

# **REGOLAMENTO PER L'ISTITUZIONE E L'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

## **TITOLO 1° – LE FINALITA'**

Il Comune di Villafranca Padovana assume il sistema di misurazione e valutazione della performance quale strumento per il miglioramento dei servizi offerti alla cittadinanza e per la crescita delle competenze professionali dei dipendenti. Riconosce il merito attraverso l'erogazione di premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative.

## **TITOLO 2° - I SOGGETTI**

Sono parti attive del processo di misurazione e valutazione della performance:

- 1) il Sindaco;
- 2) Il Nucleo di Valutazione;
- 3) i dipendenti titolari di posizione organizzativa;
- 4) Ufficio controllo di gestione.

### **Articolo 2.1 – il Sindaco**

Compete al Sindaco la valutazione del Segretario Comunale e dei dipendenti titolari di posizione organizzativa, quest'ultimi sulla base della proposta formulata dal Nucleo di Valutazione. Qualora il Sindaco si discosti da tale proposta, ne fornisce idonea motivazione.

### **Articolo 2.2 – il Nucleo di Valutazione**

Compete al Nucleo di Valutazione proporre al Sindaco la valutazione dei dipendenti titolari di posizione organizzativa, sulla base della metodologia adottata da questo Comune. Per la disciplina della nomina e del funzionamento del Nucleo di Valutazione si fa rinvio ai regolamenti vigenti. Supporta l'attività di controllo strategico, definisce il sistema di pesatura delle posizioni organizzative, definisce il sistema di valutazione da sottoporre all'approvazione della Giunta Comunale.

### **Articolo 2.3 – i dipendenti titolari di posizione organizzativa**

Compete ai titolari di posizione organizzativa la valutazione del personale dipendente assegnato alla struttura dagli stessi diretta, sulla base della metodologia adottata da questo Comune. Qualora uno stesso dipendente sia assegnato a più strutture, la valutazione sarà espressa, in modo congiunto, dai responsabili delle strutture a cui è assegnato.

### **Articolo 2.4 – uffici controllo di gestione**

Compete all'ufficio controllo di gestione fornire i dati di sintesi necessari per l'esplicazione delle funzioni del Nucleo di Valutazione.

## **TITOLO 3° - LA PERFORMANCE**

### **Articolo 3.1 – la performance organizzativa**

La performance organizzativa misura e valuta i seguenti aspetti:

- a) l'effettivo grado di attuazione dei piani, programmi ed obiettivi contenuti nella Relazione Previsionale e Programmatica approvata annualmente quale allegato al Bilancio di previsione

considerando il rispetto delle fasi, dei tempi previsti, degli indicatori qualitativi e quantitativi nonché delle risorse utilizzate;

- b) il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi erogati ai cittadini considerando anche lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- c) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- d) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- e) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati.

### **Articolo 3.2 – la performance individuale**

La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale titolare di posizione organizzativa è collegata:

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

La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di misurazione e valutazione della performance e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

## **TITOLO 4° - IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

### **Articolo 4.1 – il ciclo della performance**

Il Comune di Villafranca Padovana sviluppa, in coerenza con il programma di mandato dell'amministrazione, con la relazione previsionale e programmatica, con il bilancio di previsione dell'ente e con il piano esecutivo di gestione / piano delle risorse ed obiettivi, il ciclo di gestione delle performance.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

### **Articolo 4.2 – gli obiettivi**

La definizione e l'assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse si realizza attraverso i seguenti strumenti di programmazione:

- a) le linee programmatiche di mandato approvate dal Consiglio Comunale all'inizio del mandato amministrativo, che delineano i programmi e progetti contenuti nel programma elettorale del

Sindaco con un orizzonte temporale di cinque anni, sulla base dei quali si sviluppano i documenti facenti parte del sistema integrato di pianificazione;

b) la Relazione Previsionale e Programmatica e il Bilancio di previsione, che individua, con un orizzonte temporale di tre anni, i programmi e progetti assegnati ai centri di costo e le risorse finanziarie disponibili;

c) il Piano di assegnazione delle risorse, approvato annualmente dalla Giunta, che contiene le risorse assegnate ai centri di costo;

Gli obiettivi sono:

a) rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione contenuti negli strumenti di programmazione di cui al comma precedente;

b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;

c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;

d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;

e) commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;

f) confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;

g) correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **Articolo 4.3 – il piano delle performance**

Il Piano della performance rappresenta in modo schematico e integrato il collegamento tra le linee programmatiche di mandato e gli altri livelli di programmazione, in modo da garantire una visione unitaria e facilmente comprensibile della performance attesa dell'ente.

Il ciclo di gestione della performance inizia con la proposta al segretario comunale da parte dei titolari di posizione organizzativa degli obiettivi da raggiungere nell'anno di riferimento con il dettaglio delle relative fasi procedurali e temporali e degli indicatori di valutazione in attuazione degli strumenti di programmazione indicati nel comma precedente. Le proposte vengono analizzate dal segretario comunale e dal Sindaco i quali potranno introdurre modifiche ed integrazioni che verranno discusse con il titolare di posizione organizzativa interessato. Il nucleo di valutazione comunale predisporre successivamente lo schema di piano delle performance.

Lo schema di piano delle performance è analizzata dalla Giunta Comunale, la quale potrà proporre modifiche, integrazioni e specificazioni sentiti i titolari di posizione organizzativa interessati e il segretario comunale. Il piano delle performance è approvato dalla Giunta Comunale.

La proposta degli obiettivi e la predisposizione del piano delle performance è oggetto di valutazione della performance individuale rispettivamente dei titolari di posizione organizzativa e del segretario comunale. In ogni caso la predisposizione dello schema del piano delle performance deve avvenire entro 20 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione e comunque entro il 30 aprile di ciascun anno. La Giunta Comunale lo approva nei successivi 10 giorni. In caso di mancata adozione del Piano della performance è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa e al Segretario Comunale che risultino avere concorso alla mancata adozione del Piano, per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. L'amministrazione che non provvede all'approvazione del Piano non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

Dopo l'approvazione in Giunta Comunale:

il Segretario Comunale procede:

- all'attribuzione formale degli obiettivi ai titolari di posizione organizzativa;

- alla consegna formale della scheda di valutazione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate (allegato a).

ciascun titolare di posizione organizzativa procede:

- all'attribuzione formale degli obiettivi ai dipendenti che dovrà successivamente valutare;
- alla consegna formale della scheda di valutazione relativa alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (allegato a).

Il piano delle performance approvato potrà essere modificato con delibera della Giunta Comunale. Le modifiche vanno comunicate ai titolari di posizione organizzativa interessati, i quali le trasmettono formalmente ai dipendenti coinvolti.

#### **Articolo 4.4 – il monitoraggio**

Il segretario comunale, con la collaborazione dei singoli titolari di posizione organizzativa e della conferenza dei predetti titolari, verifica continuamente nel corso dell'anno il grado di realizzazione del piano delle performance.

Almeno una volta l'anno, indicativamente entro il 15 settembre, viene effettuato il monitoraggio infrannuale sul primo semestre che viene formalizzato attraverso l'analisi, anche con stati di avanzamento lavori, del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati.

L'esito del monitoraggio viene approvato dalla Giunta Comunale, e comunicato ai titolari di posizione organizzativa e ai dipendenti.

Sia nel corso delle verifiche effettuate durante l'anno che in sede monitoraggio infrannuale possono essere proposte dal Nucleo di Valutazione alla Giunta Comunale eventuali modifiche ed integrazioni.

#### **Articolo 4.5 – la relazione sulla performance**

Al termine dell'esercizio, entro il 28 febbraio dell'anno successivo, i titolari di posizione organizzativa relazionano al segretario comunale ed al Nucleo di Valutazione, sentita la conferenza dei titolari di posizione organizzativa, sul grado di raggiungimento degli obiettivi attribuiti e del comportamento organizzativo dei dipendenti. Le singole posizioni organizzative predispongono, entro il 31 marzo, lo schema di relazione sulle performance che deve essere validata dal Nucleo di Valutazione. Lo schema di relazione sulle performance è analizzata dalla Giunta Comunale che può proporre eventuali modifiche ed integrazione da discutere con il titolare di posizione organizzativa interessato, con il segretario generale e col Nucleo di Valutazione. La Giunta Comunale approva la relazione sulle performance entro il 30 aprile.

In caso di inadempimento di quanto previsto dal presente articolo è fatto divieto di erogazione della retribuzione di risultato ai titolari di posizione organizzativa e al Segretario Comunale che risultino avere concorso al mancato predisposizione della Relazione per omissione o inerzia nell'adempimento dei propri compiti. L'amministrazione che non provvede all'approvazione della Relazione non può procedere ad assunzioni di personale o al conferimento di incarichi di consulenza o di collaborazione comunque denominati.

#### **Articolo 4.6 – il sistema di valutazione e misurazione della performance**

Il sistema di valutazione e di misurazione della performance è definito dal Nucleo di Valutazione previa concertazione con il Sindaco e la conferenza dei titolari di posizione organizzativa e successivamente proposto alla Giunta Comunale per l'approvazione.

Per le posizioni organizzative in applicazione a quanto previsto dall'art. 3.2 si adotta il seguente criterio di ripartizione dell'indennità di risultato:

- 50% in rapporto alle valutazioni degli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e risultanti dalla relazione sulla performance di cui all'art. 4.5;
- 45% in rapporto alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e risultanti dalla scheda di valutazione di cui all'allegato sub a) proposta formulata dal Nucleo di Valutazione e valutata dal Sindaco, entro il termine del 31 gennaio dell'anno successivo, e qualora il Sindaco si discosti da tale proposta, ne fornisce idonea motivazione.
- 5% in rapporto alla capacità di valutazione dei propri collaboratori calcolata con lo scarto quadratico medio dei punteggi attribuiti ai dipendenti di ciascuna area e con la seguente gradazione:
  - scarto quadratico medio fino a 0,99 – percentuale da corrispondere 25%;
  - scarto quadratico medio da 1 a 3,99 – percentuale da corrispondere 50%;
  - scarto quadratico medio da 4 a 6,99 – percentuale da corrispondere 75%;
  - scarto quadratico medio dal 7 in su – percentuale da corrispondere 100%;

Per il personale in applicazione a quanto previsto dall'art. 3.2 si adotta il seguente criterio di ripartizione del fondo per le risorse decentrate destinato ad incentivare la produttività e miglioramento dei servizi:

- 50% in rapporto al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e risultanti dalla relazione sulla performance di cui all'art. 4.5;
- 50% in rapporto alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e alle competenze dimostrate e dai suoi comportamento professionali e organizzativi e risultanti dalla scheda di valutazione di cui all'allegato sub a) formulata dalla posizione organizzativa di riferimento e trasmessa ai collaboratori interessati entro il termine del 31 gennaio dell'anno successivo.

FASI	Documento	Organo Competente/Deliberante
Programmazio ne	Relazione Previsionale e Programmatica	Consiglio Comunale
	Bilancio di Previsione	Consiglio Comunale
	PEG/Piano delle risorse e obiettivi	Giunta Comunale
	Delibera sistema di valutazione	Giunta Comunale (proposta dal nucleo di valutazione)
	Piano Performance	Giunta Comunale (proposta dal nucleo di valutazione)
	Consegna schede di valutazione PO	Segretario Comunale
	Consegna schede di valutazione dipendenti	P.O.
Monitoraggio	Monitoraggio	Giunta
Verifica	Verifica finale	Giunta
	Relazione finale sulla Performance	Giunta , Nucleo di Valutazione (validazione)
	Attribuzione premio PO	Sindaco, su proposta del Nucleo di Valutazione
	Attribuzione premio dipendenti	Posizione organizzativa

#### **Articolo 4.7 – Contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.**

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all' art. 7, 3° comma, D. Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance prevede le seguenti procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate.

Per le posizioni organizzative:

entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, in caso di risultato non condiviso, la posizione organizzativa può produrre articolata relazione contro-deduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, il Sindaco:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma, sentito il Nucleo di valutazione;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e al Nucleo di valutazione.

Per i dipendenti:

entro 10 giorni dalla consegna della scheda di valutazione, in caso di risultato non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione contro-deduttiva, sulla quale, entro i 10 gg. successivi, la posizione organizzativa:

- a) in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà il proprio parere di conferma;
- b) diversamente potrà procedere alla conseguente revisione della valutazione operata e a notificarla all'interessato e al Nucleo di valutazione.

Nel caso in cui si verifichi l'ipotesi a) di cui al presente articolo, entro tre giorni dalla comunicazione dell'esito di conferma della valutazione, può essere richiesto, a cura del Dipendente, attraverso atto scritto e motivato l'intervento, del nucleo di valutazione. La procedura di conciliazione deve essere definita entro 7 giorni dalla richiesta. La procedura di conciliazione si chiude con la formazione di un verbale riportante i contenuti dell'accordo raggiunto tra l'organo di valutazione, la posizione organizzativa e il Dipendente, ovvero con la constatazione del mancato accordo.

### **TITOLO 5° - LA TRASPARENZA**

#### **Articolo 5.1 – La trasparenza**

La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto rilevante dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dall'Amministrazione ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m), della Costituzione.

Ai fini della trasparenza, l'amministrazione deve garantire la massima pubblicità di ogni fase del ciclo di misurazione e valutazione della performance attraverso la pubblicazione sul sito internet dell'ente nell'apposita sezione dedicata alla trasparenza. In particolare deve essere tempestivamente pubblicato sia il piano delle performance, con eventuali modifiche approvate in corso d'anno, che la relazione sulle performance.

Il Presidente del Nucleo di Valutazione sovrintende agli obblighi in materia di trasparenza.

## **Articolo 5.2 – Pubblicazione – entrata in vigore**

Il presente regolamento entra in vigore a intervenuta esecutività della relativa delibera di approvazione.

Esso è pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente allo scopo di favorire il controllo sul rispetto dei principi di buon andamento ed imparzialità.

## **TITOLO 6 – PROGRESSIONE ECONOMICA ALL'INTERNO DELLE CATEGORIE**

### **Articolo 6.1 – Progressione economica all'interno delle categorie**

La progressione economica orizzontale si sviluppa partendo dal trattamento tabellare iniziale delle quattro categorie, con l'acquisizione in sequenza degli incrementi corrispondenti alle posizioni:

per la categoria A dalla posizione A1 alla A5

per la categoria B dalla posizione B1 alla B7

per la categoria C dalla posizione C1 alla C5

per la categoria D dalla posizione D1 alla D6

Nel triennio 2015/2016/2017 le progressioni sono attribuite, in modo selettivo, ad una quota limitata di dipendenti a tempo indeterminato, pari al 35% di ciascuna graduatoria per l'anno 2015, 35% di ciascuna graduatoria per l'anno 2016, 33% di ciascuna graduatoria per l'anno 2017 (arrotondato all'unità per difetto fino allo 0,499 periodico e per eccesso dallo 0,50) del totale dei dipendenti di ciascuna graduatoria al 1° gennaio di ciascun anno di selezione;

Sono ammessi alla selezione annuale per la progressione economica orizzontale i dipendenti:

- che hanno maturato un'anzianità di servizio con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato di almeno tre anni presso il Comune di Villafranca Padovana o presso l'Unione dei Comuni Padova Nordovest in caso di rientro del personale per recesso del Comune dall'Unione nella posizione economica precedente alla data del 31 dicembre dell'anno antecedente a quello della selezione (es. per le procedure di selezione esperite nell'anno 2015 ai fini della progressione orizzontale, i partecipanti devono aver maturato l'anzianità minima al 31.12.2014);
- Che al 31 dicembre dell'anno antecedente a quello della selezione hanno maturato l'anzianità minima di cui al punto precedente e che all'1.1 dell'anno in cui si effettua la selezione non sono iscritti a diversa posizione giuridica e/o economica (es. progressione di carriera a seguito di concorso);
- Che nel biennio precedente non sono stati sanzionati con provvedimenti disciplinari superiori o uguali al rimprovero scritto.
- Che abbiano conseguito una valutazione media nei due anni precedenti la selezione non inferiore a 93/100 nelle schede di valutazione individuale (allegate al vigente regolamento per l'istituzione e l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance ai fini della produttività);

La progressione economica è attribuita ai dipendenti che hanno conseguito il punteggio più alto all'interno di una graduatoria formata dai dipendenti della categoria D e di una graduatoria formata dai dipendenti delle categorie da A, B e C, in ordine decrescente e determinata dalla media aritmetica dei due anni precedenti all'anno della progressione dei valori delle schede di valutazione individuale allegate al vigente regolamento per l'istituzione e l'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

A parità di punteggio verrà data la precedenza al dipendente con più anzianità di servizio nella posizione economica, nel caso di ulteriore parità al più anziano di età.

Per l'attuazione della progressione economica le parti concordano nel procedere all'applicazione dell'istituto della progressione orizzontale per ciascun anno con riferimento alla data del primo dicembre per ciascuno degli anni 2015, 2016 e 2017.



ALLEGATO A)

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
ANNO \_\_\_\_

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

CATEGORIA E PROFILO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

GIUDIZIO	DI	SINTESI	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

PUNTEGGIO FINALE |\_\_|

Data \_\_\_\_\_

Firma del responsabile

\_\_\_\_\_

Firma del dipendente per presa visione

\_\_\_\_\_

Data di presa visione

\_\_\_\_\_

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
POSIZIONE ORGANIZZATIVA ANNO \_\_\_\_

DIPENDENTE \_\_\_\_\_

CATEGORIA E PROFILO \_\_\_\_\_

AREA \_\_\_\_\_

GIUDIZIO                      DI                      SINTESI                      \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PUNTEGGIO FINALE |\_\_|

Data

Firma del nucleo di valutazione

\_\_\_\_\_

IL SINDACO

- conferma la valutazione proposta dal nucleo di valutazione
- non conferma la valutazione proposta dal nucleo di valutazione e attribuisce il seguente punteggio \_\_\_\_\_ derivante dalla modifica dei seguenti punteggi della scheda allegata per le seguenti motivazioni \_\_\_\_\_

Data

Firma del sindaco

\_\_\_\_\_

Firma del dipendente per presa visione

\_\_\_\_\_

Data di presa visione

\_\_\_\_\_

CATEGORIA A

<i>Conoscenze</i>		Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Tecniche specifiche e strumenti informatici	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Delle specifiche procedure relative alla propria attività	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Del contesto organizzativo	Mediamente rilevante	2	4	6	8
<b><i>Competenze di realizzazione</i></b>					
Tensione al risultato	Sa operare per risolvere problemi operativi di natura routinaria, circoscritti al proprio ambito di lavoro.	2	4	6	8
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro	Sa lavorare bene nell'ambito di regole e procedure definite	2	4	6	8
Capacità di assumersi delle responsabilità e ad impegnarsi	Sa rispettare le responsabilità assegnate	2	4	6	8
<b><i>Competenze cognitive</i></b>					
Attitudine all'analisi	Sa identificare e scomporre i problemi all'interno di situazioni non complesse	1	2	3	4
Tendenza ad autoattivarsi per migliorare le proprie conoscenze	Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	1	2	3	4
<b><i>Competenze di servizio</i></b>					
Orientamento all'utente interno/esterno	Sa rispondere con efficacia alle richieste degli utenti	3	6	9	12
Attitudine a creare un clima favorevole	Sa appianare le microconflittualità del suo ambiente lavorativo	3	6	9	12
Capacità di rappresentare l'Ente e la sua organizzazione	Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	1	2	3	4
<b><i>Competenza di efficacia</i></b>					
Flessibilità e capacità di far fronte agli imprevisti	Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall'esterno	2	4	6	8
Capacità di programmazione e controllo del proprio lavoro	Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	2	4	6	8
		25	50	75	100

CATEGORIA B1

<i>Conoscenze</i>		Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Tecniche specifiche e strumenti informatici	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Delle specifiche procedure relative alla propria attività	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Del contesto organizzativo	Mediamente rilevante	2	4	6	8
<b><i>Competenze di realizzazione</i></b>					
Tensione al risultato	Sa lavorare bene nell'ambito di regole e procedure definite	2	4	6	8
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro	Sa applicare iniziative nuove, proposte da altri	2	4	6	8
Capacità di assumersi delle responsabilità e ad impegnarsi	Sa rispettare le responsabilità assegnate	2	4	6	8
<b><i>Competenze cognitive</i></b>					
Attitudine all'analisi	Sa identificare e scomporre i problemi all'interno di situazioni non complesse	1	2	3	4
Tendenza ad autoattivarsi per migliorare le proprie conoscenze	Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	1	2	3	4
<b><i>Competenze di servizio</i></b>					
Orientamento all'utente interno/esterno	Sa rispettare le regole prefissate di rapporto con l'utente nell'ambito di procedure standardizzate	3	6	9	12
Attitudine a creare un clima favorevole	E' in grado di non generare conflitti e situazioni di disagio nel suo ambiente lavorativo	3	6	9	12
Capacità di rappresentare l'Ente e la sua organizzazione	Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	1	2	3	4
<b><i>Competenza di efficacia</i></b>					
Flessibilità e capacità di far fronte agli imprevisti	Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall'esterno	2	4	6	8
Capacità di programmazione e controllo del proprio lavoro	Sa programmare il proprio lavoro su un breve arco temporale e seguendo indirizzi prefissati	2	4	6	8
		25	50	75	100

CATEGORIA B3

<i>Conoscenze</i>		Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Tecniche specifiche e strumenti informatici	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Delle specifiche procedure relative alla propria attività	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Del contesto organizzativo	Mediamente rilevante	2	4	6	8
<b><i>Competenze di realizzazione</i></b>					
Tensione al risultato	Sa operare per risolvere problemi operativi di natura routinaria, circoscritti al proprio ambito di lavoro	2	4	6	8
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro	Sa avere attenzione all'efficienza del suo lavoro e segnalare ai propri responsabili le possibili iniziative di miglioramento	2	4	6	8
Capacità di assumersi delle responsabilità e ad impegnarsi	Sa rispettare le responsabilità assegnate	2	4	6	8
<b><i>Competenze cognitive</i></b>					
Attitudine all'analisi	Sa identificare e scomporre i problemi all'interno di situazioni non complesse	1	2	3	4
Tendenza ad autoattivarsi per migliorare le proprie conoscenze	Sa rispondere alle sollecitazioni di aggiornamento provenienti da altri	1	2	3	4
<b><i>Competenze di servizio</i></b>					
Orientamento all'utente interno/esterno	Sa rispondere con efficacia alle richieste degli utenti	3	6	9	12
Attitudine a creare un clima favorevole	E' in grado di non generare conflitti e situazioni di disagio nel suo ambiente lavorativo	3	6	9	12
Capacità di rappresentare l'Ente e la sua organizzazione	Sa rappresentare l'Ente rispettando regole e procedure predefinite	1	2	3	4
<b><i>Competenza di efficacia</i></b>					
Flessibilità e capacità di far fronte agli imprevisti	Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall'esterno	2	4	6	8
Capacità di programmazione e controllo del proprio lavoro	Sa programmare il proprio lavoro su un medio arco temporale e facendo riferimento a indirizzi di massima	2	4	6	8
		25	50	75	100

CATEGORIA C

<i>Conoscenze</i>		Raramen te	In modo discontinuo	Regolarment e	Sempre, anche in situazioni difficili
Tecniche specifiche e strumenti informatici	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Delle specifiche procedure relative alla propria attività	Mediamente rilevante	2	4	6	8
Del contesto organizzativo	Mediamente rilevante	2	4	6	8
<b><i>Competenze di realizzazione</i></b>					
Tensione al risultato	Sa operare per risolvere problemi operativi di natura routinaria che coinvolgono anche il lavoro di altre persone	2	4	6	8
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro	Sa scegliere le modalità operative più efficienti nell'ambito di processi relativamente semplici ed avendo come riferimento regole predefinite	2	4	6	8
Capacità di assumersi delle responsabilità e ad impegnarsi	Sa assumersi anche responsabilità impreviste	2	4	6	8
<b><i>Competenze cognitive</i></b>					
Attitudine all'analisi	Sa, autonomamente, identificare i problemi di fondo valutando le alternative	2	4	6	8
Tendenza ad autoattivarsi per migliorare le proprie conoscenze	Sa aggiornarsi spontaneamente per adeguare la propria operatività al mutare delle esigenze e delle situazioni	1	2	3	4
<b><i>Competenze di servizio</i></b>					
Orientamento all'utente interno/esterno	Sa rispondere con efficacia alle richieste degli utenti	2	4	6	8
Attitudine a creare un clima favorevole	Sa appianare la microconflittualità del suo ambiente lavorativo	3	6	9	12
Capacità di rappresentare l'Ente e la sua organizzazione	Sa rappresentare l'Ente in situazioni circoscritte, avendo come riferimento regole ed indirizzi di massima	1	2	3	4
<b><i>Competenza di efficacia</i></b>					
Flessibilità	Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, se sostenuto dall'esterno	2	4	6	8
Capacità di programmazione e controllo del proprio lavoro	Sa programmare il proprio lavoro su un medio arco temporale facendo riferimento a indirizzi di massima	2	4	6	8
		25	50	75	100

CATEGORIA D1

<i>Conoscenze</i>		Rarament e	In modo disconti nuo	Regolarm ente	Sempre, anche in situazioni difficili
Tecniche specifiche	Molto rilevante	2	4	6	8
Delle specifiche procedure relative alla propria attività	indispensabile	2	4	6	8
Del contesto organizzativo	rilevante	1	2	3	4
Dell'utilizzo di strumenti informatici	rilevante	1	2	3	4
<b><i>Competenze di realizzazione</i></b>					
Tensione al risultato	Sa operare per risolvere anche problemi nuovi potendo utilizzare indicazioni ed indirizzi forniti da altri	1	2	3	4
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro	Sa utilizzare in modo autonomo metodologie adeguate per analizzare e migliorare l'efficienza di singoli processi di lavoro	1	2	3	4
Capacità di assumersi delle responsabilità e ad impegnarsi	Sa interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile	2	4	6	8
<b><i>Competenze cognitive</i></b>					
Attitudine all'analisi	Sa identificare i problemi di fondo anche in situazioni complesse e non collegate tra loro, analizzandoli in maniera logica e sistematica	2	4	6	8
Tendenza ad autoattivarsi per migliorare le proprie conoscenze	Sa attivarsi per mantenere il livello delle proprie conoscenze e capacità adeguato al ruolo coperto e alle attività da svolgere	1	2	3	4
Capacità di far fronte agli imprevisti	Sa gestire gli imprevisti avendone già valutato le conseguenze	3	6	9	12
<b><i>Competenze di servizio</i></b>					
Orientamento all'utente interno/esterno	Sa avere un prestazione positivo così da essere in grado di mettersi a disposizione del suo cliente	1	2	3	4
Attitudine a creare un clima favorevole e capacità di essere d'esempio.	Sa favorire l'armonia e la coesione del suo gruppo	2	4	6	8
Capacità di rappresentare l'Ente e la sua organizzazione	Sa rappresentare l'Ente in situazioni complesse, con ampia autonomia di prestazione	1	2	3	4
<b><i>Competenza di efficacia</i></b>					
Flessibilità	Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, in modo autonomo	1	2	3	4
Capacità di programmazione e controllo del proprio lavoro	Sa vedere il suo lavoro nell'insieme del contesto lavorativo e programmarlo di conseguenza	2	4	6	8
<b><i>Competenze organizzative</i></b>					
Capacità dimostrata nel motivare, dirigere, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima favorevole alla produttività		1	2	3	4
Capacità di integrazione fra i diversi uffici e servizi e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di situazioni di crisi e/o di cambiamento di modalità operative e/o procedurali.		1	2	3	4
		25	50	75	100

CATEGORIA D 3

<i>Conoscenze</i>		Raramente	In modo discontinuo	Regolarmente	Sempre, anche in situazioni difficili
Tecniche specifiche	Molto rilevante	2	4	6	8
Delle specifiche procedure relative alla propria attività	Indispensabile	1	2	3	4
Del contesto organizzativo	Rilevante	1	2	3	4
Dell'utilizzo di strumenti informatici	Rilevante	1	2	3	4
<b><i>Competenze di realizzazione</i></b>					
Tensione al risultato	Sa operare per risolvere anche problemi nuovi potendo utilizzare indicazioni ed indirizzi forniti da altri	1	2	3	4
Attenzione all'efficienza e alla qualità del lavoro	Sa utilizzare in modo autonomo metodologie adeguate per analizzare e migliorare l'efficienza di singoli processi di lavoro	1	2	3	4
Capacità di assumersi delle responsabilità e ad impegnarsi	Sa interpretare il proprio ambito di responsabilità in modo flessibile	2	4	6	8
<b><i>Competenze cognitive</i></b>					
Attitudine all'analisi	sa scomporre gli aspetti di una situazione complessa, evidenziandone le relazioni e le alternative	2	4	6	8
Tendenza ad autoattiversi per migliorare le proprie conoscenze	Sa attivarsi per mantenere il livello delle proprie conoscenze e capacità ridefinendo di continuo il proprio ruolo	1	2	3	4
Capacità di far fronte agli imprevisti	Sa gestire gli imprevisti avendone già valutato le conseguenze	3	6	9	12
<b><i>Competenze di servizio</i></b>					
Orientamento all'utente interno/esterno	Sa interpretare e decodificare le attese degli utenti per poter dare una risposta adeguata	1	2	3	4
Attitudine a creare un clima favorevole e capacità di essere di esempio	Sa favorire l'armonia e la coesione del suo gruppo	2	4	6	8
Capacità di rappresentare l'Ente e la sua organizzazione	Sa rappresentare l'Ente in situazioni complesse, con ampia autonomia di prestazione e applicando i valori dell'ente in modo corretto al proprio lavoro	1	2	3	4
<b><i>Competenza di efficacia</i></b>					
Flessibilità	Sa lavorare efficacemente in una gamma di situazioni diverse, in modo autonomo	1	2	3	4
Capacità di programmazione e controllo del proprio lavoro	Sa organizzare la propria attività in un contesto complesso e variabile, con elevate esigenze di controllo e di continuo aggiustamento	2	4	6	8
Impegno verso l'organizzazione ed i suoi valori	Sa condividere i valori dell'Ente ed interpretarli in relazione al ruolo, in modo corretto	1	2	3	4



applicandoli al proprio lavoro				
<b>Competenze organizzative</b>				
Capacità dimostrata nel motivare, dirigere, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima favorevole alla produttività	1	2	3	4
Capacità di integrazione fra i diversi uffici e servizi e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di situazioni di crisi e/o di cambiamento di modalità operative e/o procedurali.	1	2	3	4
	25	50	75	100

## Il modello concettuale di riferimento

Chiarezza di obiettivi, puntuali affidamenti delle responsabilità, condivisione dei valori aziendali costruiscono altrettanti presupposti per il consolidamento di un clima favorevole alla diffusione di un buon livello motivazionale.

Pertanto il modello concettuale di riferimento si basa sull'individuazione dell'insieme delle competenze tipiche per il funzionamento della struttura organizzativa e sulla differenziazione per il singolo profilo.

Le competenze si distinguono nelle seguenti categorie:

- capacità di base
- capacità organizzative
- capacità gestionali
- conoscenze.

Ciascuna competenza prevede una definizione generale e descrittori per i diversi gradi di esplicazione.

Sullo stesso modello concettuale si basa la valutazione degli apporti individuali che quindi opera congiuntamente come riconoscimento (premio) e come stimolo a migliorare la produttività e l'efficienza globale dell'Ente quale risultato dell'apporto dei singoli.

Le metodologie di valutazione del contributo assicurato alla performance si distinguono in funzione di ciò che viene messo al centro della valutazione:

*L'individuo* come somma di caratteristiche attitudinali e comportamentali

*Le prestazioni organizzative* che gli individui agiscono nel contesto lavorativo

*Le competenze* degli individui. intese come intreccio di conoscenze, capacità e attitudini

*I risultati raggiunti dagli* individui a fronte di obiettivi assegnati e concordati

Per garantire il massimo dell'obiettività nei giudizi la metodologia proposta si muove lungo un doppio asse:

Quello della tensione ai risultati

Quello delle prestazioni organizzative della trasmissione dei valori e delle competenze

Al fine di costruire uno strumento agile e di facile applicazione questo doppio asse è stato inserito in un'unica scheda, dove la tensione al risultato, l'abilità nelle prestazioni organizzative il possesso di competenze specifiche e l'assunzione e la trasmissione dei valori aziendali, sono stati identificati come "capacità".

Le capacità analizzate per la definizione dei profili professionali e del metodo di valutazione delle prestazioni sono state:

**SAPERE** = CONOSCENZE  
**ELABORARE** = COMPETENZE  
**AGIRE** = COMPETENZE

**Dalle capacità considerate sono stati individuati negli indicatori suddivisi in:**

- Conoscenze
- Competenze

**Queste, a loro volta, sono state inserite in sei grandi categorie.**

**1. Conoscenze tecniche**

- Conoscenze tecniche specifiche
- Conoscenza delle specifiche procedure della propria attività
- Conoscenza del contesto organizzativo
- Conoscenza dell'utilizzo degli strumenti informatici

**2. Competenze di realizzazione ed operative**

- Tensione al risultato
- Attenzione dell'efficienza e alla qualità dei lavoro
- Assunzione di responsabilità

**3. Competenze cognitive**

- Attitudine all'analisi
- Tendenza ad attivarsi per migliorare le proprie conoscenze
- Capacità di far fronte agli imprevisti

**4. Competenze di servizio**

- Orientamento al cliente
- Capacità di creare un clima favorevole
- Capacità di rappresentare l'Ente all'esterno

**5. Competenze di efficacia**

- Flessibilità e spirito d'iniziativa
- Impegno verso l'organizzazione ed i suoi valori
- Capacità di programmazione

Le competenze sono state declinate ognuna in tre tipologie di prestazione, mentre le capacità tecniche sono state graduate in quattro livelli di intensità.

(Per le posizioni organizzative si aggiungono le seguenti (2) competenze organizzative)

**6. Competenze organizzative**

1. Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima favorevole alla produttività

2. Capacità di integrazione fra i diversi uffici e servizi e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di situazioni di crisi o di cambiamento di modalità operative e/o procedurali

#### La scala dei valori

La scala dei valori dei prestazioni adottati è legata alla costanza nel tempo del prestazione analizzato.

Quindi la legenda di valutazione sarà:

1. raramente
2. in modo discontinuo
3. regolarmente
4. sempre, anche in situazioni difficili

#### I Punti ponderati

Agli indicatori di capacità ritenuti critici per la adeguata copertura del ruolo organizzativo analizzato sono stati assegnati dei pesi ponderati, secondo una scala gerarchica che vede:

- indicatori a peso 1
- indicatori a peso 2
- indicatori a peso 3

#### Modalità di compilazione delle schede

Come già illustrato, è stata predisposta una scheda di valutazione per ciascuna categoria.

Ciascuna delle competenze da valutare è stata parametrata in modo da attribuire maggiore valore alle competenze distintive della categoria.

Il valutatore, a prescindere dal valore attribuito a ciascun item, deve individuare la costanza nell'anno del prestazione analizzato, barrando la relativa colonna (es.: rispetto dei tempi "Sa rispettare i tempi stabiliti" = "in modo discontinuo, oppure "regolamentare", ovvero "sempre, anche in situazioni difficili"; etc.).