COMUNE DI NOVAFELTRIA

PROVINCIA DI RIMINI

Codici Istat	NOVAFELTRIA 023	RN 099

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

C O P I A

RECEPIMENTO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE APPROVATO DALL'UNIONE DI COMUNI VALMARECCHIA.	*Nr. Progr.* **122** *Data* **14/10/2016** *Seduta NR.* **34**

Il giorno 14/10/2016 alle ore 12:00, nella sala delle adunanze del Comune suddetto, convocata con appositi avvisi, si è riunita la Giunta Comunale.

Fatto l'appello nominale risultano:

Componenti della Giunta Comunale	*Carica*	*Presente*
ZANCHINI STEFANO	SINDACO	S
VANNONI ELENA IN DELL'ANNA	VICESINDACO	S
PANDOLFI FABIO	ASSESSORE	S
RINALDI LUCA	ASSESSORE	S
ALESSI ANGELICA	ASSESSORE	N
Totale Presenti: ***4***	*Totale Assenti:* ***1***	

Partecipa con funzioni consultive, referenti, di assistenza giuridico-amministrativa e verbalizzazione (art. 97 del T.U. 18.08.2000 n. 267) il VICE-SEGRETARIO COMUNALE MASI DOTT.SSA PATRIZIA.

Il SINDACO constatato che gli intervenuti sono in numero legale, dichiara aperta la riunione ed invita i convocati a deliberare sull'oggetto sopra indicato.

OGGETTO:
RECEPIMENTO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE APPROVATO DALL'UNIONE DI COMUNI VALMARECCHIA.

Proposta di deliberazione della Giunta Comunale n. 120 del 06/10/2016

Premesso che:

- il Decreto Legislativo n. 150/2009, di attuazione della legge delega n°15/2009, ha disposto il "rinnovo" del sistema di valutazione permanente del personale dipendente, con l'obbligo per gli Enti Locali, a norma dell'art.16 dello stesso decreto, di adottare la nuova metodologia di valutazione delle performance, con l'esplicito scopo di "migliorare la 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";
- il Decreto Legislativo n. 150/2009 dispone l'obbligo di aggiornamento del Regolamento degli Uffici e Servizi al fine di adeguarlo alla riforma sulla misurazione delle performance;

Dato atto che in adempimento a tale normativa questo ente adottava con delibera della Giunta Comunale n. 189 del 16/11/2009 il "Sistema permanente di valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti per la produttività e per la progressione economica all'interno della categoria. Manuale per la valutazione", coerente con quanto disciplinato dalla normativa sopraccitata;

Dato atto altresì che:

- il Comune di Novafeltria è membro dell'Unione di Comuni Valmarecchia;
- con convenzione sottoscritta in data 03/04/2014, raccolta n. 230, i Comuni di Santarcangelo di Romagna, Verucchio, Poggio Torriana, Novafeltria, San Leo, Pennabilli, Sant'Agata Feltria, Maiolo, Talamello, Casteldelci hanno conferito all'Unione di Comuni Valmarecchia la funzione relativa alla gestione del personale ai sensi dell'art. 7 comma 3 della L.R. n. 21/2012 e s.m.i. nella quale sono comprese le attività relative alla valutazione della performance;
- l'Ufficio Unico del Personale con l'ausilio del Nucleo di Valutazione, stante la necessità di pervenire all'adozione di uno strumento valutativo UNICO per tutti gli enti dell'Unione ai fini dell'omogenea applicazione delle regole di valutazione dei dipendenti appartenenti all'Unione stessa, ha predisposto un nuovo sistema di valutazione e misurazione della performance;
- in ordine all'adozione della nuova metodologia sono state dall'Unione attivate le prescritte relazioni sindacali nei confronti delle Organizzazioni sindacali territoriali; nonché delle R.S.U. di tutti gli enti aderenti all'Unione, mediante convocazione di apposito incontro in data 21/12/2015; nonché d'informazione preventiva, ai sensi dell'art. 6 del CCNL, con nota del 15/4/2016;

Vista ed integralmente richiamata la deliberazione della Giunta dell'Unione n. 35 del 21/04/2016, con oggetto "APPROVAZIONE SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFOMANCE DELL'UNIONE DI COMUNI VALMARECCHIA E DEI COMUNI DI SANTARCANGELO DI R., VERUCCHIO, POGGIO TORRIANA, NOVAFELTRIA, SAN LEO, PENNABILLI, SANT'AGATA FELTRIA., MAIOLO, TALAMELLO, CASTELDELCI"

Visto il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance" di cui trattasi, allegato alla presente deliberazione sotto la lettera A) per formarne parte integrante e sostanziale;

Ritenuto necessario recepire tale Sistema di misurazione e valutazione della performance valevole per tutti i Comuni aderenti all'Unione e per l'Unione stessa come sopra approvato, riservandosi, con successivo provvedimento, se necessario, di adeguare altresì il Regolamento Uffici e Servizi;

Visti:

- la legge-delega 4 marzo 2009, n. 15;

- il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

PROPONE

1. Di dare atto che quanto indicato in premessa forma parte integrante e sostanziale del presente atto;
2. Di recepire in tutte le sue parti il Sistema di misurazione e valutazione della performance valevole per tutti i comuni aderenti all'Unione e per l'Unione stessa, approvato con deliberazione della Giunta dell'Unione di Comuni Valmarecchia n. 35 del 21/04/2016, riportato in allegato alla presente deliberazione sotto la lettera A) per formarne parte integrante e sostanziale;
3. Di dare atto che il nuovo sistema di valutazione si applicherà sulle valutazioni relative all'anno 2016, sostituendo i precedenti strumenti in vigore presso l'ente;
4. Di riservarsi, se necessario, di adeguare il Regolamento Uffici e Servizi con apposito e separato atto;
5. Di nominare responsabile del procedimento la dott.ssa Patrizia Masi;
6. Di trasmettere copia del presente provvedimento ai Responsabili di Settore, alle RSU, ai componenti del Nucleo di Valutazione, anche ai fini della pubblicazione sul sito istituzionale nell'ambito della sezione "Amministrazione trasparente" e della divulgazione a tutto il personale dipendente.
1. di dichiarare immediatamente eseguibile il presente atto.

= = == = == = =

LA GIUNTA COMUNALE

Vista la surriportata proposta di deliberazione della Giunta Comunale n. 120 del 06/10/2016;

Visti i seguenti pareri richiesti ai sensi del D. Lgs. 18/08/2000 n. 267, artt. 49, comma 1, e 147 bis, comma 1:

a) Parere favorevole per la Regolarità Tecnica espresso in data 06/10/2016 dal Responsabile del 2° Settore, Dott.ssa Masi Patrizia;
b) Parere favorevole per la Regolarità Contabile espresso in data 06/10/2016 dal Responsabile del 2° Settore, Dott.ssa Masi Patrizia;

Ritenuta la propria competenza ai sensi dell'art. 48, comma 2, del D.Lgs n. 267/2000;

Con voti unanimi;

DELIBERA

di approvare per tutte le ragioni di cui in narrativa, che espressamente si richiamano, la surriportata proposta di deliberazione.

Successivamente;

LA GIUNTA COMUNALE

Visto l'art. 134, comma 4°, del D.Lgs. n. 267/2000;
Con voti unanimi;

Delibera

Di dichiarare immediatamente eseguibile il presente atto.

======

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE N. 122 DEL 14/10/2016

Approvato e sottoscritto.

IL SINDACO

F.to Dott. Stefano Zanchini

IL VICE-SEGRETARIO COMUNALE

F.to Masi Dott.ssa Patrizia

L'ASSESSORE ANZIANO

F.to Pandolfi Fabio

La presente deliberazione:

[X] Viene pubblicata per 15 giorni consecutivi all'Albo Pretorio nel sito web istituzionale di questo Comune accessibile al pubblico (ai sensi e per gli effetti di cui all'art.124, comma 1, del D.Lgs. n.267/2000 e all'art.32, comma 1, della legge 18 giugno 2009, n. 69), dal 28/10/2016 al 12/11/2016

[X] E' stata trasmessa, con elenco prot. n. 9861, in data 28/10/2016 ai Capigruppo consiliari

Novafeltria, lì 28/10/2016

L' INCARICATO ALLA PUBBLICAZIONE

F.to Luca Roberti

La presente deliberazione è divenuta esecutiva il giorno 14/10/2016

[X] perchè resa immediatamente eseguibile (art. 134, comma 4, D. Lgs 267/2000)

[ ] decorsi 10 giorni di pubblicazione (art. 134, comma 3, D. Lgs. 267/2000)

Novafeltria, lì _____

IL VICE SEGRETARIO COMUNALE

F.to Masi Dott.ssa Patrizia

E' COPIA CONFORME ALL'ORIGINALE.

Novafeltria, lì _____

COMUNE DI NOVAFELTRIA

PROVINCIA DI RIMINI

DELIBERAZIONE DELLA GIUNTA COMUNALE

Proposta nr. 120 del 06/10/2016

Delibera nr. 122 del 14/10/2016

RECEPIMENTO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE APPROVATO DALL'UNIONE DI COMUNI VALMARECCHIA.

PARERE ATTESTANTE LA REGOLARITA' TECNICA DELLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

Il sottoscritto, in qualità di Responsabile del Settore " Ragioneria, Contabilita' e Finanza, Servizi Demografici, Affari Legali", ai sensi degli artt. 49, comma 1, e 147 bis, comma 1, del D. Lgs. 18/08/2000, n. 267, esprime **PARERE FAVOREVOLE** in ordine alla regolarità tecnica e alla correttezza amministrativa della proposta di provvedimento indicata in oggetto.

Data, 06/10/2016

IL RESPONSABILE DEL SETTORE
F.to Dott.ssa Patrizia Masi

PARERE ATTESTANTE LA REGOLARITA' CONTABILE DELLA PROPOSTA DI DELIBERAZIONE

La sottoscritta, in qualità di Responsabile del Settore Ragioneria, contabilità, finanza-Servizi demografici-Affari legali, ai sensi degli artt. 49, comma 1, e 147 bis, comma 1, del D. Lgs. 18/08/2000, n. 267, esprime **PARERE FAVOREVOLE** in ordine alla regolarità contabile della proposta di provvedimento indicata in oggetto.

Data, 06/10/2016

IL RESPONSABILE DEL SETTORE RAGIONERIA,
CONTABILITÀ, FINANZA-SERVIZI
DEMOGRAFICI-AFFARI LEGALI
F.to Dott.ssa Patrizia Masi

UNIONE DI COMUNI VALMARECCHIA

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

INDICE

1. PREMESSA E FINALITÀ

2. I SOGGETTI

3. PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

4. CONTRADDITTORIO

5. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

6. PERFORMANCE INDIVIDUALE

7. SCHEDE DI VALUTAZIONE

8. ALLEGATO 1

9. ALLEGATO 2

10. ALLEGATO 3 (DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI)

1. PREMESSA E FINALITÀ

Il sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP) costituisce un elemento importante per lo sviluppo di una gestione unitaria e coordinata del personale e, più in generale, del complesso processo di programmazione e controllo degli enti.
Lo SMIVAP ha come oggetto la misurazione e valutazione della Performance dei responsabili di settore, dei titolari di posizioni organizzative negli enti con la dirigenza e dei dipendenti.
A sua volta il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa mira a diffondere una cultura del risultato, fondata sulla definizione di strategie, obiettivi operativi, indicatori e target di riferimento al fine di garantire un processo di miglioramento continuo della gestione.
Conseguentemente, al di là delle finalità, pure obbligatorie, di tali sistemi, gli ulteriori obiettivi da conseguire devono essere:

1. sviluppare una cultura organizzativa comune;
2. sviluppare professionalità coerenti con le esigenze emergenti nello sviluppo delle attività dei comuni e delle diverse gestioni associate, vedendo l'Unione come una opportunità di crescita professionale per tutti i dipendenti;
3. innescare elementi di sviluppo organizzativo e gestionale all'interno delle singole amministrazioni;
4. aumentare il coinvolgimento del personale nel raggiungimento degli obiettivi strategici;
5. responsabilizzare i responsabili di settore rispetto al ruolo di manager delle risorse umane;
6. verificare il grado di miglioramento dell'Ente nel suo complesso rispetto a standard di riferimento anche attraverso l'utilizzo del benchmarking;
7. monitorare la qualità dei servizi offerti alla cittadinanza;
8. informare la cittadinanza circa l'andamento della gestione dell'Ente e l'attuazione dei programmi di mandato.

2. I SOGGETTI

I soggetti che intervengono nel sistema di misurazione e valutazione della performance sono diversi. E' utile pertanto specificare la ripartizione delle singole responsabilità, a integrazione delle specifiche competenze per essi previste dal Regolamento per l'ordinamento degli uffici e dei servizi.

a) ***Organi di indirizzo politico e amministrativo***:

- definiscono gli indirizzi strategici;
- approvano i documenti di pianificazione pluriennale e di programmazione annuale in collaborazione con i vertici gestionali; monitorano il perseguimento degli obiettivi di mandato approvando gli stati di attuazione intermedi e finali;
- verificano il conseguimento effettivo degli obiettivi strategici;
- approvano il sistema di misurazione e valutazione della performance.

b) Nucleo Tecnico di Valutazione:

- monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, della trasparenza ed integrità dei controlli interni;
- definisce la proposta di sistema di misurazione e valutazione della performance e ne suggerisce eventuali modifiche ed integrazioni;
- garantisce un supporto tecnico nella gestione dei processi di programmazione e controllo e di valutazione;
- su richiesta dell'amministrazione, definita la relativa metodologia, esprime parere di congruità su obiettivi e indicatori, nonché sulla pesatura degli obiettivi assegnati ai responsabili di settore e sulla eventuale pesatura delle posizioni organizzative;
- esprime parere sul report intermedio di ciascun ente con eventuale proposta di rideterminazione di obiettivi e scadenze;
- certifica per ciascun ente i risultati della gestione ottenuti dalle macrostrutture e valuta il grado

di realizzazione degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità;

- elabora la proposta di valutazione dei responsabili di settore secondo quanto previsto nel presente documento;
- elabora la proposta di valutazione annuale del Segretario generale da sottoporre al Sindaco o al Presidente (solo dai membri esterni dell'nucleo) secondo apposito regolamento.

c) ***Responsabili di settore (macrostrutture degli enti)***:
Sono responsabili delle valutazioni di tutti i dipendenti assegnati alla loro macrostruttura al 31 dicembre di ogni anno di riferimento per la valutazione.
In carenza di taluni elementi necessari per poter esprimere un giudizio completo, il valutatore ha la facoltà di contattare il precedente responsabile così da acquisire o integrare gli elementi necessari all'espressione della valutazione.
Analogamente, per ciascun dipendente che presta la propria attività a tempo parziale per i servizi delegati all'Unione o a tempo parziale su più settori all'interno del medesimo ente, il responsabile della struttura nella quale è inserito nell'ente di appartenenza, secondo il criterio della prevalenza qualora si tratti dello stesso ente, è tenuto ad acquisire elementi informativi dagli altri responsabili, dei quali dovrà tenerne conto nella valutazione complessiva.
Fermo il principio per il quale la valutazione compete ai dirigenti e/o responsabili incaricati di posizioni organizzative negli enti privi di dirigenza, questi possono avvalersi della collaborazione di figure con responsabilità intermedie, essendo questi in grado di avere la conoscenza diretta e quotidiana sia delle capacità del collaboratore intese come competenze e attitudini, sia dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi assegnati ogni anno.

d) ***Titolari di posizioni organizzative negli enti con la dirigenza***:
elaborano la proposta di valutazione del personale gestito e la sottopongono al dirigente cui compete la valutazione dei dipendenti assegnati alla macrostruttura.

e) ***Ufficio unico del personale***:
costituisce la struttura tecnica permanente per la misurazione della performance al supporto del Nucleo di valutazione ai sensi dell'art. 14, comma 9, del D.Lgs. n. 150/2009; per lo svolgimento delle attività di competenza può avvalersi di referenti individuati da ciascun ente.

f) ***Comitato di direzione (o Conferenza dei responsabili nei Comuni privi di dirigenza)***:
svolge attività di coordinamento nelle fasi del ciclo della perfomance, esaminando preventivamente le relazioni sullo stato di attuazione degli obiettivi intermedia e finale; decide i ricorsi dei dipendenti avverso la valutazione operata dai responsabili di settore.

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE E TEMPISTICA

La valutazione è un processo continuo costituente parte integrante della leadership esercitata dai responsabili di struttura nei confronti dei propri collaboratori al fine di massimizzare la motivazione al lavoro e la crescita professionale.
Attraverso la sistematica e periodica valutazione delle prestazioni e dei risultati conseguiti, nonché i momenti di confronto intersoggettivo che il processo valutativo richiede, si perviene ad una più chiara, completa e condivisa definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità di svolgimento delle prestazioni professionali che appaiono più idonee a realizzare gli obiettivi stabiliti.
L'attività valutativa non deve proporsi semplicemente di stabilire, al termine della gestione, in quale misura gli obiettivi sono stati conseguiti e i valutati dimostrano buone capacità gestionali e direzionali. Deve invece essere intesa come un processo che accompagna l'ente nel corso dell'intera gestione. Solo in questo modo sarà possibile evidenziare tempestivamente gli eventuali problemi e consentire per tempo l'adozione di misure correttive.
Il sistema di valutazione deve pertanto fare riferimento al passato e, cioè, a fatti e accadimenti già avvenuti e rilevati dal valutatore.

E' un sistema che richiede passi procedurali diversi fra loro, distinti nelle seguenti fasi:

Fase 1. Avvio del processo di valutazione
La corretta gestione del processo di valutazione da parte del valutatore, comporta una conoscenza precisa e corretta delle schede di valutazione.
Questa fase di avvio del processo, che si realizza dopo l'approvazione del Bilancio di previsione annuale e del Piano Esecutivo di Gestione (PEG), assicura la diffusione delle informazioni circa gli obiettivi da raggiungere in corso d'anno in attuazione delle strategie definite dal Documento Unico di Programmazione (DUP).
Entro un mese dall'approvazione del PEG e dalla contestuale assegnazione degli obiettivi, i responsabili di settore organizzano colloqui preliminari con i dipendenti da valutare, raggruppati per singolo obiettivo o per servizio. Il colloquio è principalmente rivolto a esaminare ed eventualmente a chiarire, quali siano:

- le funzioni, gli obiettivi previsti nel PEG e i risultati attesi, per il periodo considerato, per quella unità organizzativa;
- l'ambito di attività e competenze affidate, nel suddetto contesto organizzativo, ai valutati, gli aspetti fondamentali della prestazione che occorre curare e i principali risultati attesi; a tale proposito bisogna specificare a quali obiettivi il singolo dipendente è collegato e con quali colleghi dovrà collaborare;
- le eventuali esigenze e suggerimenti del dipendente riguardo al proprio impiego nella struttura o processo considerato al fine di migliorare il proprio rendimento e sviluppo professionale;
- gli obiettivi attribuiti e i fattori di valutazione nonché parametri e indicatori di riferimento considerati per la valutazione delle prestazioni nello specifico contesto organizzativo in cui i dipendenti sono inseriti.

Nell'insieme il colloquio preliminare ha la funzione di esaminare e chiarire le richieste che l'organizzazione pone ai singoli dipendenti per il futuro, verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro dei singoli. Del colloquio sarà redatta apposita scheda da trasmettere all'ufficio unico del personale.

Fase 2. Verifiche e monitoraggi in corso d'anno
I responsabili di settore durante il periodo di valutazione esercitano una costante azione di verifica nei confronti dei loro collaboratori finalizzata a:

1. motivare in funzione delle diverse situazioni, mediante personalizzati e tempestivi interventi di comunicazione che consentano al subordinato di sapere sempre, senza possibilità di equivoco, se "ha fatto bene", se "ha fatto male" o "poco bene" il proprio lavoro;
2. verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate per eventualmente revisionare gli obiettivi concordati sulla base di speciali ed impreviste circostanze.

I responsabili di settore curano il monitoraggio intermedio dello stato di avanzamento degli obiettivi di PEG (Allegato 2), mediante verifica formalizzata e attuata a metà esercizio o con diversa periodicità stabilita nel PEG. Contestualmente, d'intesa con assessori e Sindaco, possono avanzare proposte di modifica degli obiettivi iniziali di PEG.
A tal fine entro luglio-settembre:

- i responsabili i settore organizzano colloqui intermedi collettivi e/o individuali per analizzare con i dipendenti i report sulla gestione nel periodo di riferimento e per concordare eventuali azioni per migliorarla. I verbali dei colloqui intermedi collettivi o individuali, redatti a cura dei responsabili, sono inviati all'ufficio unico del personale.
- il comitato/la conferenza effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PEG a metà esercizio (verifica intermedia).
- l'ufficio unico del personale, avvalendosi di referenti individuati presso ciascun Ente, predispone il report intermedio sullo stato di attuazione degli obiettivi di PEG secondo lo schema allegato 2);
- Il Nucleo di Valutazione formula un parere sul report intermedio di ciascun ente con eventuale proposta di rideterminazione di obiettivi, indicatori e scadenze;

- La giunta approva il report intermedio. Eventualmente ridetermina gli obiettivi sulla base delle motivazioni fornite dai responsabili.

Fase 3. Valutazione conclusiva
I responsabili di settore al termine del periodo di valutazione curano la rendicontazione degli obiettivi di PEG, mediante verifica formalizzata.
A tal fine entro il mese di febbraio dell'anno successivo:
- i responsabili di settore redigono la relazione sullo stato di attuazione degli obiettivi di PEG al 31 dicembre. Presentano lo stato di attuazione degli obiettivi loro assegnati ai sindaci di riferimento/assessori.
- il Comitato di direzione/la conferenza (se presente) effettua l'esame congiunto dello stato di attuazione del PEG (verifica finale);
- l'ufficio unico del personale, avvalendosi di referenti individuati presso ciascun Ente, verifica la completezza dei report conclusivi predisposti dai responsabili di settore e predispone il report sullo stato di attuazione degli obiettivi di PEG al 31 dicembre secondo lo schema allegato 2.
- Il Nucleo di Valutazione certifica per ciascun ente i risultati della gestione ottenuti dalle singole strutture (settori) e valuta il grado di realizzazione degli obiettivi di ciascun centro di responsabilità, tenendo conto delle giustificazioni fornite dai responsabili purché siano motivate. Il Nucleo di Valutazione, in caso di attivazione di nuovi servizi ex art. 15, comma 5, CCNL 1.4.1999, certifica per ciascun ente il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture che li hanno attivati ed i risparmi effettivamente conseguiti;
- la Giunta di ciascun ente approva il report sul grado di realizzazione degli obiettivi al 31 dicembre, che sono successivamente pubblicati sul sito istituzionale nella sezione trasparenza valutazione e merito;
- l'Ufficio unico del personale, a seguito dell'approvazione del report finale, predispone le schede di valutazione della performance individuale e le invia ai responsabili di settore
- Il Nucleo di Valutazione elabora una proposta di valutazione dei responsabili di settore secondo quanto previsto nel presente documento avvalendosi del segretario generale.

Entro il mese di marzo:
- I responsabili di settore utilizzano le Scheda di Valutazione per formulare la valutazione sulla scorta delle annotazioni di fatti e circostanze esplicitate durante il periodo e sulla base dei risultati effettivamente raggiunti al termine del periodo stesso.
- Il Comitato di direzione/conferenza dei responsabili (se presente) si riunisce per confrontare le valutazioni espresse dai vari valutatori al fine di giungere ad una corretta omogeneizzazione dei punteggi;
- Di seguito i responsabili procedono alla consegna delle schede di valutazione programmando colloqui individuali con i singoli dipendenti finalizzate ad esplicitare i risultati raggiunti dal valutato in termini di obiettivi e comportamenti organizzativi.

Le schede firmate per ricevuta dai dipendenti sono inviate all'ufficio unico del personale, anche per il tramite di un referente per ciascun ente.
La tempistica prevista nella presente sezione, così come quella prevista nella sezione 4 è da considerarsi come indicativa e può subire variazioni, dovendo seguire quella prevista dalla programmazione del ciclo di bilancio dell'ente.

4. IL CONTRADDITTORIO
Le garanzie di un'equa valutazione si ottengono sviluppando in modo corretto l'intero processo valutativo, a partire dal momento iniziale di comunicazione della scheda ai valutati, dallo sviluppo dei colloqui intermedi e da un corretto colloquio finale, così come definito nel paragrafo precedente del presente manuale.
E' peraltro importante ricordare che l'atto valutativo è un'attività alla quale anche la giurisprudenza diffusa, sia lavoristica che pubblicistica, attribuisce un elevato livello di discrezionalità, rispetto alla quale nessuno può sostituirsi nel momento valutativo finale.
Tutto ciò considerato, al fine di garantire ogni supporto a una valutazione più corretta ed equa

possibile, si ritiene che, qualora il dipendente ravvisi che il processo valutativo non sia stato svolto in modo corretto rispetto al processo valutativo sopra esposto o abbia forti carenze di motivazione, si possa fare ricorso al Comitato di direzione o alla Conferenza dei responsabili nei Comuni privi di dirigenza, integrata con il segretario comunale.
Il ricorso è presentato entro dieci giorni dall'avvenuta conoscenza dei risultati della valutazione e il Comitato/la Conferenza è tenuta a fornire risposta motivata per iscritto entro i successivi dieci giorni. L'istanza di ricorso, per essere ammissibile, dovrà riportare le motivazioni circa gli ambiti su cui il dipendente intende ricorrere.
Il Comitato/la Conferenza dovrà verificare specificatamente che:

1. il valutatore sia il soggetto giusto, ovvero colui che per un congruo periodo di tempo sia stato il diretto superiore del valutato;
2. siano stati effettuati tutti i passaggi previsti dalla procedura di cui paragrafo precedente del manuale, in particolare i colloqui di valutazione o comunque forme di corretta comunicazione ai valutati circa le modalità di valutazione, prima, durante e dopo il periodo valutativo;

In particolare, dopo che si sono concluse positivamente le verifiche di cui ai punti precedenti, il valutatore relaziona agli altri membri sulle motivazioni che hanno determinato le sue scelte valutative. Il Comitato/la Conferenza, terminata l'istruttoria, decide sul ricorso respingendolo o invitando il responsabile di settore a rivedere, entro i successivi cinque giorni, il proprio giudizio.
Sull'intero processo di valutazione è esercitata un'attività di vigilanza da parte del Nucleo di Valutazione. Nel caso di mancata valutazione nei termini previsti, il Nucleo di Valutazione interviene sul responsabile di settore il quale, se non provvede entro i successivi dieci giorni, sarà affiancato nelle attività valutative dal Segretario Generale.

5. STRUMENTI E FASI DELLA GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La misurazione e valutazione della performance organizzativa è garantita dal processo di pianificazione strategica e di programmazione operativa, che si realizza attraverso l'adozione da parte di ogni Ente del DUP, in cui sono definiti i programmi strategici ed operativi con riferimento al mandato amministrativo, o quanto meno al triennio, e del PEG in cui sono assegnati ai responsabili di settore gli obiettivi annuali, le risorse umane e finanziarie.
Il sistema prevede un ciclo virtuoso articolato nei seguenti strumenti:

- il **DUP** individua gli obiettivi strategici declinandoli per la durata del mandato, in missioni e programmi, declinandoli anche a livello operativo;
- il **Bilancio di previsione riferito ad un orizzonte almeno triennale**, che è redatto in coerenza con gli obiettivi del DUP;
- il **Piano Esecutivo di Gestione** (PEG) (*assegnazione delle risorse alle macrostrutture, ovvero settori*) e il Piano degli Obiettivi (PDO) (*assegnazione degli obiettivi/progetti*) vengono unificati in un unico documento, che costituisce la traduzione operativa degli obiettivi strategici individuati nel DUP;;
- gli **obiettivi di gestione** (PEG/PDO) sono redatti su schede tipo (vedi allegato 1) e indicano: la relazione con gli obiettivi strategici del DUP, la traduzione in termini operativi, i tempi e le scadenze, le responsabilità organizzative ed i soggetti coinvolti, l'individuazione di indicatori e target; ove possibile il budget finanziario assegnato; appositi spazi sono destinati alla reportistica (verifica intermedia e verifica finale).

Fasi, i tempi, le modalità e i soggetti della gestione del ciclo della perfomance :

- giugno-luglio anno precedente: attuazione del percorso per la definizione del DUP;
- ottobre- novembre: eventuale nota di aggiornamento del DUP
- novembre:presentazione e approvazione schema di bilancio di previsione in Consiglio
- contestualmente: negoziazione degli obiettivi e delle risorse necessarie (dirigenti / amministratori);
- dicembre-gennaio: la Giunta, sentito il Nucleo di Valutazione, approva il PEG e piano della performance;
- a metà esercizio: report intermedio sullo stato di attuazione degli obiettivi (allegato 2), redatto

dal Nucleo di Valutazione sulla base dei report di sintesi dei responsabili, e approvato dalla Giunta ("Rapporto intermedio sulla performance"),;

- luglio: approvazione del DUP;
- a fine esercizio: report finale di misurazione della performance ("Rapporto conclusivo sulla performance"), in cui si propongono gli eventuali correttivi ai programmi pluriennali;
- aprile - maggio anno successivo (in relazione ai tempi di conclusione del processo di valutazione): erogazione dei premi al personale, in base alle risultanze del Rapporto sulla performance dei gruppi e alla valutazione dei comportamenti individuali;

6. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso un sistema unico che assicura per tutti i soggetti valutati la verifica rispetto ai seguenti elementi:
1. grado di raggiungimento degli obiettivi della propria struttura;
2. contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi;
3. comportamenti organizzativi dimostrati.

Per i responsabili di settore e/o posizioni organizzative a questi elementi si aggiunge la valutazione della capacità di valutare i collaboratori.
Tali elementi sono diversamente ponderati in funzione del ruolo ricoperto dal soggetto, come mostra la seguente tabella e quantificati in termini percentuali come segue:

Elementi di valutazione	Responsabili di Settore (Dirigenti/PO)	Dipendenti
Grado raggiungimento obiettivi PEG	50%	30%
Contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi collettivi	20%	30%
Comportamenti organizzativi	20%	40%
Capacità di valutare i collaboratori	10%	
Totale performance	**100%**	**100%**

6.1 LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

I singoli elementi di valutazione considerati sono valutati con le seguenti modalità:

1. **il grado di raggiungimento degli obiettivi di PEG:** riportando nella scheda gli obiettivi cui il soggetto (dirigente/p.o./dipendente) è collegato nel PEG, si attribuisce un punteggio ad ogni obiettivo pari alla percentuale di raggiungimento dello stesso. La media delle percentuali (ponderata nel caso nel PEG sia prevista la pesatura degli obiettivi), è riparametrata rispetto al punteggio massimo attribuibile.
2. **il grado di contributo individuale agli obiettivi collettivi** è espresso dal valutatore con riferimento alla qualità del contributo dal valutato rispetto al complesso dei risultati raggiunti dalla struttura di appartenenza. Nel caso dei responsabili di Settore pertanto la valutazione sarà ponderata rispetto ai risultati dell'Ente nel suo complesso, mentre per i dipendenti si farà riferimento ai risultati del Settore di appartenenza. Il punteggio assegnato utilizzando una scala da 1 a 100, è riparametrato rispetto al punteggio massimo attribuibile.
3. **capacità di valutare i collaboratori:** si valuta per i responsabili di Settore con riferimento all'indice di varianza delle valutazioni e al rispetto del ciclo di gestione della performance, inteso nelle sue fasi descritte nel paragrafo relativo al processo di valutazione. I punteggi ponderati per il peso relativo dei due item, sono assegnati utilizzando una scala da 1 a 100. La media ponderata dei punteggi è riparametrata rispetto al punteggio massimo attribuibile.
   Nella valutazione dei titolari di posizione organizzativa (per enti con dirigenza) si considera

solo il primo item, in quanto la gestione del ciclo di gestione della performance resta competenza primaria dei responsabili dei servizi, ai quali le posizioni organizzative sono tenute a fornire supporto nell'attuazione delle fasi di cui si compone l'intero processo di programmazione, controllo e valutazione dei risultati. Il punteggio assegnato per tale item utilizzando una scala da 1 a 100 è riparametrato rispetto al punteggio massimo attribuibile.
In particolare, il punteggio dell'indice di varianza delle valutazioni sarà assegnato con il parametro dello scarto quadratico medio. In tal modo più i singoli punteggi delle valutazioni si discostano dalla media aritmetica delle valutazioni stesse, più lo scarto cresce e, di conseguenza, porta un maggiore punteggio direttamente proporzionale rispetto alle fasce disponibili.
Lo scarto di valutazione è attribuito secondo le seguenti cinque fasce di valori:

da	**a**	**fascia**
0	0,60	A
0,61	1,20	B
1,21	1,80	C
1,81	2,40	D
Oltre 2,41		E

Il punteggio finale si ottiene poi facendo la relativa proporzione.
La valutazione riferita al ciclo di gestione della performance in proporzione agli scostamenti rispetto alle tempistiche indicate nella sezione "Processo di valutazione e tempistica".
La valutazione di tali elementi sarà correlata inoltre agli esiti delle indagini di clima organizzativo che saranno periodicamente promosse presso i diversi enti.

4. **comportamenti organizzativi dimostrati**: si differenziano per numero e tipologia nelle schede di valutazione a seconda dei soggetti valutati e sono misurati secondo una scala da 1 a 100. La media dei punteggi attribuiti dal valutatore è riparametrata rispetto al punteggio massimo attribuibile a tale area. Per la descrizione dei comportamenti organizzativi si rinvia al dizionario allegato 3.

6.2 SCALA DI VALUTAZIONE

La valutazione dei punti 2, 3 e 4 viene espressa utilizzando la seguente scala di valutazione:

0 – 59,99	A
60,00 – 69,99	B
70,00 – 79,99	C
80,00 – 89,99	D
90,00 – 100,00	E

6.3 SCHEDE DI VALUTAZIONE

Le Schede di Valutazione sono suddivise in sezioni: di seguito sono indicate le informazioni in esse contenute.

Sezione A: **"INFORMAZIONI DI CARATTERE GENERALE"**: L'area dedicata alla raccolta delle "informazioni di carattere generale", precompilata a cura dell'Ufficio unico del personale, è suddivisa in diversi quadri dedicati alla raccolta delle seguenti informazioni:
- Periodo di riferimento: indica l'anno rispetto al quale viene effettuata la valutazione;
- Settore e servizio di appartenenza: sono indicati il Servizio o Settore di appartenenza del valutato alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento;

- Informazioni generali del valutato: riportano la posizione economica e il profilo indicati alla data del 31 dicembre dell'anno di riferimento.

***Sezione B: "*VALUTAZIONI"**

GRADO DI RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI: In questa sezione sono indicati, all'inizio del periodo valutativo, gli obiettivi previsti nel PEG cui il valutato è collegato. Il responsabile del servizio è direttamente collegato al raggiungimento di tutti gli obiettivi assegnati alla struttura che dirige. Una volta definito il consuntivo PEG, le percentuali di raggiungimento degli obiettivi sono inserite nella scheda in modo da determinare il punteggio di tale sezione, come specificato nella metodologia. La compilazione di questa parte della scheda è effettuata dall'Ufficio unico del personale

CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLETTIVI, COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI: Questa parte della scheda è compilata dal valutatore a fine del periodo di riferimento. Rispetto agli indicatori previsti per il personale è fatta salva la possibilità per il valutatore di operare una valutazione su un numero inferiore di parametri rispetto a quelli indicati, se il fattore da escludere è considerato non attinente, avendo comunque cura di mantenere una omogeneità di criteri di valutazione per profili professionali coincidenti.

***Sezione C* "OSSERVAZIONI DEL VALUTATO**": In questa sezione è lasciata al valutato la facoltà di esprimere le proprie osservazioni circa il processo di valutazione e i risultati dello stesso, inserendo il testo direttamente sulla scheda di valutazione.

***Sezione D* "AZIONI SPECIFICHE DI MIGLIORAMENTO**" – "**OSSERVAZIONI DEL VALUTATORE":** In questa parte il valutatore deve indicare quali azioni adottare al fine di garantire un adeguato sviluppo professionale del valutato. In particolare occorre indicare le azioni necessarie per sviluppare le competenze e le conoscenze del valutato attraverso azioni formative o di accompagnamento ad hoc.

SCHEDA DI VALUTAZIONE RESPONSABILI DI SETTORE (Dirigenti/PO)

Ente	Cognome e Nome
Settore	Servizio
Matricola	Anno

OBIETTIVI DI PEG			PESO	% RAGGIUNGIMENTO	PUNTEGGIO PESATO
1					
2					
3					
				Media ponderata	
				Punteggio ricalcolato con pesatura 50%	

CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLETTIVI	PUNTEGGIO				
	A 0 – 59,99	B 60,00 – 69,99	C 70,00 - 79,99	D 80,00 – 89,99	E 90,00 – 100,00
Punteggio ricalcolato con pesatura 20%					

CAPACITA' DI VALUTARE I COLLABORATORI	INDICATORI	PESO	PUNTEGGIO				
			A 0 – 59,99	B 60,00 – 69,99	C 70,00 - 79,99	D 80,00 – 89,99	E 90,00 – 100,00
	Indice di varianza delle valutazioni	40%					
	Rispetto del ciclo di gestione della performance	60%					
Punteggio ricalcolato con pesatura 10%							

COMPETENZE MANAGERIALI E PROFESSIONALI	INDICATORI	PUNTEGGIO				
		A 0 – 59,99	B 60,00 – 69,99	C 70,00 - 79,99	D 80,00 – 89,99	E 90,00 – 100,00
	Capacità organizzative e di coordinamento					
	Orientamento al risultato e problem solving					
	Propensione all'innovazione ed al miglioramento continuo					
MEDIA						
Punteggio ricalcolato con pesatura 20%						
TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA						

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI

Ente	Cognome e Nome
Settore	Servizio
Categoria	Profilo
Matricola	Anno

OBIETTIVI DI PEG		RISULTATI ATTESI	PUNTEGGIO (% raggiungimento obiettivi)
1			
2			
3			
		MEDIA	
		Punteggio ricalcolato con pesatura 30%	

CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLETTIVI	PUNTEGGIO				
	A 0 – 59,99	B 60,00 – 69,99	C 70,00 - 79,99	D 80,00 – 89,99	E 90,00 – 100,00
Punteggio ricalcolato con pesatura 30%					

COMPORTAMENTI DIMOSTRATI		PUNTEGGIO				
		A 0 – 59,99	B 60,00 – 69,99	C 70,00 - 79,99	D 80,00 – 89,99	E 90,00 – 100,00
AFFIDABILITA'	Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazione del responsabile gerarchico e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto della scadenze prefissate utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse assegnate.					
FLESSIBILITA'	Descrive la capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. E' la disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri e ad interpretare il proprio ruolo al modificarsi del contesto.					
TEMPESTIVITA'	Puntualità nel rispetto delle scadenze. Velocità nella risposta Sollecitudine nel portare a termine un incarico					
CAPACITA' RELAZIONALI	Capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.					
ORIENTAMENTO ALL'UTENZA	Descrive la capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze dei clienti esterni ed interni					
AUTONOMIA	Capacità di proporre soluzioni creative, orientamento al problem solving					
	MEDIA					
	Punteggio ricalcolato con pesatura 40%					
	TOTALE PUNTEGGIO SCHEDA					

Allegato 1

Comune di ……
UFFICIO UNICO DEL PERSONALE

OBIETTIVO			
STRUTTURA		RESPONSABILE	
PROGETTO nr.			
Rif. DUP			
Rif. altri servizi o organismi esterni			
note (vincoli e condizioni)			
RISORSE	risorse umane		
	Spese		
	Entrate		
	Altro		

ATTIVITA'							
Nr.	**Descrizione attività**	**inizio prev.**	**fine prev.**	**inizio ril. ***	**fine ril. ***	**causa scostamento ***	**% ragg.to ***
1							
2							
3							
4							
5							
						% avanzamento / completamento delle attività	

INDICATORI							
Nr.	**descrizione**	**formula**	**unità misura**	**risultato atteso**	**risultato rilevato***	**causa scostamento ***	**% ragg.to ***
1							
2							
3							
						% avanzamento / completamento dell'obiettivo	

* compilazione a cura del responsabile della struttura

Allegato 2

Comune di ……
UFFICIO UNICO DEL PERSONALE

REPORT DI VERIFICA INTERMEDIO
OBIETTIVI ANNO____

Scheda di sintesi

DIRIGENTE/APO	ID	DESCRIZIONE	Stato di Attuazione			CRITICITA'	AZIONI CORRETTIVE
			☺	😐	☹		
	Ob. N. 1						
	Ob. N. 2						
	Ob. N. --						

Comune di ……
UFFICIO UNICO DEL PERSONALE
REPORT VERIFICA FINALE

STRUTTURA : ……. RESPONSABILE …….

nr. obiett.	obiettivo	data verifica	valore verifica	peso %	valore ponderato	% Nucleo *	motivazione Nucleo *
1							
2							
totali							

* Riservato al Nucleo di Valutazione

Allegato 3

DIZIONARIO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

A) PERSONALE NON DIRIGENZIALE – CAT. A – B – C – D (senza posizione organizzativa)

AFFIDABILITA': Riguarda la capacità di risposta in termini di tempo e di qualità alle sollecitazione del responsabile gerarchico e l'attitudine a perseguire il raggiungimento degli obiettivi assegnati nel rispetto della scadenze prefissate utilizzando in modo flessibile ed efficiente le risorse assegnate.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
non si attiva autonomamente per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi assegnati, restando sempre in attesa di un sollecito da parte del sovraordinato;	talvolta si attiva autonomamente per il raggiungimento dei compiti e degli obiettivi assegnati, anche se resta in prevalenza vincolato al sollecito del sovraordinato;	si impegna attivamente per il raggiungimento dei propri compiti e degli obiettivi lavorativi che gli vengono assegnati;	si impegna attivamente per il raggiungimento dei propri compiti e degli obiettivi lavorativi che gli vengono assegnati, dimostrando capacità di organizzazione autonoma del proprio lavoro e disponibilità ad aiutare, a richiesta, i colleghi;	si impegna per il raggiungimento di obiettivi sfidanti e per mantenere standard di eccellenza nello svolgimento dei compiti che gli vengono affidati; dimostra capacità organizzative sia nel suo lavoro che nell'ambito della struttura di appartenenza, anche proponendo miglioramenti organizzativi; si offre di aiutare i colleghi per lo svolgimento del loro lavoro.

FLESSIBILITA': Descrive la capacità di adattarsi a differenti situazioni di lavoro, a lavorare con persone e gruppi diversi, ad affrontare il cambiamento nell'organizzazione. E' la disponibilità ad essere aperto ai contributi degli altri e ad interpretare il proprio ruolo al modificarsi del contesto.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
si attiene ostinatamente e in modo controproducente alle proprie prassi lavorative, anche laddove si presentino evidenti difficoltà nell'esecuzione dell'attività, mostrando scarsa disponibilità a modificare il proprio approccio al lavoro e resistenza ai cambiamenti;	dimostra di possedere poca flessibilità nello svolgimento dei propri compiti a fronte di mutamenti nelle esigenze organizzative;	si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano; mostra disponibilità a svolgere mansioni diversificazione nell'ambito del proprio profilo professionale	lavora in modo efficiente in situazioni e contesti differenti, adattando in maniera propositiva il suo modo di lavorare alle diverse esigenze organizzative; è flessibile, oltre che nelle mansioni inerenti il proprio profilo, nell'orario/sede di lavoro per adattarsi alle necessità del servizio	modifica spontaneamente ed efficacemente il proprio comportamento o approccio alle situazioni, in perfetta adesione alle diverse esigenze organizzative che si presentano. è flessibile, oltre che nelle mansioni inerenti il proprio profilo, nell'orario/sede di lavoro per adattarsi alle necessità del servizio.

TEMPESTIVITA': Qualità della prestazione. Puntualità nel rispetto delle scadenze. Velocità nella risposta. Sollecitudine nel portare a termine un incarico.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
non si preoccupa di rispettare le scadenze assegnate; manca di organizzazione e metodo;	Controlla saltuariamente la qualità del proprio lavoro; spesso gli sfuggono degli errori e non sempre riesce a rispettare le scadenze;	effettua controlli sulla qualità del lavoro e si organizza in modo soddisfacente per rispettare le scadenze;	controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro; mantiene buoni standard qualitativi; è capace di organizzarsi efficacemente, anche anticipando le scadenze;	garantisce sistematicamente elevati standard qualitativi dell'attività svolta controllando con accuratezza e regolarità lo stato di avanzamento dei compiti affidatigli rispetto a nodi o scadenze.

CAPACITA' RELAZIONALE: Capacità dimostrata di stabilire e mantenere rapporti professionali con i membri del gruppo di lavoro, con altri gruppi o altre strutture. Predisposizione ai rapporti interpersonali, capacità di ascolto, empatia con tutti i soggetti istituzionali con cui interagisce.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
partecipa in modo passivo o persino conflittuale alle relazioni connesse alla sua attività lavorativa; non collabora con i colleghi per il raggiungimento degli obiettivi comuni e fornisce il proprio contributo con riluttanza anche quando gli viene richiesto; dimostra rigidità e scarsa apertura al confronto;	è solo a volte disponibile a dare il proprio contributo nell'ambito del gruppo in cui lavora, ma deve essere sollecitato in modo puntuale a collaborare; è generalmente disponibile ad accogliere il punto di vista degli altri, anche se con qualche difficoltà;	collabora spontaneamente e con partecipazione all'attività del gruppo in cui opera; è sempre aperto al confronto e al dialogo e dimostra una buona attitudine a svolgere attività che richiedono il coinvolgimento di soggetti diversi; tenta di ridurre i conflitti; prende in considerazione senza pregiudizi le proposte formulate; Risulta abbastanza disponibile ad integrarsi nei gruppi di lavoro a cui partecipa.	partecipa molto attivamente alle diverse attività del gruppo in cui opera, cercando di stimolare la collaborazione tra le persone nonché lo sviluppo e il consolidamento dei rapporti professionali; modera i conflitti contribuendo a creare un clima aperto e partecipativo; sostiene e sviluppa le proposte emerse nel gruppo; Si integra efficacemente nei gruppi di lavoro che lo vedono coinvolto.	adopera sempre attivamente per sviluppare o consolidare un clima collaborativo all'interno del gruppo in cui opera; stimola l'attività di gruppo condividendo aggiornamenti ed informazioni rilevanti o utili all'attività lavorativa anche degli altri; facilita efficacemente la soluzione dei conflitti interni; sa essere costante punto di riferimento nel gruppo in cui lavora. Sa fare sistema.

ORIENTAMENTO ALL'UTENZA: Descrive la capacità di gestire i processi in funzione dei bisogni e delle esigenze dei clienti esterni ed interni.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
Non si pone dal punto di vista del destinatario del servizio e non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Non adegua il proprio linguaggio a quello dell'interlocutore, sia interno che esterno. Mette scarso impegno nel comprendere le necessità dei diversi clienti. Lavora in modo impreciso, superficiale ed approssimativo non fornendo con tempestività le prestazioni richieste. Trascura, non dedica tempo alla diffusione e alla condivisione delle motivazioni dell'azione amministrativa.	Tende ad assumere con una certa frequenza atteggiamenti difensivistici trincerandosi dietro una formale attinenza alle norme. Fornisce le sue indicazioni rimanendo spesso ancorato al linguaggio della norma, senza tradurlo in termini chiari e comprensibili per il suo interlocutore. La sua disponibilità è spesso limitata ad un'applicazione formalistica della procedura. Poco incline a diffondere, condividere e motivare le ragioni dell'azione amministrativa.	Coniuga in modo abbastanza soddisfacente l'attenzione alla norma con l'attenzione alla relazione interpersonale nei confronti dei diversi clienti a esprimersi in modo chiaro ed esaustivo, adeguando abbastanza il proprio linguaggio a quello dell'interlocutore. Tende ad assicurarsi di aver compreso adeguatamente le esigenze dei diversi clienti, e cerca di far in modo che lo facciano anche i suoi colleghi. Sufficientemente efficace nel coinvolgere i propri collaboratori e nel motivare le ragioni e dell'agire amministrativo. (per le Cat. D)	Interpreta il proprio ruolo dimostrando sensibilità e attenzione per le relazioni interpersonali che riesce a valorizzare accrescendo la qualità del servizio reso. Si esprime in modo chiaro ed esaustivo, adegua il proprio linguaggio all'interlocutore e stimola i propri collaboratori a fare altrettanto. Si dimostra attento a comprendere le esigenze dei propri clienti ed agisce con tempestività ed efficienza per fornire un servizio di buona qualità. Efficace nel condividere con i collaboratori sulle ragioni dell'azione amministrativa, motivandoli.	Particolarmente abile nel promuovere l'integrazione relazionale riesce ad attivare, nell'ambito del proprio gruppo e nei confronti di altre aree, importanti sinergie che determinano l'accrescimento della qualità del servizio, trovando nuove forme di risposta alle esigenze dell'utente. Elabora e propone procedure finalizzate a migliorare, semplificare e adeguare la comunicazione verso i clienti interni ed esterni, pur rimanendo rispettoso del linguaggio amministrativo. Particolarmente attento a recepire la possibile evoluzione delle necessità dei clienti, si adopera per dare risposte concrete che sappiano migliorare la qualità del servizio. Tempestivo, efficace ed efficiente, realizza sistematiche ed efficaci azioni di per la condivisione e la motivazione delle ragioni dell'agire amministrativo.

AUTONOMIA: Capacità di proporre soluzioni creative, orientamento al problem solving.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
per completare i compiti assegnati, anche nell'ambito della stretta routine, spesso ha bisogno dell'intervento del sovraordinato, facendosi cogliere sempre impreparato in situazioni problematiche a fronte delle quali tende a restare passivo;	affronta i compiti assegnati ma solo nell'ambito della stretta routine, eseguendo i lavori nell'ordine in cui si presentano, dimostrando di saper analizzare solo alcuni fra gli elementi che costituiscono un problema o una situazione difficile, limitatamente ai rapporti di causa-effetto e palesando un certo disinteresse per la risoluzione delle problematiche, non apportando alcun contributo in termini propositivi per la soluzione delle stesse;	lavora in modo efficace e in relazione all'autonomia richiesta sa gestire da solo le piccole varianze; sa cogliere le opportunità immediate e si impegna nella risoluzione dei problemi più urgenti, anche se tende a reagire agli eventi piuttosto che ad anticiparli; analizza i rapporti fra i diversi elementi di un problema o di una situazione complessa scomponendoli sistematicamente in modo tale da trovare più facilmente la soluzione;	è in grado di gestire in autonomia i problemi e le situazioni che gli si presentano, attivandosi sempre spontaneamente per superare gli ostacoli che generalmente riesce a prevedere, decidendo in anticipo le azioni più opportune per risolverli, anche proponendo soluzioni alternative rispetto a quelle di immediata percezione	intravede opportunità e problemi non evidenti agli altri ed intraprende azioni per evitare l'insorgere di problematiche future, proponendo anche l'adozione di soluzioni innovative; scompone sistematicamente problemi complessi proponendo diverse possibili soluzioni ed evidenziandone i pro e i contro.

B) PERSONALE DIRIGENZIALE E POSIZIONI ORGANIZZATIVE

CAPACITA' ORGANIZZATIVE E DI COORDINAMENTO				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
Non comunica ai collaboratori gli obiettivi e i comportamenti attesi, limitandosi ad avanzare richieste generiche o a richiedere conformità a procedure che quasi mai condivide ed illustra. Non trasferisce le informazioni, dando per scontato che siano già chiare o non necessarie. Si sottrae ai propri compiti di indirizzo, guida e coordinamento. Non attiva processi di delega consapevole: non da autonomia e non permette ai collaboratori di sperimentarsi con gradualità lungo spazi di azione che escano dalla consolidata routine, salvo poi investirli per sopravvenuta necessità, di responsabilità non commisurate alle proprie competenze e capacità. Non incoraggia i collaboratori a sviluppare le proprie capacità e competenze ed in certi casi finisce anche per scoraggiare gli slanci che autonomamente insorgono.	Comunica gli obiettivi e le informazioni ai collaboratori in modo tendenzialmente formale e poco efficace, dando poco spazio al confronto e alla condivisione. Pur dichiarandosi disponibile a far crescere i collaboratori, non definisce con loro e per loro percorsi strutturati di sviluppo e senza troppa convinzione incoraggia la partecipazione a percorsi formativi. Molto raramente concede ai collaboratori di sperimentarsi in compiti nuovi o non riconducibili alla consolidata routine. Delega solo per necessità, ma non valutando adeguatamente le capacità del delegato in relazione al compito assegnato, mettendo spesso in difficoltà le persone e la struttura. Esercita un controllo sporadico e non strutturato sulle attività e sui risultati conseguiti che permette di dare rilievo solamente agli episodi eclatanti di inefficacia, rispetto ai quali	Comunica in modo abbastanza chiaro obiettivi e strategie ai propri collaboratori, e con non si sottrae alle richieste di confronto e approfondimento. Individua alcune occasioni per far sperimentare ai collaboratori un allargamento del proprio raggio di azione, promuovendo l'assunzione di responsabilità e l'affermarsi di un certo spirito di iniziativa. Delega in modo abbastanza consapevole valutando la corrispondenza tra richieste del compito e le competenze dei soggetti. Raccoglie le esigenze di sviluppo dei collaboratori e si attiva, anche se non sempre in modo sistematico e strutturato, per darvi risposta attraverso l'azione un'azione formativa che incoraggia e sostiene. Esercita un'azione di controllo su risultati e comportamenti, , rispetto alla quale rende partecipi i collaboratori, fornendo	Individua occasioni per condividere obiettivi e per trasmettere informazioni che da in modo chiaro ed efficace, promuovendo un approfondimento ed un confronto che motivano ed orientano il gruppo. Incoraggia i propri collaboratori a prendersi responsabilità e a ricercare soluzioni che migliorino le prestazioni organizzative. Delega in modo consapevole commisurando l'entità dell'impegno richiesto con le reali capacità delle persone Attento a prendere in considerazione le esigenze di sviluppo professionale di ciascuno, definisce programmi che integrino le necessità individuali con le esigenze organizzative. Incoraggia l'impegno e la partecipazione ai momenti formativi. Buono il controllo su risultati e comportamenti, evidenzia con lucidità ed equilibrio tanto gli aspetti positivi quanto le criticità rispetto alle	Crea sistematiche occasioni di confronto, di scambio informativo e di condivisione con i propri collaboratori. Specifica gli obiettivi ed i comportamenti attesi in modo chiaro, inequivocabile ed orientante, creando nei collaboratori una vera e propria adesione e non solo una lucida comprensione. Incoraggia ciascuno a valorizzare i propri talenti anche partecipando a percorsi formativi che lui stesso contribuisce pianificare, sostenere, monitorare. Stimola l'assunzione di responsabilità, favorisce l'autonomia e utilizza il principio della delega quale leva della crescita organizzativa e individuale. Puntuale e strutturato nel monitoraggio dei comportamenti e dei risultati, promuove una cultura della misurazione e della valutazione, riuscendo a far vivere l'errore come importante occasione di apprendimento. Riconosce il

Non adotta modalità di controllo e monitoraggio dei risultati; non da ai propri collaboratori riscontri circa gli esiti del loro agire, oppure sottolinea in modo non costruttivo solo quelli negativi non sviluppando senso di autostima ed auto-efficacia, precludendo così la possibilità apprendere dagli errori e dai successi.	interviene in modo piuttosto negativo, non facilitando l'apprendimento dagli errori. Tende a non sottolineare i comportamenti e le azioni positive, non favorendo così l'affermazione di autostima. Chiede e stimola l'impegno in modo discontinuo e solo a fronte di particolari esigenze	un'opportunità di crescita. Anche se prevalentemente orientato a dare più spazio alla sottolineatura degli errori, in alcune occasioni riconoscere ai collaboratori il lavoro svolto bene, gratificando e motivando.	quali incoraggia per il loro superamento.	lavoro svolto positivamente creando senso di auto-efficacia ed autostima. Sa rendere ogni occasione un prezioso momento di crescita e confronto sia per i singoli che per l'organizzazione.

ORIENTAMENTO AL RISULTATO E AL PROBLEM SOLVING				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
Agisce in base ad una concezione restrittiva del proprio ruolo, focalizzandosi sul mero rispetto delle procedure e assolvimento dei compiti perdendo di vista il senso del suo agire Non presidia lo stato di conseguimento dei risultati, precludendosi di conseguenza la possibilità di attuare le opportune azioni correttive. Investe le proprie energie più per giustificare il proprio inefficace operato che per ricercare soluzioni utili al raggiungimento degli obiettivi nei tempi e modi definiti. A tale scopo, infatti,	Orienta le proprie energie e quelle dei suoi collaboratori più all'osservanza delle prassi metodologiche consolidate che al vero e proprio conseguimento di risultati tendendo a confondere mezzi e fini e a misurarsi sulle intenzioni e non sull'efficacia delle azioni che realizza. Tende a definire obiettivi tarati su standard di prestazione minimi, cogliendo solo sporadicamente le opportunità di miglioramento che in certi casi incontra e riconosce. Il suo atteggiamento non	Pone al centro della propria azione il conseguimento degli obiettivi assegnati, ed agisce concretamente ed in modo strutturato nel tentativo di superare gli ostacoli che incontra. Si impegna per superare logiche di contrapposizione e/o di parte, cercando di coinvolgere colleghi e collaboratori nella definizione di azioni utili al raggiungimento degli obiettivi. Pur rimanendo aderente al quadro normativo di riferimento, sa mettere in discussione l'efficacia delle procedure e l'utilità delle	Concepisce il proprio lavoro in funzione dei risultati da ottenere nella consapevolezza di trovarsi di fronte ad un sistema integrato di portatori d'interessi diversi per tipologia ed esigenze (singola utenza, parte politica, comunità). È tenace e con sistematicità e metodo presidia lo stato di avanzamento in direzione dell'obiettivo. Tendenzialmente incline a valutare la possibilità di innalzare la soglia della prestazione-risultato in termini di efficienza (meno tempo, costi inferiori) ed efficacia (migliorare la	E' costantemente orientato ad attribuirsi obiettivi sfidanti, non accontentandosi di ciò che ottiene e ricercando sempre possibilità di ulteriore miglioramento. Non perde mai di vista il risultato da conseguire e, in quest'ottica, è pronto a rivedere anche radicalmente, se necessario, modalità di lavoro e procedure interne, pur mantenendosi sempre aderente al quadro normativo di riferimento. Si distingue per una intraprendenza fuori dal comune, non disdegna di assumersi rischi e responsabilità e attiva tutte le

si attarda frequentemente in analisi impropriamente dettagliate e inconcludenti. Attribuisce quasi sempre agli altri o alle situazioni la causa della propria inefficacia, e con il suo atteggiamento finisce per inibire la propria e l'altrui propensione al superamento degli ostacoli che si frappongono al conseguimento dei risultati richiesti..	adeguatamente orientato al risultato finisce per avere ripercussioni anche sul gruppo dei collaboratori che frequentemente tende a sua volta a ripiegare su interpretazioni piuttosto formali e restrittive del ruolo, penalizzando così l'organizzazione e le sue performances.	prassi organizzative formalizzate che utilizza, rispetto alle quali cerca di intervenire con azioni migliorative (integrazioni e/o modifiche) che rendano più funzionali i passaggi di avvicinamento al risultato. Cerca di attivarsi per diffondere nei propri collaboratori un atteggiamento di tensione al risultato che conduca ad interpretare i ruoli organizzativi in modo non rigido, anche se questa sua azione di coinvolgimento talvolta lascia intravedere spazi di miglioramento per ciò che concerne la sistematicità e la pervasività.	qualità), è disposto a rivedere anche significativamente, ma sempre nel rispetto della norma, la metodologia di lavoro e le procedure su cui poggia la sua struttura. Coinvolge i propri collaboratori con buona continuità e sistematicità, diffondendo e consolidando una cultura dell'attenzione ai risultati che diviene tratto caratterizzante dell'agire della sua area	risorse interne ed esterne pur di condurre in porto il risultato. Il suo esempio è trascinante e finisce per conquistare al conseguimento dell'obiettivo anche tutti coloro che gli stanno attorno. Promuove nei collaboratori l'affermazione di un atteggiamento o proattivo, per il conseguimento di standard sempre più elevati e distante da un'interpretazione restrittiva e formale del proprio ruolo.

PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE E AL MIGLIORAMENTO CONTINUO: la capacità di comprendere e adattare il proprio approccio per accompagnare i cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo.				
A	**B**	**C**	**D**	**E**
Nelle situazioni in cui si impone una scelta condivisa, resta ancorato al proprio punto di vista che non è disponibile a rimettere in discussione, non comprendendo la complessità della circostanza. Si dimostra refrattario e non disponibile ad adattarsi alle istanze di	La capacità di lettura delle circostanze non risulta sempre appropriata. Aderisce al cambiamento in maniera più formale che sostanziale In alcuni casi propone idee di cambiamento che tuttavia non sempre risultano in sintonia con le logiche di sistema. In alcune situazioni,	in grado di cogliere la complessità del contesto, si dimostra piuttosto aperto ad accogliere le istanze di cambiamento. Le azioni di coinvolgimento che propone testimoniano una buona volontà, ma allo steso tempo evidenziano spazi di miglioramento per quello che	Pronto nel comprendere la complessità che caratterizza la propria struttura in ragione della presenza di molteplici esigenze, si dimostra disponibile ad accogliere il cambiamento adeguando il proprio ruolo e la propria struttura alle nuove istanze. Propone con buona	Comprende pienamente la complessità derivante dalla molteplicità delle situazioni ed esigenze che caratterizzano il contesto, accoglie il cambiamento con entusiasmo e senso di sfida. Aperto e particolarmente disponibile, si mette in gioco con spirito critico per trovare

cambiamento prospettate. Nell'ambito del proprio spazio di responsabilità non avanza alcuna proposta di miglioramento.	con alcuni interlocutori o in relazione ad alcuni temi tende ad arroccarsi sulle proprie posizioni.	riguarda la strutturazione e la sistematicità. Si rivela abbastanza propenso a mettersi in gioco ed avanza proposte di miglioramento che risultano complessivamente in linea con le logiche del sistema.	continuità e sistematicità idee utili a promuovere un cambiamento della struttura che risulti in sintonia con le esigenze generali del sistema. È capace di mettersi in gioco criticamente per individuare possibili spazi di miglioramento da percorrere al fine di rendere la propria struttura massimamente rispondente alle necessità del cliente esterno/interno.	nuove e più funzionali soluzioni che rendano la struttura in grado di corrispondere meglio alle sfide poste dall'ambiente esterno. Gioca un ruolo determinante nel promuovere e sostenere il cambiamento presso propri collaboratori ed in generale presso tutti quelli che lo circondano. Costituisce un esempio trainante.
Mostra un'insufficiente capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente, non possiede nessuna capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie.	Mostra una minima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente e non mostra un'adeguata capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino	Mostra una discreta capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino.	Mostra una buona capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino	Mostra un'ottima capacità di snellire le attività amministrative e di semplificarle riducendo gli oneri burocratici e i tempi amministrativi a carico dell'utente nonché capacità di modernizzare e migliorare il servizio verso il cittadino