovi obiettivi da assegnare per l'anno successivo.

"Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" (art. 7, D.Lgs. n.150/2009 e s.m. e i.)

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

COMUNE DI DIANO MARINA									
SCHEDA DI VALUTAZIONE AI FINI DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE - COGNOME:						CATEGORIA			
ANNO		NOME:							
Parametri di valutazione		Punteggi						Peso	Valutazione
		1	2	3	4				
Obiettivi	Orientamento al risultato	Non manifesta alcun interesse alla realizzazione degli obiettivi connessi	Realizza gli obiettivi solo se interpellato o costretto da esigenze di servizio	Realizza gli obiettivi previsti connessi alle attività a cui è preposto in modo adeguato	Realizza gli obiettivi connessi alle attività a cui è preposto con iniziativa e autonomia riuscendo a coinvolgere utenti e colleghi			2	0,0
	Capacità di organizzazione e gestione	Presenta difficoltà nel prendere decisioni nell'ambito lavorativo	Riesce ad assumere decisioni solo con l'ausilio dei propri superiori	Si dimostra capace di assumere decisioni in riferimento alla realizzazione dei processi	E' capace di prendere decisioni appropriate e tempestive anche in situazioni di emergenza			1,5	0,0
Rendimento qualitativo	Responsabilità	Non si fa completamente carico delle responsabilità e dei compiti ascrivibili al proprio profilo professionale	Accetta passivamente di farsi carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale	Si fa carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale	Si fa pieno carico delle responsabilità ascrivibili al proprio profilo professionale motivando i colleghi all'assunzione delle loro responsabilità			1,5	
		Non effettua le scelte inerenti la propria sfera di competenza	Ha talvolta difficoltà ad operare le scelte inerenti la propria sfera di	Nelle situazioni di normalità effettua le scelte di propria competenza	Riesce ad operare in autonomia le scelte di propria competenza anche nelle situazioni di complessità			1	
		Mai puntuale agli appuntamenti programmati	Non sempre puntuale	Di norma è puntuale	Sempre puntuale e consapevole della responsabilità dei propri impegni			1	
	Impegno profuso	Si fa cogliere impreparato di fronte agli avvenimenti non ponendosi il problema di come evitare gli errori ricorrenti	Tende a reagire agli avvenimenti evitando possibili errori	Svolge le proprie attività con precisione abituale prevenendo possibili errori	Si organizza al fine di controllare gli errori e di evitare di ripeterli, chiedendo informazioni, stimolando pareri e assumendo responsabilità			1	0,0
		Flessibilità	Mostra resistenza nel modificare i propri compiti e le modalità operative	Accetta di modificare i propri compiti e le modalità operative solo in caso di direttiva da parte del proprio superiore	Accetta regolarmente con disponibilità il cambiamento della propria organizzazione del lavoro	Accetta prontamente i cambiamenti della propria organizzazione del lavoro avanzando proposte e per il miglioramento del servizio, dando la sua disponibilità			
	Affidabilità	Non partecipa ad iniziative organizzate e al di là degli orari lavorativi prestabiliti	Accetta le nuove situazioni con scarso entusiasmo	Di norma assume un comportamento propositivo nelle situazioni nuove	Assume sempre un comportamento propositivo nelle situazioni nuove			1	
Fatica ad adeguare il proprio modo di lavorare		Si rende raramente disponibile a fare fronte alle attività del servizio	Di norma si rende disponibile a fare fronte alle attività del servizio	Si rende sempre disponibile a fare fronte alle attività del servizio anche di non stretta competenza			1		
Integrazione personale nell'organizzazione	Collaborazione e partecipazione	Fatica ad utilizzare il contributo degli altri	Partecipa ai gruppi di lavoro con limitata attenzione alla qualità, alla tempestività delle risposte	Partecipa attivamente ai gruppi di lavoro, collabora con i colleghi, mettendo a disposizione le proprie conoscenze	Partecipa e coinvolge il gruppo di lavoro, portando idee e innovazioni significative per la realizzazione degli obiettivi. E' in grado di proporre azioni per ottimizzare il lavoro proprio e quello degli altri			1,5	
		Non mostra cura ed attenzione per l'ambiente di lavoro e per gli	Cura l'ambiente di lavoro solo se richiesto dal responsabile	Ha cura dell'ambiente di lavoro e presta attenzione alle attrezzature	Presta massima cura dell'ambiente di lavoro e alle attrezzature			1,5	
		Presenta opposizione nel comprendere le motivazioni e le esigenze delle persone all'interno	Assume un atteggiamento di collaborazione solo se richiesto dalle esigenze di servizio	Assume un atteggiamento di collaborazione e cooperazione	Collabora in modo costruttivo interpretando e provvedendo alle esigenze del gruppo di lavoro			1,5	
		Delega facilmente i problemi	Dà risposte soddisfacenti, anche se	Dà risposte soddisfacenti	Risponde in maniera ottimale alle domande			2	
		Stabilisce, con difficoltà, rapporti di natura interpersonale con la generalità dei colleghi, antepoendo la scelta di natura personale (simpatie o antipatie) alle esigenze di ottimizzazione	Esprime sufficienti capacità di relazione interpersonale, finalizzate al risultato professionale	Instaura con i colleghi rapporti di intensa collaborazione e cooperazione	Oltre a gestire in termini di maturità i rapporti di collaborazione ed interazione, propone soluzioni intese a migliorare il clima di partecipazione e motivazione, prestandosi per la risoluzione di eventuali tensioni interne			2	
Competenza professionale e tecnica		Mostra difficoltà nella gestione e risoluzione di casi, contribuendo in maniera marginale al raggiungimento degli obiettivi	Applica le conoscenze in maniera autonoma apportando un sufficiente contributo al raggiungimento degli obiettivi	Applica le conoscenze in maniera autonoma apportando un significativo contributo al raggiungimento degli obiettivi	Applica le conoscenze in maniera autonoma apportando un elevato contributo al raggiungimento degli obiettivi, anche con attenzione alla qualità della prestazione			1,5	
		Non dimostra interesse a migliorare la propria professionalità e si pone in termini di passività rispetto all'aggiornamento professionale	Ha propensione limitata all'autoaggiornamento ed al perfezionamento professionale e non dimostra attitudine nell'utilizzare le informazioni rese disponibili ai fini del miglioramento della propria professionalità	Il dipendente è impegnato nel processo di adeguamento e perfezionamento dei contenuti professionali del proprio lavoro	Dimostra di utilizzare gli strumenti ed i contributi più diversi resi disponibili all'interno dei servizi, al fine di acquisire nuove conoscenze e tecniche di lavoro, in modo da innalzare il livello delle proprie prestazioni, con risultati pienamente soddisfacenti			2	
IL RESPONSABILE DEL SETTORE		Firma del valutato		Data		totale punteggio scheda		0,0	