



***Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta***  
***(L.r.15/2015)***

*Codice Fiscale 00115070856*

**Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**

Approvato con Deliberazione Commissariale N. 78 del 16/12/2021 .

# INDICE

<b>1. Il sistema di valutazione, finalità e criteri generali della valutazione</b>	
1.1 Premessa.	pag. 3
1.2 Definizione del regolamento.	pag. 3
1.3 Il Sistema di misurazione e il ciclo delle performance.	pag. 4
1.4 Sistema di valutazione e sistema integrato dei controlli interni.	pag. 5
1.5 Finalità e scopi del sistema di valutazione, requisiti e qualità e pesatura degli obiettivi.	pag. 6
1.6 Caratteri e fisionomia degli indicatori.	pag. 8
<b>2. La valutazione della performance organizzativa ed individuale e la connessa premialità</b>	
2.1 La performance organizzativa.	pag. 10
2.2 La performance individuale.	pag. 12
2.3 Raggiungimento degli obiettivi.	pag. 13
2.4 I comportamenti organizzativi.	pag. 15
2.5 Sintesi del bilanciamento dei tre ambiti di misurazione e valutazione in relazione ai soggetti valutati.	pag. 18
2.6 La Valutazione finale.	pag. 18
2.7 La Valutazione negativa.	pag. 19
2.8 Valutazione e premialità.	pag. 19
2.9 Valutazione interim.	pag. 21
2.10 Valutazione area del comparto.	pag. 21
<b>3. Gestione del Sistema di Valutazione</b>	
3.1 Fasi e tempi del processo di valutazione.	pag. 22
3.2 La scheda di valutazione.	pag. 24
3.3 Trasparenza del processo di valutazione.	pag. 25
3.4 Procedure di conciliazione.	pag. 26
3.5 La Relazione sulla Performance.	pag. 26
3.6 Monitoraggio del sistema.	pag. 26
Allegati.	pag. 27

# **1. Il sistema di valutazione finalità e criteri generali della valutazione**

## **1.1 - Premessa**

La misurazione e valutazione delle performance è finalizzata alla valorizzazione delle competenze professionali, gestite per obiettivi e risultati, per realizzare l'integrità e la trasparenza dell'azione amministrativa e il processo di miglioramento nella qualità dei servizi erogati alla cittadinanza.

La materia è disciplinata dal D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. che prevede un ciclo di gestione della performance tesa a realizzare la cultura del risultato. Si applicano agli enti locali gli artt. 16, comma I; art. 11 commi I e III. Ai sensi dell'art. 16 commi II e III, dell'art. 31 e dell'art. 74 c. II necessita adeguare l'ordinamento degli uffici e dei servizi ai seguenti articoli del decreto: 2, 3, 5, 7, 9, 15 comma I, 17 comma II, 18, 23 commi I e II, 24 commi I e II, 25, 26, 27 c. I, 62 c.I bis.

Obiettivo del presente regolamento è valorizzare il sistema della performance adeguandolo ai diversi strumenti già esistenti e riguardanti il personale (quali ad esempio piano di prevenzione della corruzione, sistema dei controlli interni).

Il sistema di valutazione deve essere collegato con le strategie dell'Ente e le sue linee programmatiche e gli obiettivi, con un sistema a piramide coinvolgente tutti al raggiungimento dei risultati dell'organizzazione del Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta. Non ha solo lo scopo di premiare i dipendenti ma anche di garantire il processo di miglioramento dell'organizzazione dell'Ente e la qualità dei servizi resi nel rispetto della trasparenza amministrativa.

## **1.2 - Definizione del regolamento**

Il presente regolamento indica i contenuti, le peculiarità e il metodo seguito per valutare i dipendenti del Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta al fine di retribuire il risultato ottenuto.

Costituiscono allegati, facenti parte integrante e sostanziale del regolamento, il catalogo dei comportamenti organizzativi e le schede di valutazione.

Il sistema di valutazione si applica al personale dirigente, (con contratto a tempo indeterminato o determinato), al personale di comparto a tempo indeterminato e determinato.

Il presente documento indica le modalità di misurazione della performance complessiva dell'Ente dalla quale deriva tra l'altro l'erogazione della retribuzione di risultato dei dirigenti in

conformità alla normativa vigente, al contratto nazionale e decentrato di lavoro; in particolare: la retribuzione di risultato dipende dalla performance individuale che a sua volta è collegata a:

- comportamenti organizzativi;
- obiettivi individuali;
- quota della performance organizzativa dell'Ente;

La quota della performance organizzativa dell'Ente è sua volta collegata a:

- a) salute finanziaria e organizzativa;
- b) media della performance dei settori dell'Ente;

### **1.3 - Il Sistema di misurazione e il ciclo delle performance**

Ai sensi dell'art. 16 e dell'art. 74 commi I e II, del D. Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. il ciclo della performance ha lo scopo di misurare i risultati della gestione in relazione agli obiettivi preventivamente istituiti collegati alla programmazione dell'Ente.

Le fasi del ciclo della performance sono caratterizzate dalla programmazione e rendicontazione; in particolare la fase iniziale è quella strategica del programma amministrativo del Presidente dell'Ente che va attuato con una programmazione operativa di gestione fino agli obiettivi annuali.

Si rende pertanto indispensabile completare il ciclo di gestione della performance con il sistema contabile del bilancio al fine di creare un sistema unico tra programmazione, gestione e rendicontazione in un procedimento coordinato.

Il ciclo della performance è costituito da:

- a) programma politico e di mandato quinquennale amministrativo dell'Ente;
- b) Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) contenente gli obiettivi strategici e operativi attuativi del programma del Presidente dell'Ente e Piano Esecutivo di Gestione (P.E.G.) oppure P.E.G. provvisorio, Piano Provvisorio della Performance;
- c) obiettivi e misure contenute nel piano di prevenzione della corruzione;
- d) Bilancio di previsione pluriennale e annuale.

Si completa con la relazione indicante i risultati della gestione, con relativa rendicontazione, lo stato di attuazione del D.U.P., del P.E.G., del Piano di prevenzione della corruzione.

Il ciclo della performance si articola nelle seguenti fasi :

- Indicazione degli obiettivi da realizzare con i risultati da raggiungere e i rispettivi indicatori;
- Assegnazione degli obiettivi alla struttura apicale dell'Ente;
- Controllo in corso d'opera e attuazione di eventuali azioni correttive;

- Misurazione e valutazione della performance individuale e organizzativa;
- Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- Rendicontazione dei risultati agli Organi di indirizzo politico e ai cittadini mediante pubblicazione sul sito internet dell'Ente della Relazione sulla Performance.

Si riassume il ciclo della Performance



Il Piano della Performance, da redigersi entro 30 giorni dall'adozione del bilancio, è un documento di programmazione triennale, coerente con la programmazione e il bilancio, che, sulla base degli obiettivi strategici e operativi, definisce gli indicatori per misurare e valutare la performance; la mancata adozione del piano della performance comporta il divieto di erogare la retribuzione di risultato ai Dirigenti e la produttività ai dipendenti (art. 20 D. Lgs. 150/2009 e art. 37 CCNL Comparto Regioni ed Autonomie Locali 2004).

Al piano della Performance seguono le attività di verifica periodica (stabilite prioritariamente dal Nucleo di Valutazione/O.I.V.) dell'andamento della Performance cui segue la Relazione sulla Performance che ha carattere annuale ed è validata dal Nucleo di Valutazione/O.I.V.; il Segretario Generale integra il documento con i dati finali sulla valutazione e presenta la proposta di deliberazione di approvazione alla Giunta Provinciale; la Relazione sulla Performance è adottata dalla Giunta Provinciale entro il 30 giugno dell'anno successive con pubblicazione permanente sul sito istituzionale alla sezione "Amministrazione Trasparente". La Relazione sulla Performance indica i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ad obiettivi prefissati e risorse programmate; rileva gli scostamenti tra risultati e obiettivi, monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

#### **1.4 - Sistema di valutazione, sistema integrato dei controlli interni.**

Il sistema integrato dei controlli interni, ex art.147 TUEL, è composto dal controllo di regolarità amministrativa e contabile (effettuato dal Segretario Generale); dal controllo di gestione i cui report concorreranno a supportare il grado di raggiungimento degli obiettivi (effettuato nei modi previsti); dal controllo strategico che supporterà la valutazione della performance complessiva dell'Ente (effettuato dal nucleo di valutazione/O.I.V.); dal controllo degli equilibri finanziari (effettuato dal Collegio dei Revisori).

I soggetti che eseguono i controlli sono distinti dai soggetti che effettuano la valutazione dei risultati. I risultati dei sopra citati controlli effettuati dal Segretario Generale oppure, per quanto di rispettiva competenza, dai Dirigenti sono trasmessi al Nucleo di Valutazione/O.I.V. che li valuta nel contesto del Piano della Performance.

#### **1.5 - Finalità e scopi del sistema di valutazione, requisiti e qualità e pesatura degli obiettivi**

Il sistema di valutazione della performance misura i risultati della gestione sotto il duplice aspetto della misurazione degli obiettivi realizzati e delle attività lavorative individuali e dell'intera struttura organizzativa, quale supporto alla performance complessiva dell'Ente.

Ai sensi della delibera CIVIT 89/2010 la metodologia utilizzata prevede che tutti i dipendenti, ciascuno con il proprio contributo collaborativo a seconda della competenze possedute, partecipino al risultato complessivo dell'organizzazione.

Gli obiettivi devono essere perfezionati tramite gli indicatori e/o standard di qualità in relazione alle responsabilità dei vari livelli di gerarchia.

Gli obiettivi sono coesi con il programma di mandato del Presidente dell'Ente, con il Documento Unico di Programmazione e i documenti di programmazione dell'Ente (bilancio annuale e pluriennale).

Gli obiettivi da assegnare devono essere specifici, rilevanti, realizzabili, misurabili a livello temporale con fasi intermedie e finali.

Gli obiettivi chiari e precisi presuppongono un risultato da raggiungere con scadenze temporali fissate e si riferiscono a procedimenti amministrativi; possono riferirsi a progetti con miglioramenti della produttività o efficienza; devono essere concordati; riguardano risultati descritti brevemente non abituali, ovvi oppure prevedibili ma importanti, prioritari, ambiziosi e attuabili.

Gli obiettivi, contenuti nel Piano della Performance oppure nel Piano provvisorio della Performance o nel Piano provvisorio dettagliato degli Obiettivi, contengono ciascuno una

pesatura e sono presentati dal Segretario Generale al Nucleo di Valutazione/O.I.V. che attesta il rispetto dei sopra citati principi e valida la loro pesatura.

La Giunta Provinciale approva la pesatura degli obiettivi nell'ambito dell'approvazione del Piano dettagliato degli Obiettivi o Piano della Performance sulla base dei seguenti elementi:

Elementi	Peso	Valori ponderali		
		5	3	1
Rilevanza rispetto agli obiettivi strategici	0,2	Alta	Media	Bassa
Complessità operativa	0,2	Molto complessa nei contenuti e nelle risorse da gestire	Complesso	Mediamente complesso
Tempi di attuazione	0,2	Definiti e chiari in tutte le fasi	Definiti nelle fasi iniziali e finali	Indicatori temporali di attività
Tipologia degli indicatori	0,1	Indicatori di risultato attesi, generati (outcome) Indicatori di impatto strettamente collegati alle politiche attivate o ai programmi predisposti	Indicatori derivanti dal rapporto input/output (misurano l'efficienza ed efficacia e lo stato delle risorse) Input: risorse umane, strumentali, finanziarie Output: Prodotti, servizi, atti amministrativi	Indicatori temporali di attività
Fattibilità	0,3	Obiettivi importanti, prioritari, ambiziosi con grado di incertezza sulla raggiungibilità	Obiettivi importanti, prioritari, ambiziosi con grado di certezza sulla raggiungibilità	Obiettivo facilmente raggiungibile

Il totale dei pesi attribuiti negli elementi di valutazione degli obiettivi è pari al 100%. I punteggi ottenuti dagli obiettivi vanno riproporzionati complessivamente a 100 così come segue nell'esempio:

$$\begin{aligned} \text{Ob 1: } & (5 \times 0,2) + (5 \times 0,2) + (3 \times 0,2) + (5 \times 0,1) + (5 \times 0,3) = 1 + 1 + 0,6 + 0,5 + 1,5 = 4,6 \\ \text{Ob 2: } & (3 \times 0,2) + (3 \times 0,2) + (3 \times 0,2) + (5 \times 0,1) + (3 \times 0,3) = 0,6 + 0,6 + 0,6 + 0,5 + 0,9 = 3,2 \\ \text{Ob 3: } & (1 \times 0,2) + (3 \times 0,2) + (5 \times 0,2) + (3 \times 0,1) + (1 \times 0,3) = 0,2 + 0,6 + 1 + 0,3 + 0,3 = 2,4 \\ \text{Ob 4: } & (5 \times 0,2) + (1 \times 0,2) + (1 \times 0,2) + (1 \times 0,1) + (5 \times 0,3) = 1 + 0,2 + 0,2 + 0,1 + 1,5 = 3 \\ \text{SO (Somatoria obiettivi)} & = 4,6 + 3,2 + 2,4 + 3 = 13,2 \end{aligned}$$

Si procede alle seguenti proporzioni:

$$\text{Ob1 \%} = \text{SO}:100 = \text{Ob1}:X$$

$$X = \frac{100 \times 4,6}{13,2} = 34,84\% \text{ arrotondato per eccesso a } 35\%$$

$$\text{Ob2 \%} = \text{SO}:100 = \text{Ob2}:X = \frac{100 \times 3,2}{13,2} = 24,24\% \text{ arrotondato per difetto a } 24\%$$

$$\text{Ob3 \%} = \text{SO}:100 = \text{Ob3}:X = \frac{100 \times 2,4}{13,2} = 18,18\% \text{ arrotondato per difetto a } 18\%$$

$$\text{Ob4 \%} = \text{SO}:100 = \text{Ob4}:X = \frac{100 \times 3}{13,2} = 22,72\% \text{ arrotondato per eccesso a } 23\%$$

## 1.6 - Caratteri e fisionomia degli indicatori.

Per valutare la performance nelle sue varie accezioni, un ruolo importante assumono gli indicatori, in quanto aiutano a comprendere, attraverso valori numerici assoluti o percentuali, le variazioni che si registrano sui livelli di Efficienza, Produttività, Efficacia, nel raggiungimento degli obiettivi. Gli indicatori devono essere definiti con riferimento ai diversi ambiti di misurazione e valutazione della performance secondo i seguenti parametri:

- Indicatori di output: esprimono “ciò che si ottiene immediatamente al termine di un’attività o di un processo” e misurano i risultati ottenuti nell’ambito di programmi strategici e progetti operativi;
- Indicatori di outcome: esprimono “l’impatto, risultato ultimo di una azione” (delibera CIVIT 89/2010) e sono finalizzati a quantificare gli impatti dell’azione dell’Ente nel suo complesso sull’ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni dei differenti stakeholders;
- Indicatori di efficienza: esprimono “la capacità ottimale di sfruttamento delle risorse” e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi anche se possono essere riferiti alle quantità di output dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegate (risorse strumentali e materie prime ) (input) e risultati ottenuti;
- Indicatori di efficacia: esprimono “la capacità di raggiungere gli obiettivi” e sono rivolti alla misurazione di azioni, comportamenti, progetti e attività specifiche. Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (output) ed obiettivi;
- Indicatori di qualità: sono definiti come “quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)” (delibera CIVIT 89/2010).

In ogni caso ai sensi dell’art. 5 lett. e), f), g) del dlgs. 150/2009 gli indicatori devono essere:

- e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*
- f) confrontabili con le tendenze della produttività dell’amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.*

Gli indicatori devono possedere tutti i seguenti connotati fisionomici:

- a) validità tecnica (effettivamente misurabile il risultato da raggiungere; con indicazione di un termine entro cui deve essere realizzato);
- b) funzionalità (che consentono di valutare la priorità, l’ambiziosità e attuabilità dell’obiettivo);



c) tempestività (i termini devono essere coerenti con le attività di valutazione e decisione);

d) confrontabilità (con i soggetti politici-tecnici e l'utenza).

Indicatori pertanto dai quali si evinca l'importanza, la priorità, l'ambiziosità e l'attuabilità. La coerenza con gli standard di riferimento a livello nazionale e/o di benchmarking.

Gli indicatori devono essere chiaramente delineati (ad esempio: indici numerici, rapporti, si/no, scale di valutazione, descrizioni generali).

Gli obiettivi hanno natura quantitativa (valori numerici), qualitativa (valori misurabili), di sviluppo (valori funzionali/gestionali), di miglioramento (valori qualitativi/quantitativi), di consolidamento (mantenimento di valori ritenuti già ottimali).

Gli indicatori possono essere descritti in vario modo: con un valore numerico, con un numeratore/denominatore, con una formula, con indici crescenti o decrescenti, con un "target").

Si indica il seguente test della fattibilità informativa dell'indicatore:

Lista degli indicatori da valutare	Indicatore 1	Indicatore 2
Responsabile dell'alimentazione dati		
Dato reperibile internamente (I) o esternamente (E) all'Ente		
Periodicità della rilevazione (giorni)Tempestività del dato (giorni)		
Verificabilità del dato (SI/NO)		
Esattezza "ex ante" del dato (scala 0 - 10)		
Manipolabilità del dato (scala 0 - 10)		
Supporto informativo (cartaceo o elettronico)		
Applicativo a supporto		

Il Nucleo di Valutazione/O.I.V. per validare gli indicatori potrà avvalersi di un test basato sulle indicazioni di cui alla delibera CIVIT 89/2010 (comprensibilità, rilevanza, confrontabilità, fattibilità, affidabilità), alla quale potrà farsi anche riferimento per la misurazione dell'aspetto qualitativo dell'obiettivo.

## **2 - La valutazione della Performance Organizzativa ed Individuale e la connessa premialità**

L'istituto della Performance ha lo scopo di creare e analizzare una organizzazione capace di produrre risultati in modo efficiente ed efficace, ma anche analizzando le modalità con cui si raggiungono i risultati. Da ciò deriva la valutazione dell'organizzazione delle strutture (macrostruttura) del personale nella sua interezza e dei dipendenti all'interno di ciascuna struttura organizzativa nonché ne consegue la valutazione individuale dei dipendenti e dei dirigenti.

### **2.1 - La performance organizzativa**

Riguarda gli obiettivi strategici dell'Ente che possono riferirsi a tutta la macrostruttura oppure a una o alcuni settori.

L'art. 8 D. Lgs. 150/2009 indica l'ambito di misurazione e valutazione della performance qui di seguito sintetizzato:

- L'attuazione delle politiche attivate per soddisfare i bisogni finali della collettività amministrata;
- L'effettivo grado di attuazione di piani e programmi, fasi, tempi, standard qualitativi e quantitativi, risorse assorbite;
- Il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi;
- La modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi;
- L'efficienza nell'impiego delle risorse e, in particolare, il contenimento dei costi e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi.

Si rinvia, per approfondimenti in merito alla performance organizzativa, alla Delibera CIVIT n. 89/2010 per gli aspetti di multi-dimensionalità degli ambiti della performance e alla delibera CIVIT n. 121/2010.

La performance organizzativa inizia normalmente a focalizzare l'ambito degli obiettivi strategici e dei programmi e/o le dimensioni organizzative e finanziarie dell'Ente per poi estendersi ad altri parametri e indicatori significativi. Preliminarmente si indicano le priorità dell'Amministrazione e a consuntivo si valuta la capacità di attuazione dei piani e dei programmi.

La performance organizzativa (Performance Ente - P.E. cui si attribuisce l'indice di pesatura "100") è pertanto la risultante di un sistema integrato di più attività quali:

La misurazione di un insieme di parametri di salute finanziaria e organizzativa (50%); attribuendo alla salute finanziaria (25%) e alla salute organizzativa (25%); i parametri vanno aggiornati annualmente.

La media ponderata del raggiungimento dell'insieme degli obiettivi dei settori (50%); cioè misurazione dei parametri (M.P.).

La salute economica finanziaria dell'organizzazione viene valutata sulla scorta dei seguenti indicatori:

- equilibrio strutturale di parte corrente;
- saturazione dei limiti di indebitamento;
- rispetto dei parametri di deficiarietà strutturale;
- rispetto dell'equilibrio di bilancio ai sensi del dlgs. 118/2011, TUEL 267/2000 e leggi vigenti di finanza pubblica.

In futuro, anche in seguito alle disposizioni di cui al Decreto Legislativo del 23 giugno 2011 n. 118 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e successive modifiche ed integrazioni, potranno essere individuati ulteriori e/o diversi indicatori coerenti con l'implementazione del nuovo sistema di contabilità (ad esempio situazione del Fondo Crediti Dubbia Esigibilità, ecc.).

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo che indica la salute economica finanziaria dell'Ente il Nucleo di Valutazione/O.I.V., sulla scorta dei report del settore Economico-Finanziario, esprime un giudizio tra quelli proposti e assegna un punteggio ad esso corrispondente, come dalla seguente tabella:

<b>Giudizio</b>	<b>Punteggio corrispondente</b>
Obiettivo economico finanziario non perseguito	0
Obiettivo economico finanziario perseguito parzialmente	10
Obiettivo economico finanziario perseguito in tutti i parametri	15
Obiettivo economico finanziario perseguito con margini di miglioramento rispetto all'esercizio finanziario precedente	25

Indicatori di salute organizzativa: giornate di infortuni sul lavoro; giornate di assenza per malattia dal totale dei dipendenti; tempi medi dei procedimenti; qualità e quantità dei servizi erogati.

Per valutare il grado di raggiungimento di ciascun obiettivo che indica la salute organizzativa dell'Ente il Nucleo di Valutazione/O.I.V, sulla scorta dei report del Settore Risorse Umane e del Controllo di Gestione, esprime un giudizio tra quelli proposti e assegna un punteggio ad esso corrispondente, come dalla seguente tabella:

Giudizio	Punteggio corrispondente
Standard inferiore all'esercizio precedente	0
Standard quasi in linea con i valori dell'esercizio precedente	10
Standard in linea con i valori dell'esercizio precedente	15
Standard superiore ai valori dell'esercizio precedente	25

La logica metodologica che sta alla base della scelta delle variabili che concorrono a misurare la P.E. è che tutti i componenti dell'organizzazione, ciascuno nel proprio ruolo, contribuiscano al risultato complessivo dell'Amministrazione e, pertanto, tutti sono valutati con questo parametro.

L'impatto della performance organizzativa sulla valutazione individuale è maggiore in relazione alla rilevanza del ruolo ricoperto.

Il peso della P.E. sulla **valutazione individuale** viene così declinata:

Giudizio	Punteggio corrispondente
Dirigenti	15%
D e C	10%
B e A	5%

Il livello della performance organizzativa di Ente (PE) risulta dalla seguente formula:

$$PE = (PE1 \times 25\%) + (PE2 \times 25\%) + (PE3 \times 50\%).$$

Ove :

PE = Performance organizzativa di Ente

PE1= Performance organizzativa di Ente data dagli indicatori di natura economica finanziaria

PE2= Performance organizzativa di Ente data dagli indicatori di salute organizzativa

PE3= Performance organizzativa risultante dal grado di raggiungimento degli obiettivi dell'Ente come declinati nel Piano della Performance e nel PDO.

## 2.2 - La performance individuale

Riguarda la valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi.

Secondo l'art.9, comma 1 del D. Lgs. 150/2009, la misurazione della performance individuale è collegata:

- agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- al contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze individuali, professionali e manageriali dimostrate;
- alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Nell'approccio metodologico scelto dal presente sistema di valutazione, la performance individuale è la risultante delle seguenti variabili:

$$P.I. = P.E. + D.U.P \text{ oppure } P.d.O. \text{ oppure } \text{Piano Performance (P.P.)} + C.O.$$

PERFORMANCE INDIVIDUALE (P.I.)		
Performance Organizzativa dell'Ente (P.E.)	Obiettivi Documento Unico Programmazione (D.U.P.) oppure Piano dettagliato obiettivi (P.d.O.) oppure Piano Performance (P.P.)	Comportamenti Organizzativi (C.O.)

La retribuzione di risultato individuale risulta dall'applicazione dei parametri sopra specificati e qui di seguito sintetizzati con le ponderazioni per ogni categoria di soggetto valutato

$$P.I. = \text{quota } P.E. + O.I. + C.O.$$

Performance individuale: P.I.

Performance Organizzativa dell'Ente: P.E.

Obiettivi Individuali: O.I.

Comportamenti Organizzativi: C.O.

$$P.E. = S.F.O. + M.P. \text{ direz.}$$

Performance Organizzativa dell'Ente: P.E.

Salute Finanziaria (S.F.) + Salute Organizzativa (S.O.) = S.F.O.

Media Performance Settori dell'Ente: M.P. direz.

## 2.3 - Raggiungimento degli obiettivi

Per misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi individuali si fa riferimento:

Per i Dirigenti agli obiettivi assegnati nell'ambito del Piano delle Performance, del PdO, del DUP.

Per i profili D, C, B, A agli obiettivi operativi ed/o esecutivi assegnati dal Dirigente con determinazione dirigenziale entro sette giorni dall'approvazione del Piano della Performance o atto equivalente.

La scelta metodologica è quella di collegare, attraverso la Performance, il sistema di pianificazione strategica all'interno del quale saranno scelti gli obiettivi operativi di performance, con il sistema di misurazione e valutazione che si propone, a consuntivo, di stabilire se gli obiettivi formalmente assegnati sono stati conseguiti e in quale misura.

L'obiettivo non è quello di ottenere una mera misura quantitativa ma di valutare se i risultati raggiunti sono in linea con i risultati attesi. La valutazione, quindi, deve poter apprezzare quanto l'attività prodotta per la realizzazione degli obiettivi abbia favorito l'allineamento dei risultati accertati ai risultati attesi.

La misurazione della percentuale di raggiungimento degli obiettivi individuali si realizza nel modo seguente:

Soggetto da valutare	Atto di assegnazione degli obiettivi:
Dirigenti	Piano dettagliato degli obiettivi (PdO), Documento Unico di Programmazione (D.U.P.), Piano Performance (P.P.);
Dipendenti in possesso della categoria D, C, B, A	Atti del Dirigente avente in carico il personale che assegnano obiettivi (operativi e/o esecutivi).

L'obiettivo può essere:

- non raggiunto (in caso di motivata valutazione scarsa o insufficiente);
- parzialmente raggiunto (in caso di risultato realizzato sotto il valore del parametro indicato);
- raggiunto a un livello sufficiente (in caso di risultato tra livello compreso tra il minimo e il massimo ma comunque ad un livello adeguato);
- pienamente raggiunto (in caso di risultato uguale ad un livello uguale al valore massimo o superiore e il giudizio è superiore all'adeguatezza rispetto al risultato atteso).

Con l'attribuzione del seguente punteggio:

GIUDIZIO	PUNTEGGIO ATTRIBUITO
Obiettivo non raggiunto	0
Obiettivo parzialmente raggiunto ad un livello sufficiente	50
Obiettivo raggiunto	90
Obiettivo pienamente conseguito	100

Il punteggio così attribuito deve essere ponderato con il peso assegnato a ciascun obiettivo.

Il Punteggio ponderato (Pp) è calcolato con la seguente formula:  $Pp = P \times p / 100$ . La somma dei punteggi ponderati di ciascun obiettivo dà il punteggio finale relativo agli obiettivi stessi.

Il massimo del punteggio attribuibile corrisponde alla quota di punteggio attribuito agli obiettivi individuali a seconda della categoria del valutato, proporzionalmente al numero degli obiettivi.

## **2.4 - I comportamenti organizzativi**

Il secondo parametro che contribuisce alla valutazione della performance individuale è quello dell'area dei comportamenti organizzativi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è di fondamentale importanza per misurare come gli obiettivi siano stati raggiunti attraverso il confronto tra i comportamenti attesi e quelli posti in essere.

Il comportamento organizzativo è un parametro, finalizzato alla valutazione della performance individuale che indica le modalità attraverso le quali si raggiungono gli obiettivi (confrontando i comportamenti attesi e quelli posti in essere).

Per meglio sostenere il modello adottato i comportamenti organizzativi attesi dal Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta vengono puntualmente descritti in modo da restringere l'area della discrezionalità del valutatore e consentire al valutato di comprendere quanto atteso in termini di comportamenti dall'organizzazione. La valutazione dei comportamenti organizzativi avviene in relazione a parametri di valutazione predeterminati comuni a tutti i dirigenti opportunamente declinati e graduati annualmente in occasione dell'attribuzione formale degli obiettivi.

Per la valutazione del comportamento si fa riferimento ai seguenti parametri:  
Area relazionale, Area dell'innovazione, Area dell'efficienza, Area dell'efficacia.

Ciascun comportamento organizzativo, oltre ad avere una descrizione, è declinato su quattro livelli che identificano i descrittori comportamentali (comportamenti elementari osservabili) che dovranno sostenere il valutatore: Critico - In sviluppo – Atteso - Eccellente.

I comportamenti organizzativi devono essere collegabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione e inoltre:

- sono osservabili e desumibili anche dagli atti e dalle modalità di esercizio delle funzioni;
- rappresentano, a regime, un'area di miglioramento del valutato;
- possono rappresentare un'area di eccellenza del valutato (per differenziare il merito);
- devono essere mediamente tre.

Per rendere più trasparente la misurazione dei comportamenti organizzativi, al presente sistema di valutazione è allegato un Catalogo dei comportamenti attesi come esplicitati e desumibili dal Codice di comportamento, dal contenuto dei ruoli previsto dalle norme e dai contratti di comparto, nonché dalle norme di condotta in materia di lavoro pubblico.

Il catalogo descrive i comportamenti attesi, restringendo, pertanto, l'area della discrezionalità del valutatore. È così consentito allo stesso valutato di identificare con più precisione il percorso di sviluppo da compiere sull'azione del comportamento assegnato.

Ciascun comportamento organizzativo oltre ad avere una descrizione, è declinato su quattro livelli che identificano i descrittori comportamentali:

#### Area Relazionale

In quest'area vengono ricondotti i comportamenti che afferiscono più direttamente ai contenuti di ruolo relativo alla relazione interna ed esterna:

- orientamento al cittadino/servizio (per tutti i dipendenti);
- integrazione nell'organizzazione (per tutti i dipendenti);
- lavorare in gruppo (per tutti i dipendenti);
- comunicazione e ascolto (per tutti i dipendenti);
- guida e coordinamento (Dirigenti).

#### Area dell'innovazione

In quest'area vengono ricondotti i comportamenti che afferiscono all'area dell'innovazione organizzativa e della semplificazione:

- analisi e soluzione dei problemi (Dirigenti);
- innovazione (Dirigenti, Categoria D);
- gestione del cambiamento e pensiero strategico (Dirigenti, Categoria D);
- sviluppo e trasferimento delle competenze (per tutti i dipendenti).



Area dell'efficienza gestionale. In quest'area vengono ricondotti i comportamenti che afferiscono all'area della gestione dei processi:

- orientamento all'efficienza (per tutti i dipendenti);
- programmazione e organizzazione (per Dirigenti, categorie D);
- capacità decisionale (per Dirigenti, RUP, Responsabili di procedimenti);
- gestione progetti e processi (per tutti i dipendenti);
- tensione al risultato (per tutti i dipendenti).

Area dell'efficacia personale

In quest'area vengono ricondotti i comportamenti che afferiscono all'area dell'impegno, dell'efficacia personale, della capacità di riorientare i propri comportamenti:

- flessibilità (per tutti i dipendenti);
- qualità della prestazione professionale (per tutti i dipendenti);
- partecipazione e impegno lavorativo (per tutti i dipendenti);
- auto organizzazione (dalla categoria C in poi);
- puntualità e precisione (per tutti i dipendenti).

Il massimo del punteggio attribuibile corrisponde alla quota proporzionale attribuita ai comportamenti organizzativi a seconda della categoria del valutato

Per la valutazione dei comportamenti organizzativi, il valutatore fa riferimento ai quattro livelli di giudizio come di seguito descritti:

<b>GIUDIZIO</b>	<b>PUNTEGGIO ATTRIBUITO</b>
Livello critico	2
Livello in sviluppo	6
Livello atteso	8
Livello eccellente	10

Individuato il giudizio da attribuire, il Nucleo di Valutazione/O.I.V. (per i dirigenti) e il Dirigente (per il resto del personale) assegna il punteggio ad esso corrispondente all'interno dei valori della scala parametrica. Nel caso in cui il giudizio sia inferiore a 6 è richiesta la motivazione del valutatore.

## 2.5 - Sintesi del bilanciamento dei tre ambiti di misurazione e valutazione in relazione ai soggetti valutati

SOGGETTO VALUTATO	SOGGETTI VALUTATORI	P.E.	P.P.O.	C.O.
Dirigenti	Nucleo/O.I.V. Presidente dell'Ente	15%	65%	20%
Personale di comparto Categorie C e D	Dirigenti Il Nucleo verifica la conformità al sistema e alla metodologia e la capacità di differenziazione	10 %	70%	20%
Personale di comparto Categorie A e B	Dirigenti Il Nucleo verifica la conformità al sistema e alla metodologia e la capacità di differenziazione	5%	75%	20%

## 2.6 - La valutazione finale

La valutazione finale cui collegare la retribuzione di risultato è la risultante della sommatoria di tutti gli ambiti di valutazione con l'incidenza percentuale attribuita e cioè:

$$PI = (PE) + (DUP \text{ oppure } PdO) + (CO)$$

Dove:

PI = Performance Individuale cui collegare la retribuzione di risultato

PE = Performance Organizzativa dell'Ente nella percentuale individuata dal sistema di valutazione

DUP oppure PdO = Obiettivi assegnati nel Documento Unico Programmazione oppure Piano dettagliato degli Obiettivi oppure Piano Performance (P.P.)

CO = Comportamenti Organizzativi

Il metodo predisposto determinerà un punteggio finale sintetico collegato ai diversi fattori di valutazione.

## 2.7 - La valutazione negativa

### Per l'Area della dirigenza:

La valutazione negativa comporta l'apertura di un procedimento che può concludersi con l'applicazione di una delle seguenti sanzioni:

a) Per il personale con contratto di lavoro a tempo indeterminato:

1. La revoca dell'incarico in essere e la riassegnazione alle mansioni della categoria di provenienza;
2. La revoca dell'incarico in essere e l'affidamento di incarico di valore economico inferiore.

b) Per il personale con contratto di lavoro a tempo determinato: La risoluzione del rapporto di lavoro.

Il personale che ottiene una valutazione della prestazione negativa non percepisce, in ogni caso, per il periodo di riferimento, nessuna retribuzione di risultato.

### Per il personale di comparto:

L'esito negativo della valutazione potrà comportare l'eventuale avvio del procedimento disciplinare ai sensi del C.C.N.L. 21.05.2018, secondo le competenze individuate ai sensi dell'art.55 bis del novellato D. Lgs. n. 165/2001 in base alla gravità e/o reiterazione dei risultati negativi.

## 2.8 - Valutazione e premialità

### Per l'Area della dirigenza

Al punteggio finale conseguito da ciascun dirigente è associata la quota di retribuzione di risultato come di seguito specificato:

<b>PUNTEGGIO FINALE</b>	<b>QUOTA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>
< 25	Nessuna retribuzione nonché le sanzioni in caso di valutazione negativa
>25 <50	25% della retribuzione di risultato
>50 <70	50% della retribuzione di risultato
>70 <85	75% della retribuzione di risultato

>85 <90	90% della retribuzione di risultato
>90 a 100	100% della retribuzione di risultato

Dopo aver concluso il processo di valutazione, il Nucleo di Valutazione/OIV verifica in particolare:

1. Il rispetto degli obblighi in materia di trasparenza, integrità e pubblicità (report degli obiettivi);
2. Il rispetto delle misure di cui al piano di prevenzione della corruzione (report degli obiettivi);
3. Il rispetto degli atti adottati alle disposizioni di legge (report sulla regolarità amministrativa successiva);
4. Irrogazione o meno di sanzioni disciplinari (attestazione delle Risorse Umane);
5. Grado di differenziazione delle valutazioni (dalle schede di valutazione).

A seguito della suddetta verifica vengono apportati gli opportuni correttivi alla valutazione complessiva come disciplinato nei paragrafi pertinenti e riassunti nella seguente tabella:

<b>PARAMETRO</b>	<b>CORRETTIVO</b>
Mancato raggiungimento dei risultati attesi in materia di trasparenza	Detrazione fino ad un massimo di punti percentuali 10
Mancata attuazione delle misure del piano di prevenzione della corruzione.	Detrazione fino ad un massimo di punti percentuali 10
Per ogni difformità non sanata nella regolarità amministrativa	Detrazione di punti percentuali 0,60
Per ogni 10 giorni di sanzione disciplinare	Detrazione di punti percentuali 2
Per omogeneità nei giudizi superiore all'80%	Detrazione fino ad un massimo di punti percentuali 10

## 2.9 - Valutazione interim

L'incarico ad interim di altri Settori incide sulla valutazione come determinata nel presente sistema per il 25% della valutazione complessiva della posizione ricoperta temporaneamente.

## 2.10 -Valutazione area del comparto

L'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente ai compensi incentivanti destinati a valorizzare la performance individuale costituisce la base di calcolo per la determinazione del premio individuale potenziale di ciascun dipendente che è determinato tenendo conto della valutazione complessiva attribuibile e del parametro attribuito alla categoria così come sotto specificato.

Il parametro della categoria di appartenenza è individuato come segue:

CATEGORIA	PARAMETRO
A	100
B	110
B3	115
C	125
D1	145
D3	150

Nei casi di dipendenti a tempo parziale il parametro va riproporzionato in relativo alla percentuale di prestazione lavorativa.

Il premio individuale potenziale è determinato secondo la seguente formula:

$$\text{Premio individuale} = \frac{R}{\text{Spcat}} * V_{\text{max}}$$

dove:

R = ammontare complessivo delle Risorse annualmente destinate a valorizzare la performance individuale

Spcat = Sommatoria dei parametri di categoria dei dipendenti in servizio nell'anno di riferimento.

Vmax = Valutazione massima attribuibile al valutato secondo quanto previsto dal sistema di valutazione individuale

Pob = Peso attribuito all'obiettivo

Il premio individuale è determinato in funzione degli esiti del processo di valutazione secondo la seguente tabella:

PUNTEGGIO FINALE	QUOTA PREMIO DI PRODUTTIVITA'
< 25	Nessun premio
25 < 50	25
50 < 60	50
60 < 80	75
80 < 90	90
90 > 100	100

Le eventuali economie che si generano tra le risorse destinate alle performance individuali sono utilizzate nell'anno successivo secondo le modalità previste nella contrattazione integrativa.

Il sistema di valutazione per il personale del comparto si applica in presenza di risorse destinate alla produttività/performance.

### **3 - Gestione del sistema di valutazione**

#### **3.1 - Fasi e tempi del processo di valutazione**

Il processo di valutazione è annuale e consta sinteticamente delle seguenti fasi:

- 1) Fase attivazione/assegnazione degli obiettivi
- 2) Fase di verifica intermedia
- 3) Fase di valutazione finale.

##### 1) Fase attivazione/assegnazione degli obiettivi

Obiettivo di questa fase è coinvolgere il dirigente nella fase di pianificazione delle attività, funzioni e obiettivi dell'unità stessa. La definizione degli obiettivi avviene in fase di predisposizione del piano dettagliato degli obiettivi (P.d.O.) oppure del Documento Unico di Programmazione (D.U.P.) oppure Piano della Performance (P.P.) in un percorso negoziato da cui scaturiscono:

- il peso degli obiettivi;
- gli indicatori più significativi;
- i tempi e le risorse umane e strumentali necessarie nei limiti e in conformità agli strumenti di programmazione.

##### 2) Fase di verifica intermedia

In questa fase avviene la verifica intermedia dell'andamento della gestione.

Questa fase si svolge attraverso la verifica da parte del nucleo/OIV dell'andamento dell'attuazione degli obiettivi sulla scorta di un report prodotto dal valutato, al fine di riorientare l'organizzazione, individuare aree di criticità e di miglioramento. I reports possono essere utilizzati anche al fine di rappresentare lo stato di attuazione dei programmi in sede di predisposizione della proposta di riequilibrio di cui all'art.193 del d.lgs 267/00 e del vigente regolamento di contabilità. I Report sono semestrali con scadenza al 30 luglio con riferimento al primo semestre e al 31 gennaio per l'intera annualità.

##### 3) Fase di valutazione finale

In questa fase il Nucleo di valutazione/O.I.V. procede a determinare il valore complessivo della scheda di valutazione attraverso la sua formalizzazione e a comunicarla al valutato nel caso in cui si tratti dei Dirigenti di Settore. Mentre per il personale del comparto la fase di valutazione si chiude con la firma del valutato sulla scheda di valutazione: qualora questi

non concordi con la valutazione può chiedere di inserire il proprio dissenso nel campo osservazioni appositamente predisposto nella scheda.

Per ciascuna delle fasi come sopra descritte, il Nucleo/O.I.V. potrà richiedere informazioni, documenti, integrazioni dei Report al fine di supportare la misurazione e valutazione con tutte le informazioni necessarie. Completata la valutazione annuale il Nucleo/O.I.V. elabora un Report complessivo che trasmette al Presidente dell'Ente e al Segretario Generale per inserirlo nella Relazione sulla Performance.

### **3.2 - La scheda di valutazione**

Per ciascuno degli ambiti di valutazione, il valutatore si avvale di apposita scheda di valutazione che deve avere i seguenti contenuti minimi: Nome e Cognome del valutato, Anno di valutazione, Posizione ricoperta e periodo temporale della posizione.

#### Ambito 1 - Performance organizzativa:

La scheda deve riportare i parametri di valutazione e le risultanze della valutazione delle PE nonché (solo per i Dirigenti e cat. "D" p.o.) il contributo medio offerto dal Settore alla PE.

#### Ambito 2 - Obiettivi individuali:

La scheda deve riportare gli obiettivi assegnati nel D.U.P. oppure P.d.O. oppure Piano della Performance in relazione ai quali si andrà a valutare la percentuale di raggiungimento.

#### Ambito 3 - Comportamenti organizzativi:

La scheda dovrà contenere l'elenco dei fattori delle 4 aree dei comportamenti organizzativi con la valutazione assegnata.

Completati i tre ambiti di valutazione, la scheda dovrà contenere eventuali parametri di correzione di cui ai paragrafi precedenti

Alla fine verrà compilata una scheda di sintesi che conterrà i giudizi complessivi della performance individuale.

Al fine di rendere più trasparente il processo, i format delle schede saranno diversi per:

- Dirigenti
- Categorie D e C
- Restante personale di comparto.



Per i dipendenti che nel corso dell'anno, a seguito di mobilità interna, hanno prestato servizio presso due o più Settori, la valutazione sarà effettuata da ciascun Dirigente per il periodo di competenza purché tale periodo non sia inferiore al mese.

A tal fine il Dirigente cedente, al momento della mobilità presso altro settore, compila la scheda di valutazione per il periodo di sua competenza e la invia al Settore Risorse Umane e al Dirigente subentrante. A fine anno una valutazione complessiva verrà attribuita prendendo in considerazione il punteggio relativo al periodo più lungo o, in caso di parità temporale, il punteggio più alto.

La scheda va compilata anche per i dipendenti cessati, fatta eccezione per chi non ha prestato servizio attivo o lo ha prestato per meno di un mese.

Analogamente procede il Nucleo/O.I.V. per i Dirigenti fatta eccezione per il periodo minimo che, per i Dirigenti, è determinato in mesi due.

### **3.3 - Trasparenza del processo di valutazione**

Il principio della trasparenza costituisce un elemento fondante del sistema di misurazione e valutazione della performance.

In particolare, formano oggetto di pubblicazione obbligatoria una serie di informazioni concernenti il Piano e la Relazione sulla Performance, i premi corrisposti, i nominativi e i curricula degli organi di controllo, i curricula e le retribuzioni dei Dirigenti.

La trasparenza non attiene soltanto ai doveri di pubblicità ma va letta anche con riferimento alla trasparenza del processo e, pertanto, nel duplice senso di: Trasparenza interna ed esterna.

#### Trasparenza interna :

Si realizza attraverso un processo di coinvolgimento del valutato in modo da orientare i comportamenti futuri verso un processo di miglioramento continuo.

A questo fine al valutato viene consegnata copia dell'intera scheda di valutazione da cui emergono le criticità e le aree di miglioramento.

#### Trasparenza esterna:

Ai fini dell'assolvimento degli obblighi di trasparenza esterna del processo di valutazione ai sensi del D. Lgs 150/2009 e del successivo D. Lgs 33/2013, la scheda di valutazione riporterà

un quadro di sintesi, per ogni ambito, del punteggio minimo ottenuto (la somma del punteggio dei tre ambiti definisce il punteggio complessivo ottenuto che può quindi variare da 0 a 100).

### **3.4 - Procedure di conciliazione**

Acquisita la valutazione della performance individuale ciascun dipendente può, nel termine di 20 giorni dalla data di acquisizione della valutazione, chiedere per iscritto chiarimenti al soggetto valutatore, il quale deve esprimere le proprie valutazioni, previa istruttoria, nei 20 giorni successivi al ricevimento della richiesta.

Nel caso in cui il dipendente non ottenga risposta o non ritenga esaurienti i chiarimenti ricevuti potrà ricorrere al tentativo di conciliazione previsto dall'art.410 C.p.C.

Resta impregiudicata la facoltà di proporre ricorso nelle competenti sedi giurisdizionali.

### **3.5 - La Relazione sulla Performance**

La relazione sulla Performance costituisce la rappresentazione, a consuntivo, dei risultati raggiunti e della valutazione del personale.

Deve essere redatta con la duplice finalità di rendere trasparente e comunicare agli utenti interni/esterni il rendiconto di Performance conseguito dall'Ente nell'anno di riferimento e, dall'altra, avviare un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

La scheda sintetica finale costituisce la documentazione sugli esiti del processo di misurazione e valutazione della performance quale informazione a pubblicità necessaria e, pertanto, accessibile a richiesta di chiunque.

### **3.6 – Monitoraggio del sistema**

In sede di prima implementazione, la funzionalità del presente sistema deve essere verificata dopo la definizione della valutazione nel primo anno di applicazione del presente regolamento. Le eventuali criticità emerse devono risultare da apposito verbale del Nucleo di valutazione/O.I.V., previa conferenza di servizi con i dirigenti, in modo da revisionare il sistema.

*Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance  
del Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta*

**CATALOGO DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

## AREA RELAZIONALE

- **Orientamento al cittadino/Servizio:** Orientare le proprie azioni e la propria attività sulla base di una corretta interpretazione delle esigenze dei cittadini, dei colleghi e del servizio da assolvere.
- **Integrazione nell'Organizzazione:** offrire disponibilità e collaborazione ad altri ruoli e servizi per pervenire a risultati condivisi ed efficaci.
- **Guida e Coordinamento (Team Leadership):** saper assumere il ruolo di guida di un gruppo, usare tecniche e stili relazionali appropriati per tenere alta la motivazione e la produttività, promuovere azioni per sviluppare il senso di appartenenza all'organizzazione e lo spirito di squadra.
- **Comunicazione e Ascolto:** esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio e il riscontro di ciò che si sta dicendo.
- **Lavorare in gruppo:** saper far parte di una squadra rispettando il sistema di regole che il gruppo si è dato o ha ricevuto. Interagire positivamente con tutti i ruoli organizzativi del gruppo riconoscendone le competenze distintive.

## ORIENTAMENTO AL CITTADINO/SERVIZIO

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 per comprendere e rispondere alle esigenze del cittadino/collega	Si interessa e approfondisce le esigenze del cittadino/collega solo se stimolato	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 reali 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 proprio responsabile	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 indipendentemente 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	Verifica abitualmente la soddisfazione del cittadino	Verifica la soddisfazione del cittadino e nel caso di malcontento intraprende azioni volte ad accrescerne la soddisfazione

## INTEGRAZIONE NELL'ORGANIZZAZIONE

Integrazione nell'organizzazione. Offrire disponibilità e collaborazione ad altri ruoli ed UO/Servizi per pervenire a risultati utili e condivisi

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	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
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	Si sforza di utilizzare le relazioni e la conoscenza per svolgere al meglio le proprie attività ma non risulta particolarmente efficace	Usa in modo adeguato il sistema delle relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività	Usa in maniera ottimale le relazioni e la conoscenza dell'organizzazione per svolgere le proprie attività e le mette anche a disposizione dei colleghi
Non fornisce supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce supporto e risposta alle richieste di informazione di altre funzioni/servizi solo se sollecitato	Fornisce abitualmente supporto e risposta alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi	Fornisce spontaneamente supporto e risponde in modo tempestivo alle richieste di informazioni di altre funzioni/servizi

## GUIDA E COORDINAMENTO (TEAM LEADERSHIP)

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 orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune solo se sollecitato	Orienta con efficacia i membri del gruppo verso il raggiungimento dell'obiettivo comune	Orienta 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 le attività del gruppo ma fatica a definire e far agire i ruoli attesi	Organizza efficacemente le attività del gruppo e definisce i ruoli attesi	Organizza efficacemente le attività del gruppo, verifica che il ruolo atteso venga agito e stimola i componenti del gruppo a fare altrettanto
Non dà feedback sulle attività realizzate e non riorienta i componenti del gruppo	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i componenti del gruppo solo se sollecitato	Dà feedback sulle attività realizzate e riorienta i componenti del gruppo	Dà e richiede sistematicamente il feedback sulle attività realizzate
Non usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'Amministrazione e non lo avverte come un bisogno	Usa le leve per stimolare il senso di appartenenza al gruppo ed all'Amministrazione solo se sollecitato	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

## COMUNICAZIONE E ASCOLTO

Comunicazione e ascolto: esprimere ed esporre con chiarezza fatti e concetti a qualsiasi tipo di interlocutore, curando costantemente il linguaggio ed il riscontro di ciò che si sta dicendo

Livello critico	Livello di sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non ascolta con attenzione e non comprende le richieste del cittadino /collega, non assume il punto di vista del proprio interlocutore	Si sforza di ascoltare con attenzione e comprendere senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del cittadino/collega	Ascolta con attenzione e comprende senza pregiudizio le richieste del senza pregiudizio le richieste del vista del proprio interlocutore
Non chiede conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede, in maniera discontinua e non abituale, conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Chiede conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore	Ricerca attivamente conferme per accertarsi che la comunicazione sia stata chiara, comprensibile ed esaustiva per l'interlocutore
Non adatta la propria comunicazione e non la rende comprensibile al suo interlocutore	Tende ad adattare la propria comunicazione in funzione del suo interlocutore ma non sempre vi riesce	Adatta la propria comunicazione e la rende comprensibile al suo interlocutore	Adatta la propria comunicazione, la rende comprensibile al suo interlocutore ed è capace di sintetizzare le informazioni rilevanti
Non si esprime in modo chiaro ed efficace	Tenta di esprimersi in modo chiaro ed efficace	Si esprime in modo chiaro ed efficace	Si esprime in modo chiaro ed efficace e attiva la motivazione degli interlocutori all'ascolto



## LAVORARE IN GRUPPO

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

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si integra con i membri del gruppo, non ne riconosce il ruolo e non recepisce stimoli al confronto costruttivo	Si integra con i membri del gruppo ma ritiene il proprio ruolo più importante di quello degli altri; recepisce stimoli al confronto costruttivo solo se sollecitato	Si integra con i membri del gruppo, ne rispetta il ruolo e recepisce gli stimoli al confronto costruttivo	Si integra pienamente con i membri del gruppo valorizzando i ruoli altrui; 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 degli altri componenti
Non rispetta le regole che il gruppo si è dato e non partecipa al lavoro	Tende a rispettare 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	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 del gruppo	Ha difficoltà a lavorare in gruppo ma contribuisce al risultato complessivo del gruppo	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

## **AREA DELL'EFFICACIA PERSONALE**

- **Flessibilità:** Saper lavorare con efficacia in differenti situazioni e/o con persone diverse o gruppi. Agire con disponibilità e flessibilità rispetto ad eventi non previsti e non ordinari.
- **Qualità della prestazione professionale:** costante attenzione e accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle proprie attività e delle responsabilità affidate.
- **Partecipazione e impegno lavorativo:** coinvolgimento attivo nei processi e nelle attività di competenza, orientando i propri comportamenti al raggiungimento degli obiettivi.
- **Auto-Organizzazione:** organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi dell'organizzazione senza ricorrere continuamente al superiore gerarchico.
- **Puntualità e precisione:** capacità di rispettare i tempi e le scadenze connesse alla propria attività.

## FLESSIBILITA'

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	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 /responsabili	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

## QUALITA' DELLA PRESTAZIONE PROFESSIONALE

Qualità della prestazione professionale. Costante attenzione all'accuratezza e qualità del proprio operato nell'espletamento delle attività e delle responsabilità affidate

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	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	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
E' poco attento o addirittura disinteressato alle relazioni con cittadini e colleghi	E' attento alle relazioni con cittadini e Colleghi ma ha difficoltà a stabilire un rapporto empatico	E' attento alle relazioni con cittadini e colleghi	E' attento alle relazioni con cittadini e colleghi e orienta il comportamento dei propri colleghi del Settore

## PARTECIPAZIONE E IMPEGNO LAVORATIVO

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	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 supporto 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

## AUTO-ORGANIZZAZIONE

Auto-Organizzazione: Organizzare il proprio lavoro in autonomia ma in piena sintonia con gli obiettivi, i tempi e le modalità condivisi nel gruppo e nell'U.O.

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non organizza il lavoro autonomamente ed aspetta sempre direttive dagli altri	Tende ad organizzare il lavoro autonomamente ma ricerca l'approvazione da parte dei colleghi/responsabili	Organizza il lavoro autonomamente e non aspetta direttive dagli altri	Organizza il lavoro autonomamente ed è in grado di orientare i comportamenti dei propri colleghi
Organizza il proprio lavoro senza tenere conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Tende ad organizzare il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro	Organizza il proprio lavoro tenendo conto delle esigenze del gruppo di lavoro ed è in grado di gestire con flessibilità le proprie attività in funzione delle esigenze di servizio
Non rispetta i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione solo se sollecitato	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione	Rispetta in autonomia i tempi della programmazione e gestisce con lucidità tutto ciò che ne esula senza per questo mettere in discussione l'organizzazione del lavoro
Non utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo solo se sollecitato	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, richiedendo supervisione al responsabile	Utilizza al meglio il proprio tempo lavorativo e definisce priorità, per il proprio ambito di responsabilità, in autonomia

## PUNTUALITÀ E PRECISIONE

Capacità di presidiare il valore del tempo rispetto al raggiungimento del risultato e rispettare i tempi e le scadenze connesse alla propria attività

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non si concentra sulle priorità a valore strategico per l'ente	Si sforza di concentrarsi sulle priorità se gli vengono attenzionate	Ha un presidio forte dei tempi rispetto al raggiungimento dei risultati	Ha una forte capacità di presidiare il valore del tempo evitando di avere un approccio burocratico
Non rispetta le scadenze in relazione ai singoli procedimenti e impegni	È in via di massima attento ai tempi e alle scadenze se sollecitato	È puntuale e preciso	È orientato alla programmazione della propria attività in funzione del rapporto tempo/risultato
Non è né preciso né puntuale nello svolgere la propria attività	È attento ai tempi ma con lavoro di scarsa qualità e precisione	È puntuale nei tempi e produce lavoro di qualità	È puntuale e preciso dimostrando attenzione ai vari aspetti del problema e ai dettagli più significativi
È discontinuo, non ha metodo e non è veloce	Cerca di utilizzare un metodo di lavoro e si impegna se controllato	Ha metodo ed è veloce	Lavora con sistematicità e velocità e orienta al metodo anche l'attività e i comportamenti di colleghi e collaboratori

## AREA DELL'INNOVAZIONE

- **Analisi/Soluzioni dei problemi:** Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema, analizzare: fattori critici svolgendo un ruolo propositivo e attivo nella ricerca delle soluzioni.
- **Innovazioni:** Analizzare situazioni nuove e/o complesse e valutare opportunità, impatti e rischi. Proporre, incoraggiare e sviluppare nel proprio ambito organizzativo e di servizio dell'Ente soluzioni innovative.
- **Gestione del cambiamento:** Avere un atteggiamento proattivo rispetto ai cambiamenti introdotti nell'Amministrazione e nella propria unità organizzativa, facilitandone la realizzazione e adattando il proprio comportamento lavorativo alle mutate condizioni organizzative e gestionali introdotte.
- **Pensiero Strategico:** Saper leggere il contesto interno ed esterno, comprendere e diffondere la visione dell'Ente, guidando le attività verso una visione unitaria a cui improntare la propria attività e quella dei collaboratori.
- **Sviluppo e Trasferimento delle Competenze:** disponibilità a trasferire le proprie competenze ed esperienze professionali. Accrescere le proprie in funzione della crescita professionale propria e dei collaboratori e colleghi.



## ANALISI E SOLUZIONE DEI PROBLEMI

Analisi e soluzione dei problemi: Identificare con chiarezza tutte le parti che compongono un problema e analizzare e 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 diverse 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 e/o l'approvazione del proprio responsabile	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	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

## INNOVAZIONI

Innovazione: analizzare situazioni nuove o complesse e valutare opportunità impatti e rischi. proporre, incoraggiare e sviluppare soluzioni innovative

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 competenze 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 lavoro per il cittadino
Raramente produce idee originali dalle quali trarre spunti di applicazione innovative	Tende a produrre e accogliere idee originali 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.

## GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

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	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

PENSIERO STRATEGICO

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

## SVILUPPO E TRASFERIMENTO DELLE COMPETENZE

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 quella dei colleghi/collaboratori. disponibilita' a trasmettere le proprie competenze

Livello critico	Livello in sviluppo	Livello atteso	Livello eccellente
Non trasmette il sapere con un linguaggio appropriato	Tende ad 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	E' disponibile a trasmettere le proprie competenze solo se sollecitato	E' disponibile a trasmettere le proprie competenze	E' disponibile a trasmettere le proprie competenze e crea un clima favorevole affinché gli altri facciano altrettanto

## AREA RIASSUNTIVA/ GESTIONALE

- **Orientamento all'Efficienza:** Operare per un costante miglioramento dei livelli di servizio resi all'interno e all'esterno dell'Ente, avendo come obiettivo il miglioramento quali-quantitativo della produttività.
- **Programmazione e Organizzazione:** Pianificare 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.
- **Decisione:** Capacità di scegliere tra diverse alternative con tempestività e ponderatezza anche in condizione di incertezze e complessità, stabilendo e proponendo alternative possibili e valutando le conseguenze.
- **Gestione Progetti/Processi:** Garantire una continua attività di verifica dell'avanzamento dei progetti o dei singoli processi di competenza, individuare le fasi critiche, proporre correzioni tempestive al fine di assicurare il raggiungimento degli obiettivi. Semplificare i processi di lavoro.
- **Tensione al Risultato:** Orientare la gestione delle attività, dei tempi, delle risorse tenendo sempre sotto controllo il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

## ORIENTAMENTO ALL'EFFICIENZA

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 un 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	Dà il giusto peso al rispetto di scadenze e tempi previsti ma, non sempre vi riesce	Rispetta le scadenze e i tempi previsti	Rispetta sempre le scadenze e i tempi previsti e orienta 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

## PROGRAMMAZIONE E ORGANIZZAZIONE

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, tempo 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



<p>Non dimostra sensibilità agli aspetti economici (attenzione ai costi - benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza</p>	<p>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</p>	<p>Riconosce l'importanza delle variabili economiche (attenzione ai costi benefici, efficienza-qualità, risorse-risultati) rispetto alle attività di pertinenza</p>	<p>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</p>
---	--	---	---

## DECISIONE

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 responsabilità	Si sforza di decidere in autonomia nell'ambito della propria 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 ed 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

## GESTIONE PROGETTI/PROCESSI

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	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	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

<p>Non intravede nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa</p>	<p>È disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate ma solo quando gli vengono segnalate nuove opportunità di miglioramento</p>	<p>È disponibile a rimettere in discussione le prassi consolidate e ricerca nuove opportunità di miglioramento</p>	<p>Studia e si adopera continuamente alla ricerca di nuove opportunità di miglioramento e semplificazione organizzativa</p>
---	---	--	---

## TENSIONE AL RISULTATO

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	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 maggiore 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 ad 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

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta

Valutazione dei Dirigenti anno \_\_\_\_\_  
 Nucleo di Valutazione /O.I.V.

**Scheda riassuntiva di valutazione della  
 PERFORMANCE INDIVIDUALE  
 DIRIGENTI/RESPONSABILI APICALI  
 Anno \_\_\_\_\_**

Dirigente/Responsabile Apicale	Direzione	Periodo

Punteggi nei tre ambiti di valutazione

PE Performance organizzativa dell'Ente		/ 100
PDO Punteggio raggiungimento Obiettivi assegnati con il PDO e Piano delle Performance		/ 100
CO Punteggio Comportamenti Organizzativi		/ 100

Performance Individuale Dirigenti

$$PI = (PE \times 15\%) + (PDO \times 65\%) + (CO \times 20\%)$$

<b>Quota PE</b> (Performance Organizzativa dell'Ente) 15%	0,00
<b>PDO</b> (Punteggio raggiungimento Obiettivi assegnati con il PDO e Piano delle Performance) 65%	0,00
<b>CO</b> (Punteggio Comportamenti Organizzativi) 20%	0,00
<b>PI</b> Performance Individuale (Punteggio Finale)	0 / 100

Data

Il Delegato alla consegna

\_\_\_\_\_  
 Firma del Dirigente/Responsabile Apicale valutato

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta

Valutazione Personale di Comparto anno \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Dirigente \_\_\_\_\_

**Scheda riassuntiva di valutazione della  
PERFORMANCE INDIVIDUALE  
PERSONALE DI COMPARTO (Categorie C e D)  
Anno \_\_\_\_\_**

Cognome e Nome	Servizio/Ufficio	Periodo

Punteggi nei tre ambiti di valutazione

PE Performance organizzativa dell'Ente		/ 100
PDO Punteggio raggiungimento Obiettivi assegnati dal Dirigente/Resp. Apicale		/ 100
CO Punteggio Comportamenti Organizzativi		/ 100

Performance Individuale Dipendenti

$$PI = (PE \times 10\%) + (PDO \times 70\%) + (CO \times 20\%)$$

<b>Quota PE</b> (Performance Organizzativa dell'Ente) 10%	0,00
<b>PDO</b> (Punteggio raggiungimento Obiettivi assegnati dal Dirigente o suo delegato) 70%	0,00
<b>CO</b> (Punteggio Comportamenti Organizzativi) 20%	0,00
<b>PI</b> Performance Individuale (Punteggio Finale)	0 / 100

Data

Il Dirigente

Firma del dipendente valutato

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Libero Consorzio Comunale di Caltanissetta

Valutazione Personale di Comparto anno \_\_\_\_\_

Settore \_\_\_\_\_

Dirigente \_\_\_\_\_

**Scheda riassuntiva di valutazione della  
PERFORMANCE INDIVIDUALE  
PERSONALE DI COMPARTO (Categorie A e B)  
Anno \_\_\_\_\_**

Cognome e Nome	Ufficio	Periodo

Punteggi nei tre ambiti di valutazione

PE Performance organizzativa dell'Ente		/ 100
PDO Punteggio raggiungimento Obiettivi		/ 100
CO Punteggio Comportamenti Organizzativi		/ 100

Performance Individuale Dipendenti

$$PI = (PE \times 5\%) + (PDO \times 75\%) + (CO \times 20\%)$$

<b>Quota PE</b> (Performance Organizzativa dell'Ente) 5%	0,00
<b>PDO</b> (Punteggio raggiungimento Obiettivi assegnati dal Dirigente o suo delegato) 75%	0,00
<b>CO</b> (Punteggio Comportamenti Organizzativi) 20%	0,00
<b>PI</b> Performance Individuale (Punteggio Finale)	0 / 100

Data

Il Dirigente

\_\_\_\_\_  
Firma del dipendente valutato