

ALLEGATO 2



*CITTA' DI ASTI*

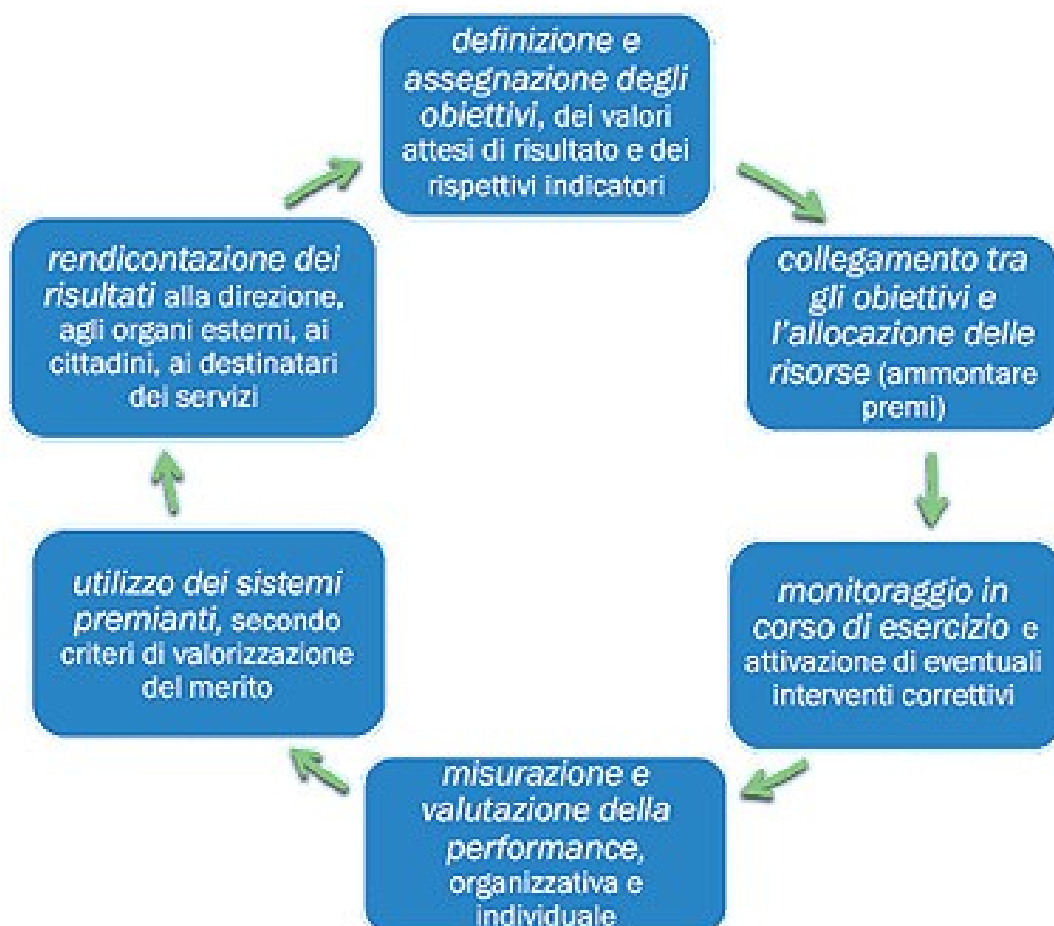
**SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**  
del personale dirigente

## OGGETTO E FINALITA'

Il presente documento definisce i criteri e le metodologie per la misurazione e la valutazione della performance del personale dirigente del Comune di Asti, secondo i principi dettati dal Decreto Legislativo numero 150 /2009, dal vigente Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi e dallo Statuto comunale.

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 e recepita dall'art. 30 del sopra citato Regolamento, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'Ente e, di conseguenza, alla soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

Le fasi del ciclo di gestione della performance (art. 31 del Regolamento) possono riassumersi nello schema seguente:



## **COLLEGAMENTO ALLA PERFORMANCE DI ENTE**

Il Piano della Performance, quale parte costituente del PEG ai sensi del TUEL e del Principio applicato della Programmazione (All.4/1 del D.Lgs 118/01 e smi) approvato dalla Giunta comunale permette l'effettiva implementazione degli Obiettivi definiti nel DUP (SES E SEO), al Bilancio, ad ogni altro strumento di programmazione dell'Ente ed è corredato degli indispensabili indicatori per consentire la misurazione della Performance dell'Ente.

In stretta connessione con i documenti di cui sopra sono gli obiettivi di gestione di unità organizzativa annuali, individuati attraverso l'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione o di altri eventuali strumenti di programmazione operativa monitorati e articolati in azioni mediante le procedure informatiche all'uopo disponibili (quali: CoDiRe).

Ciascun obiettivo è comunque affidato ad un Dirigente, che ne è responsabile - o che può attribuirne la responsabilità agli IPO di cui dispone - sulla base della distribuzione delle funzioni, delle attività e dei servizi attribuiti dall'amministrazione comunale, come definita a priori dalla stessa con atti di organizzazione interna.

Tra gli obiettivi di gestione attribuiti ai dirigenti la Giunta Comunale individua quelli il cui raggiungimento contribuisce a misurare, non esclusivamente, la performance di Ente.

Il budget per la remunerazione dell'indennità di risultato è diminuito proporzionalmente, rispetto alla misura massima stabilita dal CCDI, in relazione allo scostamento del risultato effettivamente realizzato dalla performance di Ente in rapporto al massimo teorico. Compete all'ORGANISMO DI VALUTAZIONE la certificazione del grado di raggiungimento della performance, determinato tenendo conto anche dell'azione di fattori esogeni, e la conseguente indicazione della percentuale di abbattimento dei budget. Nel caso in cui il grado di raggiungimento della performance sia inferiore al 50% rispetto al massimo non si dà luogo all'erogazione della retribuzione dirisultato.

## **CHI VALUTA**

Ai sensi dell'art. 32 del vigente Regolamento sull'Ordinamento degli uffici e dei servizi , è l'ORGANISMO DI VALUTAZIONE, soggetto preposto alla valutazione dell'intero ciclo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente, che propone al Sindaco la valutazione annuale dei dirigenti e l'attribuzione agli stessi dei correlati trattamenti accessori.

## IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

### AREE DI VALUTAZIONE

La misurazione e la valutazione della performance dei dirigenti è collegata:

- a) agli obiettivi di Performance individuati dalla Giunta Comunale attraverso il PEG e attribuiti ai Dirigenti (di norma in un numero mai superiore a 5-7) in base alle funzioni, attività e servizi di rispettiva pertinenza. Tra questi obiettivi la Giunta Comunale individua altresì quelli il cui raggiungimento contribuisce alla **misurazione della performance di Ente**, tenuto conto della specifica proposta in tema formulata dall'organismo di valutazione, di norma, entro il termine dell'anno precedente a quello oggetto di valutazione e in applicazione della specifica metodologia;
- b) alle competenze organizzative e manageriali dimostrate.

### VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

La valutazione è espressa secondo una scala di 4 livelli come da schema seguente:

**livello 1:** obiettivo non raggiunto

**livello 2:** obiettivo parzialmente raggiunto

**livello 3:** obiettivo raggiunto

**livello 4:** obiettivo con alto livello di difficoltà o strategicità raggiunto o surclassato assegnato/individuato anticipatamente dalla Giunta comunale

La somma dei punteggi assegnati a ciascun Obiettivo ponderati per il peso relativo determina uno Score Totale pari al max a 400. Il rapporto tra lo Score Totale Effettivo e lo Score max, riproporzionato in 55/100 (**ed arrotondato alla prima cifra decimale, per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09**), determinerà il punteggio valutativo relativo all'Area degli Obiettivi che sarà riportato **nella Scheda individuale di Valutazione Finale di ciascun Dirigente al fine di determinare, per somma dei due punteggi di Area, lo Score di Performance Individuale (SPI)**.

### VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ORGANIZZATIVE E MANAGERIALI

La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei dirigenti avviene sulla base di sette (fattori di) Competenze/Comportamenti, di cui cinque previste obbligatoriamente per tutti e due scelti/e tra i/le restanti da parte del SG d'intesa con il NDV.

La descrizione ed il peso attribuito ad ogni singolo fattore di Competenza sono illustrati nelle Tabelle n. 1 e n. 2 allegate al presente documento. Nella Tabella n. 2 sono, inoltre, riportati alcuni elementi esemplificativi di ogni fattore valutativo.

*Il fattore valutativo "Valorizzazione e Gestione Risorse Umane" comprende il riscontro del livello di differenziazione (pesato 5 punti sul peso complessivo di 15 per il fattore valutativo in questione) delle valutazioni effettuate, relativamente alle R.U. specificamente assegnate, sia alla differenziazione effettuata relativamente all'apprezzamento della qualità del contributo individuale alla performance della struttura di appartenenza .*

**Tale ambito risulta al momento sospeso, nelle more della ridefinizione del sistema di valutazione del comparto Dirigenza.**

FATTORE VALUTATIVO DI COMPETENZA/COMPORAMENTO	
1. orientamento al risultato	obbligatoria
2. integrità e osservanza delle regole	obbligatoria
3. valorizzazione e gestione risorse umane	obbligatoria
4. dominio digitale	obbligatoria
5. competenze specialistiche tipiche dell'incarico	obbligatoria
6. relazioni e integrazione	tra queste 2 competenze indicate dal SG d'intesa con il NDV
7. organizzazione e programmazione	
8. iniziativa e autonomia	
9. flessibilità e gestione cambiamento	
10. risoluzione problemi e innovazione	
11. negoziazione e gestione conflitti	

La valutazione dei fattori correlati alle Competenze e ai Comportamenti dimostrati dal personale dirigente viene effettuata attraverso l'apposita Scheda (Allegato B) con l'attribuzione della seguente scala di punteggio (da graduare in base all'intensità e frequenza dei comportamenti positivamente osservati e delle competenze dimostrate) e tenendo presenti le funzioni e le mansioni connesse al ruolo, categoria o incarico rivestito oltrechè le descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4.

Valutazione del fattore di Competenza	Livello	Punteggio
Elevato	4	da 360 a 400
Adeguito	3	da 280 a 359
Migliorabile	2	da 200 a 279
Non adeguato	1	da 100 a 199

(Al fine di favorire l'uniformità nella formulazione dei giudizi da parte dei soggetti valutatori la scala dei punteggi è descritta nella Tabella n. 5).

*In considerazione del fatto che al personale Dirigente compete la valutazione dei dipendenti assegnati, la quota parte del fattore valutativo "Valorizzazione e Gestione Risorse Umane" relativa al grado di differenziazione delle valutazioni di cui alla Tabella n. 1 allegata al Sistema (pari a 5 punti di peso) sarà calcolata, d'ufficio, in base all'indice di differenziazione medio dei punteggi di valutazione del personale non dirigente attribuito alla Struttura dirigenziale. Si procederà, perciò, secondo il seguente iter:*

- *si determinerà d'ufficio lo scarto quadratico medio delle valutazioni effettuate da ciascun dirigente relativamente alle Competenze dei propri collaboratori; il Dirigente che avrà valutato dimostrando lo scarto quadratico medio di massimo valore avrà resa disponibile*

per lo Score pesato del proprio fattore valutativo "Valorizzazione e Gestione Risorse Umane" l'intera quantità di 5 punti riservata appunto alla differenziazione;

- agli altri dirigenti sarà conseguentemente assegnata una "frazione dei 5 punti riservati" proporzionalmente al rapporto tra il proprio scarto quadratico medio e quello massimo di anni definite.

Tenendo conto per i Dirigenti di quanto di anni specificato, il punteggio individuale complessivo di tale Elemento qualitativo di valutazione si ottiene moltiplicando il punteggio attribuito a ciascun fattore valutativo di Competenza per il relativo parametro di ponderazione relativa (come espresso in Scheda Allegato B), sommando i risultati così ottenuti e determinando lo Score finale dell'Area valutativa "Competenze". Al fine di formulare il giudizio relativo al personale del Comparto, il Dirigente può coinvolgere l'Incaricato di Posizione Organizzativa chiedendo pareri e osservazioni, in sua assenza, al "responsabile d'ufficio" al quale risulta "assegnato" il dipendente.

**Tale ambito risulta al momento sospeso, nelle more della ridefinizione del sistema di valutazione del comparto Dirigenza.**

---

Il punteggio complessivo (Score finale) è riproporzionato a 45/100 ed è arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09). Tali punteggi (ri-proporzionati) sono poi riportati nella Scheda individuale di Valutazione Finale di ciascun Dirigente al fine di determinare, per somma dei due punteggi di Area, lo Score di Performance Individuale (SPI).

#### VALUTAZIONE FINALE

L'ORGANISMO DI VALUTAZIONE esprimerà la valutazione finale in una graduatoria unica espressa in fasce secondo lo schema seguente:

FASCE	PUNTEGGIO SPI	RETRIBUZIONE DI RISULTATO
FASCIA 1	Da <b>366</b> a 400 Eccellente	100%
FASCIA 2	Da <b>331</b> a <b>365 Discreto</b>	85%
FASCIA 3	Da <b>301</b> a <b>330</b> Soddisfacente	75%
FASCIA 4	Da <b>221</b> a <b>300</b> Migliorabile	50%
FASCIA 5	Da 100 a <b>220</b> Inadeguato	0

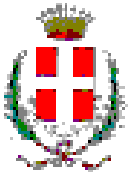
#### **VERIFICA PERIODICA**

Viene effettuata una verifica periodica dell'andamento della performance del personale dirigente rispetto ai fattori correlati alle Competenze e ai Comportamenti; al fine della valutazione dei comportamenti, viene effettuato un colloquio iniziale del singolo dirigente con il Sindaco per definire i comportamenti "attesi", una o

più verifiche intermedie durante l'anno per l'individuazione dei margini di eventuale miglioramento, e infine un colloquio finale per la conclusione della valutazione.

### **PROCEDURE DI CONCILIAZIONE**

Nel caso in cui il dirigente non sia soddisfatto della valutazione ricevuta può presentare ricorso al Comitato dei Garanti, organismo previsto dall'art. 28 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi, *entro i 20 giorni successivi al colloquio conclusivo con l'ORGANISMO DI VALUTAZIONE*. Il Comitato dei Garanti si pronuncerà entro i successivi 60 giorni.



## COMUNE DI ASTI

### SCHEDA VALUTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

<b>1. DATI ANAGRAFICI</b>
Nome                      Cognome  Luogo e data di nascita  Titolo di studio
<b>2. DATI ORGANIZZATIVI</b>
Settore di responsabilità  Posizione ricoperta <b>DIRIGENTE</b>  Anzianità nell'attuale posizione .....
Anzianità totale di servizio .....
Periodo di valutazione ANNO: _____



## VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

N	OBIETTIVI ANNO _____ <b>(a)</b>	P E S O <b>(b)</b>	INDICATORI DI MISURA E TARGET DI RISULTATO  <b>(c)</b>	VALUTAZIONE  <b>(d)</b>	VALUT. NE PESATA  <b>(e=bx d)</b>
1	RIF PEG: _____			1    2    3    4	
2	RIF PEG: _____			1    2    3    4	
3	RIF PEG: _____			1    2    3    4	
4	RIF PEG: _____			1    2    3    4	
5	RIF PEG: _____			1    2    3    4	
<b>Tot. 100</b>				<b>TOTALE SCORE</b>	
			<b>SCORE MAX = 400</b>		
				<b>SCORE RIPROPORZIONATO</b>	

**VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI  
ORGANIZZATIVI**



VALUTAZIONE PERFORMANCE SEZIONE COMPETENZE / COMPORAMENTI				
Fattori Valutativi di Competenza / Comportamento Chiave -	Peso	VALUTAZIONE NDV (1-2-3-4)		SCORE (su 400)
1. Orientamento al risultato	20	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
2. integrità e osservanza delle regole	20	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
3. valorizzazione e gestione risorse umane	15	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
4. dominio digitale	10	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
5. competenze specialistiche tipiche dell'incarico	15	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
6. <i>fattore scelto dal S.G. d'intesa con il NdV</i>	10	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
7. <i>fattore scelto dal S.G. d'intesa con il NdV</i>	10	1	NON ADEGUATO	
		2	MIGLIORABILE	
		3	ADEGUATO	
		4	ELEVATO	
<b>tot.</b>	<b>100</b>	<b>TOTALE SCORE</b>		-
		SCORE MAX=400		
		<b>SCORE RIPROPORZIONATO (45%)</b>		-
<b>SCORE FINALE</b>				
media pesata SCORE VALUTATI (da riportare in scheda Valutazione finale Performance Individuali) - max 400				
		<b>SCORE obiettivi</b>		-
		<b>SCORE competenze</b>		-
		<b>SCORE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE (SPI)</b>		-
		<b>RETRIBUZIONE DI RISULTATO (%)</b>		-

## INTERVENTI DI MIGLIORAMENTO

**OSSERVAZIONI DURANTE IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE:**

**MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI EMERSI DAL COLLOQUIO:**

**INTERVENTI PER LO SVILUPPO (affiancamento, percorsi formativi, letture, ecc.):**

Data .....

Firma del Sindaco .....

Firma del Dirigente .....

Firme Componenti del Nucleo di Valutazione

.....

.....

.....

**TABELLA N. 1 “Competenze e Comportamenti per il personale dirigente”**

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale dirigente avviene sulla base di sette competenze/comportamenti, di cui cinque previste obbligatoriamente per tutti e due indicate tra le restanti da parte del SG d’intesa con il NDV.

<b>Fattore di Competenza</b>		<b>peso</b>
1) orientamento al risultato	obbligatoria	20
2) integrità e osservanza delle regole	obbligatoria	20
3) valorizzazione e gestione risorse umane	obbligatoria	15 <i>(di cui 5 sul livello di differenziazione delle valutazioni)</i>
4) dominio digitale	obbligatoria	10
5) competenze specialistiche	obbligatoria	15
6) relazioni e integrazione	tra queste, 2 Competenze indicate dal SG d’intesa con il NDV	Ciascuna con peso 10
7) organizzazione e programmazione		
8) iniziativa e autonomia		
9) flessibilità e gestione cambiamento		
10) risoluzione problemi e innovazione		
11) negoziazione e gestione conflitti		



**TABELLA N. 2 “Dizionario delle Competenze e dei Comportamenti per la valutazione del personale dirigente”**

Il sistema prevede i seguenti 11 fattori di valutazione delle competenze e comportamenti dei dirigenti:

1)

ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Capacità di orientare il proprio lavoro, il proprio impegno e competenze al raggiungimento degli obiettivi sia individuali che organizzativi assicurando un livello di prestazione coerente alla natura e importanza degli obiettivi stessi anche in presenza di criticità ed incertezza	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Non persegue efficacemente gli obiettivi assegnati. L'attenzione ai risultati è superficiale e prevalgono atteggiamenti burocratici. Non contribuisce a delineare seriamente gli obiettivi della struttura. Non ha una visione chiara dei risultati correlati alle funzioni della struttura. L'attività è organizzata e svolta esclusivamente per singoli adempimenti/atti e non per obiettivi.
		MIGLIORABILE	2	Attua i programmi e persegue gli obiettivi limitando il suo impegno al raggiungimento di standard minimi. Non svolge un ruolo proattivo nei confronti della struttura. Considera ancora prevalente l'adempimento rispetto al raggiungimento del risultato finale.
		ADEGUATO	3	Mette al centro della propria azione il raggiungimento degli obiettivi previsti. Ha un atteggiamento di verifica continua sulla reale efficacia delle procedure e sull'utilità delle prassi amministrative. Si attiva con tutti i soggetti con cui si relaziona per favorire il raggiungimento degli obiettivi della struttura
		ELEVATO	4	L'orientamento al risultato contraddistingue tutta la sua attività. Traduce le direttive strategiche in obiettivi e azioni sfidanti per se e per i propri collaboratori. Svolge un ruolo proattivo e di traino nei confronti non solo della struttura ma anche di altri soggetti per il conseguimento di standard di risultato sempre più elevati



2)

INTEGRITÀ E OSSERVANZA DELLE REGOLE	Capacità di garantire nello svolgimento del ruolo e delle responsabilità assegnate la massima integrità e l'osservanza delle normative, delle regole e delle scadenze assicurando un costante impulso e controllo nei confronti dei propri collaboratori anche con riferimento alla normativa anticorruzione, trasparenza ed al codice di comportamento	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Non rispetta normative e regole connesse alla propria attività e funzioni. Non cura la verifica degli obblighi contrattuali nei confronti del personale assegnato. Nella maggior parte dei casi non rispetta le scadenze richieste per lo svolgimento delle funzioni e delle attività organizzative interne.
		MIGLIORABILE	2	Si adegua alle norme e regole con atteggiamento formalistico e non sempre costruttivo. Non considera prioritario svolgere un ruolo di controllo e impulso dell'osservanza delle regole nei confronti del personale. Ha qualche difficoltà nel rispetto delle scadenze.
		ADEGUATO	3	Sa conciliare l'osservanza dei vincoli normativi e delle regole con l'attività della struttura e con l'efficace perseguimento degli obiettivi. Periodicamente verifica l'osservanza delle regole da parte del personale assegnato. Rispetta tutte le scadenze richieste.
		ELEVATO	4	Fa dell'osservanza delle norme e delle regole una caratteristica trasversale e un valore aggiunto nell'attività della struttura. Svolge un ruolo di continua verifica e impulso affinché il personale assegnato curi l'osservanza delle regole anche quale fattore professionalizzante. Considera le scadenze non solo un vincolo regolamentare e normativo ma quale elemento di qualità del lavoro.

3)

VALORIZZAZIONE E GESTIONE RISORSE UMANE	Capacità di assolvere correttamente alle funzioni, responsabilità e prerogative dirigenziali nella gestione del personale. Capacità di valutare con obiettività e orientamento meritocratico i propri collaboratori.	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Non svolge, se non sporadicamente, l'attività di indirizzo, guida e coordinamento del personale assegnato. Non condivide obiettivi e finalità della struttura e non incoraggia i collaboratori a sviluppare capacità e competenze. Considera la direzione per obiettivi e la valutazione un mero ed inutile adempimento burocratico e trasmette in maniera esplicita ed implicita tale atteggiamento ai propri collaboratori. Si sottrae alle proprie responsabilità dirigenziali e per quieto vivere tende ad accogliere anche richieste ingiustificate e consente all'interno della struttura una cattiva distribuzione del lavoro ed inefficienze.
		MIGLIORABILE	2	Percepisce l'importanza di una buona gestione del personale ma a volte non riesce a coordinare la struttura e coinvolgere i singoli collaboratori. Di norma controlla l'attività del personale ma spesso è poco efficace nel prendere provvedimenti correttivi. In caso di imprevisti o conflitti interni ha qualche difficoltà nella risoluzione delle problematiche organizzative e gestionali che tende a ricondurre a fattori esterni
		ADEGUATO	3	Valuta il personale assegnato. Controlla l'attività ed esige il rispetto degli obiettivi con atteggiamento meritocratico. Conosce i propri collaboratori e cerca di valorizzare ognuno di essi per il contributo che può fornire alla struttura promuovendo l'efficacia del gruppo. Interviene nell'ambito della propria autonomia organizzativa per migliorare l'attività in caso di imprevisti e problematiche (es. carenze di organico, nuovi compiti ecc.).
		ELEVATO	4	Afferma e rafforza nei confronti del proprio personale il prestigio della propria organizzazione. Nell'esercizio del ruolo dirigenziale e delle proprie scelte organizzative sa essere indipendente senza farsi condizionare da logiche di amicizia o appartenenza. Valorizza capacità e competenze dei collaboratori sapendo individuare per ognuno di essi punti di forza e fattori da migliorare. Sa essere un leader autorevole che svolge un'attività costante di promozione e assistenza per il miglioramento dei risultati e del clima interno alla struttura nonostante imprevisti e nuovi carichi di lavoro.

4)

DOMINIO DIGITALE	Capacità di utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie dell'informazione per il lavoro e le relative applicazioni gestionali. Sono quindi competenze utili a favorire l'interazione con cittadini con competenze digitali e a sfruttare il potenziale di efficientamento e speditezza che le tecnologie digitali permettono alla gestione dei processi di ciascuna PA, sia nei confronti dei cittadini/stakeholders, che in termini di interoperabilità tra PA.	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Dimostra di non possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di uso del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		MIGLIORABILE	2	Dimostra di possedere alcuna abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICTs), in termini sia di parziale sfruttamento delle potenzialità del PC per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare dati e informazioni, sia di non elevata inclinazione a comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet.
		ADEGUATO	3	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale.
		ELEVATO	4	È preparato e applica quando possibile/necessario tutte le ICTs e le relative applicazioni rese disponibili dall'Amministrazione valorizzandone il vantaggio personale e organizzativo. Si rende disponibile ad applicazioni sperimentali di nuove tecnologie/applicazioni stimolando la crescita delle competenze digitali dei propri colleghi e collaboratori, curando altresì l'auto-formazione e l'aggiornamento professionale personale e dei propri collaboratori.

5)

COMPETENZE SPECIALISTICHE	Capacità di applicare e approfondire le conoscenze specialistiche e tecniche necessarie allo svolgimento della propria attività e al raggiungimento degli obiettivi. Capacità di aggiornamento e autoformazione nelle materie relative all'ambito disciplinare di competenza	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Si dimostra poco preparato e competente. È restio ad approfondire le materie di competenza. Non cura la formazione e l'aggiornamento.
		MIGLIORABILE	2	Ha una conoscenza non sempre approfondita delle materie della struttura. Considera la formazione e l'aggiornamento professionale un elemento positivo ma non prioritario.
		ADEGUATO	3	È preparato e competente nelle materie connesse alla propria attività. Riconosce l'importanza e cura la formazione e l'aggiornamento professionale.
		ELEVATO	4	Sa conciliare il ruolo di dirigente organizzatore con quello di specialista della materia. Cura costantemente la formazione e l'aggiornamento. Dimostra di avere una conoscenza ampia, approfondita e di scenario che gli consente di usufruire e valorizzare le competenze specialistiche dei propri collaboratori.

6)

RELAZIONI E INTEGRAZIONE	Capacità di creare e mantenere una rete di relazioni professionali efficaci e costruttive dimostrando empatia e capacità di ascolto. Capacità di orientare la propria azione verso il soddisfacimento	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Non cura la qualità delle relazioni interpersonali. Provoca frequenti conflitti interpersonali. Ha un atteggiamento nei confronti dei propri interlocutori ostile e difensivo "a prescindere" che fa sì che i soggetti esterni si rivolgano ad altri componenti della struttura. Non fornisce la necessaria collaborazione alle altre strutture. Non si pone dal punto di vista del destinatario del servizio e non si cura dei bisogni dei clienti interni ed esterni.
		MIGLIORABILE	2	Gestisce in maniera soddisfacente le relazioni interpersonali ma a volte si trincerava in atteggiamenti difensivistici divenendo poco disponibile all'integrazione e alla collaborazione. Ha un atteggiamento poco proattivo nei gruppi di lavoro limitandosi a salvaguardare la propria posizione. Non appare particolarmente attento ai bisogni dell'utenza interna ed esterna.
		ADEGUATO	3	Svolge il proprio ruolo con particolare attenzione per le relazioni interpersonali. Sa integrare efficacemente la struttura con l'esterno consapevole dei bisogni dell'utenza interna o esterna. Fornisce la necessaria collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro.

	dei bisogni dell'utenza interna ed esterna. Capacità di integrarsi con le altre strutture, contribuire al lavoro di gruppo e favorire la circolazione delle informazioni	ELEVATO	4	È particolarmente abile nella gestione delle relazioni interpersonali e sa gestire l'insorgere di eventuali conflitti. Riesce a far divenire tale capacità un valore aggiunto dell'attività della struttura. Fornisce senza indugio e secondi fini la massima collaborazione ad altri soggetti e nei gruppi di lavoro. Promuove l'integrazione della propria struttura nell'ambito dell'Ente e verso i clienti esterni ed interni.
--	--	---------	---	--

7)

ORGANIZZAZIONE E PROGRAMMAZIONE	Capacità di organizzare, pianificare e programmare efficacemente la propria attività e le funzioni della struttura attraverso l'utilizzo ottimale delle	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Svolge la propria attività senza alcuna programmazione di medio e lungo periodo. Non cura l'organizzazione interna alla struttura lasciando il personale ad autogestirsi. Non attribuisce importanza all'organizzazione del lavoro affidandosi di volta in volta a singole direttive.
		MIGLIORABILE	2	Organizza e programma il lavoro del personale e le attività della struttura solo in occasione di compiti particolarmente complessi e della definizione degli obiettivi.
		ADEGUATO	3	Sa organizzare in maniera efficace la struttura individuando priorità e programmando le attività necessarie al perseguimento degli obiettivi. Cura l'organizzazione del lavoro ponendo attenzione alla distribuzione dei carichi di lavoro.

	risorse umane, economiche e strumentali disponibili. Capacità di migliorare l'organizzazione del lavoro anche attraverso una corretta assegnazione dei compiti ed equilibrata distribuzione dei carichi di lavoro	ELEVATO	4	Impronta tutta l'attività della struttura ad un'attenta organizzazione di ruoli, compiti e carichi di lavoro. Realizza una programmazione dettagliata di tutte le funzioni della struttura. Innova i metodi di lavoro e le procedure alla ricerca costante del miglioramento del servizio.
--	---	---------	---	---

8)

INIZIATIVA E AUTONOMIA	Capacità di assumere iniziative ed agire concretamente al fine di svolgere al meglio le proprie attività e superare le criticità. Capacità di agire autonomamente e proattivamente senza attendere input da altri soggetti.	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Non prende iniziative e agisce solo su sollecitazione esterna oppure quando la situazione è molto critica. Non agisce in maniera autonoma e attende sempre istruzioni dal superiore gerarchico.
		MIGLIORABILE	2	Assume iniziative ma stenta a mantenerle e portarle al risultato. La sua autonomia si limita alla gestione ordinaria.
		ADEGUATO	3	Ha capacità di iniziativa senza bisogno di sollecitazioni esterne. Agisce in maniera autonoma pur nel rispetto dei diversi ruoli organizzativi. Agisce nella giusta autonomia a seconda del ruolo svolto.
		ELEVATO	4	Assume una costante iniziativa anche nei confronti di soggetti esterni alla struttura.

9)

FLESSIBILITÀ E GESTIONE CAMBIAMENTO	Capacità di adattare il proprio lavoro alle diverse situazioni e alle nuove esigenze organizzative. Capacità di interpretare e gestire le problematiche derivanti dall'evoluzione del contesto esterno in cui opera la struttura e da mutamenti, normativi ed organizzativi	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Resta ancorato al proprio punto di vista che non è disponibile a rimettere in discussione, senza comprendere la complessità del contesto. È per principio ostile ad ogni cambiamento e non collabora all'introduzione di innovazioni nelle funzioni/procedure
		MIGLIORABILE	2	La capacità di comprensione del contesto non risulta sempre adeguata. Aderisce ai cambiamenti in modo più formale che sostanziale
		ADEGUATO	3	È aperto e disponibile al cambiamento cercando di adeguare il proprio ruolo e i compiti della struttura alla nuova situazione È in grado di cogliere la complessità del contesto Sa gestire gli indirizzi di cambiamento e le conseguenze sulle azioni della struttura.
		ELEVATO	4	Ha una visione strategica dell'Amministrazione e sa anticipare i cambiamenti e i possibili sviluppi futuri. Recepisce gli indirizzi di cambiamento promossi dall'Amministrazione e sa tradurli in azioni concrete

10)

RISOLUZIONE PROBLEMI E INNOVAZIONE	Capacità di proporre soluzioni efficaci e concrete alle problematiche sottoposte con approccio proattivo e analitico. Capacità di introdurre innovazioni nell'organizzazione e nelle procedure della struttura.	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Poco incline ad adottare nuove prospettive e ricercare il miglioramento. Non risolve adeguatamente i problemi che si pongono oppure propone soluzioni scarsamente innovative o palesemente inefficaci.
		MIGLIORABILE	2	Cerca una soluzione solo quando i problemi si sono manifestati in tutta la loro consistenza. Propone delle soluzioni non sempre efficaci e poco innovative. Fatica a perseguire le soluzioni individuate di fronte alle difficoltà.
		ADEGUATO	3	È in grado di inquadrare con chiarezza il problema. Dimostra capacità di risoluzione anche di problematiche caratterizzate da complessità ed interdipendenza. È propenso a individuare soluzioni innovative tenendo presente la fattibilità e la tempestività
		ELEVATO	4	Intravede in anticipo i problemi e mette in moto le strategie per risolverli spesso in maniera innovativa. Dimostra una elevata capacità di risoluzione dei problemi posti anche di fronte a situazioni particolarmente complesse e cronicizzate.

11)

NEGOZIAZIONE E GESTIONE CONFLITTI	Capacità di affrontare positivamente il confronto e il negoziato con i propri interlocutori cercando soluzioni vantaggiose per le parti. Capacità di risolvere e gestire con equilibrio i conflitti riducendone gli effetti negativi.	NON ADEGUATO	LIVELLO 1	Non riesce ad affermare il proprio punto di vista se non facendo ricorso alla parte emotiva, nel difendere le proprie posizioni si irrigidisce inutilmente e non riesce a gestire il potenziale conflitto.
		MIGLIORABILE	2	Si impegna nel confronto e nella negoziazione ma con risultati scarsi. Il suo ascolto nei confronti degli interlocutori appare di mera formalità. Sottovaluta i conflitti interni ed esterni.
		ADEGUATO	3	Sa condurre con equilibrio il confronto e la negoziazione. Dimostra attenzione e sensibilità non formali nei confronti delle posizioni altrui. Riesce a limitare e gestire i conflitti con efficacia.
		ELEVATO	4	Affronta con successo il confronto aggregando consenso e condivisione alle soluzioni prospettate. Dimostra grande abilità nel condurre e concludere il negoziato. Affronta sul nascere i potenziali conflitti riconducendo le parti a posizioni equilibrate e non strumentali.



### **TABELLA N. 5 “Descrittori della scala dei punteggi (valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi)”**

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi viene effettuata con l’attribuzione del punteggio relativo ad uno dei giudizi indicati nella sottostante tabella corrispondenti alle descrizioni contenute nei dizionari delle competenze di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4.

<b>giudizio</b>	<b>descrittore</b>	<b>Score</b>
<b>ELEVATO</b>	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati, nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore:	
	<ul style="list-style-type: none"><li>– sono elevati e di particolare rilievo rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li><li>– risultano superiori alle attese rispetto al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li><li>– sono garantiti anche in situazioni talvolta critiche e complesse.</li></ul>	da 360 a 400
<b>ADEGUATO</b>	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"><li>– sono apprezzabili rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li><li>– risultano pienamente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li><li>– sono garantiti, di norma, senza necessità di intervento e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li></ul>	da 280 a 359
<b>MIGLIORABILE</b>	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"><li>– non sono del tutto soddisfacenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li><li>– risultano solo parzialmente adeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li><li>– necessitano di frequenti interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li></ul>	da 200 a 279
<b>NON ADEGUATO</b>	Le competenze ed i comportamenti professionali ed organizzativi dimostrati nel periodo di riferimento, relativamente al pattern esemplificato in ciascuna Scheda di Fattore::	
	<ul style="list-style-type: none"><li>– sono gravemente carenti rispetto al livello di qualità ed alle esigenze richieste;</li><li>– risultano totalmente inadeguati al ruolo ed alle funzioni assegnate;</li><li>– necessitano di continui interventi e/o assistenza di superiori e/o colleghi.</li></ul>	da 100 a 199

**TABELLA N. 5 (continua) “graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (non adeguato, migliorabile, adeguato, elevato)”**

Al fine di formulare la graduazione nell’ambito dei singoli giudizi (100-199; 200-279; 280-359; 360-400), si suggerisce di tenere presente da parte del soggetto valutatore oltre che la descrizione contenuta per ognuna delle competenze descritte nei dizionari (di cui alle Tabelle n. 2 e n. 4) anche dei seguenti criteri generali:

- a) l’intensità e la frequenza dei comportamenti osservati e delle competenze dimostrate;
- b) le dimensioni della qualità, del ruolo e funzioni e del contesto in cui si opera come sotto descritte.

DIMENSIONE QUALITÀ	DIMENSIONE RUOLO E FUNZIONI	DIMENSIONE CONTESTO IN CUI SI OPERA
La prima dimensione fa riferimento all’ambito qualitativo della prestazione. In tale ambito rientra quindi la valutazione del valore intrinseco della prestazione (competenze e comportamenti agiti) realizzata in termini qualitativi, quantitativi, di tempistica, di Customer Satisfaction, ecc...	La seconda dimensione fa riferimento alla valutazione della prestazione rispetto al ruolo (categoria contrattuale di appartenenza, mansioni esigibili e incarico attribuito) ed alle funzioni assegnate (connesse all’attività di competenza all’interno della struttura dirigenziale di appartenenza)	La terza dimensione fa riferimento al contesto interno ed esterno nel quale è svolta la prestazione con particolare riferimento alle eventuali criticità e complessità delle attività e della situazione organizzativa, alle responsabilità e rischio di sanzioni connesse allo svolgimento dei compiti assegnati.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.