

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Approvato con deliberazione della G.C. n. 12 del 28.02.2014)

## INTRODUZIONE

Con la legge delega 4 marzo 2009, n. 15 e con il successivo decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, di seguito per brevità indicato come "Decreto", si introduce nella Pubblica Amministrazione il concetto di "performance organizzativa e individuale". La scelta terminologica introdotta dal legislatore mira a superare il classico concetto della "produttività" e sostituirlo con un metro di misurazione più ampio, più complesso e con sviluppi multidimensionali.

Da qui il concetto di "performance" il cui significato potrebbe tradursi come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento dello stesso) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, ente) apporta, attraverso la propria azione, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi collegati alla soddisfazione dei bisogni che rappresenta la causa per la quale l'organizzazione stessa è stata costituita.

L'art. 7 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottano, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

L'art. 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa, stabilendo che la stessa concerne:

- a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza dell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

L'art. 9 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione della performance individuale, distinguendo la misurazione e valutazione dei dirigenti o del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità che, in forza del comma 1 dell'articolo in esame, è collegata:

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

dalla misurazione e valutazione del restante personale, operate dai dirigenti 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, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" avrà ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa che la misurazione e la valutazione della performance individuale che riguarderà sia il personale con incarichi di responsabilità che il restante personale.

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 7 del Decreto individua:

- le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- le modalità di raccordo e integrazione con il sistema per il controllo di gestione;
- le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- le modalità ed i tempi con cui l'amministrazione gestisce il ciclo della performance, fissa gli obiettivi e indicatori ed effettua il monitoraggio della performance.

## ORGANIZZAZIONE DEL COMUNE

L'organizzazione degli uffici dell'ente Comune, al pari dell'organizzazione di ogni altra unità produttiva, deve essere strutturata nella maniera più funzionale al perseguimento dei propri fini istituzionali.

Il Comune di Casirate d'Adda, gestendo ai sensi del D.L. 78/2010 in forma associata con i Comuni di Arzago d'Adda e Calvenzano le Funzioni ed i Servizi comunali, ha definito una nuova struttura organizzativa.

Lo schema organizzativo in essere è evidenziato nell'allegato schema sub 1).

Lo stesso trova spunti alla sua conformazione nella normativa di pertinenza degli enti locali, nello statuto dell'ente, nel regolamento sul funzionamento degli uffici e servizi adottato dall'ente e nei contenuti degli atti datoriali adottati dai dirigenti, in base a criteri di autonomia, di funzionalità e di economicità della gestione e secondo principi di professionalità e responsabilità.

I principi ispiratori dell'organizzazione sono espressamente ribaditi dall'art. 2 del vigente regolamento sul funzionamento degli uffici e dei servizi, in base al quale l'organizzazione della struttura amministrativa del Comune è improntata a criteri di autonomia, imparzialità, trasparenza, funzionalità, economicità e flessibilità, assumendo quali costanti obiettivi l'efficacia e l'efficienza, con lo scopo di assicurare elevati livelli di rispondenza dell'azione amministrativa al pubblico interesse.

## CICLO DELLA PERFORMANCE

Il ciclo di gestione della performance è un processo che, in base a quanto stabilito dall'art. 4 del Decreto, si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione ed 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 ed attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;
- e) utilizzo di sistemi premianti secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici dell'amministrazione, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti ed ai destinatari dei servizi.

Alcune di queste fasi, nei Comuni, risultano coincidenti con altrettante fasi di programmazione ed approvazione di strumenti finanziari; pertanto, lo sviluppo del ciclo delle performance va colto come una occasione importante per valorizzare le stesse e accrescerne i contenuti per orientarle verso un continuo miglioramento della performance organizzativa ed individuale.

Si ipotizza uno schema logico di sviluppo del ciclo della performance, articolandolo nelle seguenti fasi:

- Analisi dei bisogni
  - Strumenti di pianificazione e programmazione (Piano della performance)
  - Processi di produzione dei servizi (Gestione)
  - Misurazione e valutazione dell'organizzazione (Performance organizzativa)
- +
- Valutazione individuale (Performance individuale)

## METODOLOGIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è definito un processo che si incentra sugli obiettivi individuali e sugli apporti individuali al raggiungimento degli stessi.

Sul versante dei dipendenti viene operata una distinzione tra i dipendenti titolari di incarichi di posizioni organizzative cui è collegata una indennità di risultato - a sua volta collegata al raggiungimento di obiettivi prefissati - e i restanti dipendenti che non hanno responsabilità formalmente assegnate.

In entrambi i casi la valutazione della performance individuale si incentrerà su due componenti:

- la prima legata al raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- la seconda ai dati desumibili dai comportamenti organizzativi.

Nello specifico, nel caso di un dipendente titolare di incarico di posizione organizzativa, la valutazione della sua performance individuale verrà effettuata prendendo in considerazione:

- da una parte, in misura preponderante, il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnatigli nel PEG;
- dall'altra, i suoi comportamenti organizzativi incentrati sullo specifico ruolo ricoperto.

Nel caso invece del restante personale, la valutazione in esame verrà effettuata:

- da una parte, prendendo in esame l'apporto dato dallo stesso al raggiungimento degli obiettivi dell'unità organizzativa di riferimento;
- dall'altra, i suoi comportamenti organizzativi diversificati in funzione della categoria/profilo di appartenenza.

Le valutazioni così effettuate porteranno poi alla redazione di due distinti elenchi.

Un primo elenco relativo al personale incaricato di posizioni organizzative nel quale verranno posti in relazione il valore finale della valutazione della sua performance individuale con una corrispondente griglia di riferimento portante le percentuali dell'indennità di risultato riconoscibile.

Un secondo elenco nel quale i restanti dipendenti, in base al valore finale della rispettiva valutazione della performance individuale, verranno collocati in apposita graduatoria compilata per servizio di appartenenza, dove ogni gradino di valutazione è collegato ad una quota dell'incentivo assegnato al servizio.

## TRASPARENZA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

In attuazione dell'art. 11 del Decreto, questo ente pubblicherà sul proprio sito istituzionale, nell'apposita sezione denominata "Trasparenza", tutte le informazioni, documenti e atti concernenti il ciclo di gestione della performance organizzativa e individuale.

Nello specifico, ai sensi del comma 8 di detto articolo, verranno pubblicati:

- a) il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità ed il relativo stato di attuazione;
- b) il Piano e la Relazione di cui all'art. 10;

- c) l'ammontare complessivo dei premi collegati alla performance stanziati e l'ammontare dei premi effettivamente distribuiti;
- d) i curricula dei dirigenti e dei titolari di posizioni organizzative e di alte professionalità, redatti in conformità al vigente modello europeo;
- e) le retribuzioni dei dirigenti, con specifica evidenza sulle componenti variabili della retribuzione e delle componenti legate alla valutazione di risultato;
- f) i curricula e le retribuzioni di coloro che rivestono incarichi di indirizzo politico amministrativo;
- g) gli incarichi, retribuiti e non retribuiti, conferiti all'amministrazione ai dipendenti pubblici e a soggetti privati.

## PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Tutto il personale del Comune di Casirate d'Adda è soggetto alla valutazione della sua performance secondo gli indicatori specificati dall'art. 9 del Decreto – ribaditi nel D. L. n. 95/2012, art. 5 -.

Detti articoli precisano che, per i dipendenti incaricati della responsabilità di posizione organizzativa con funzioni dirigenziali, la valutazione della performance individuale è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione;
- b) ai comportamenti organizzativi posti in essere;
- c) alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi.

Per il restante personale invece:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati.

## SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

<b>OBIETTIVI</b>	<b>PROCESSO DI VALUTAZIONE</b>
PROGRAMMA DI MANDATO	RESPONSABILE DI SERVIZIO  DIPENDENTE
LINEE PROGRAMMATICHE	
BILANCIO DI PREVISIONE	
RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA	
P. E. G.	
OBIETTIVI	
INDICATORI	
AZIONI	
RISULTATI	

Il sistema si fonda sulla misurazione e valutazione di due componenti:

- a) da una parte i risultati conseguiti confrontati agli obiettivi individuali o di struttura, assegnati;
- b) i comportamenti organizzativi tenuti, intesi sia come apporti specifici e sia come capacità piena di svolgere le funzioni attinenti la posizione ricoperta, sia in termini di conoscenze professionali che di instaurazione di comportamenti collaborativi.

Dette componenti contribuiscono con un peso differenziato alla valutazione dei dipendenti in relazione al ruolo ricoperto.

Per i dipendenti incaricati delle responsabilità dell'area delle posizioni organizzative (R.S.):

- 1) il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati ha una pesatura pari al 70%;
- 2) i comportamenti organizzativi contribuiscono con una pesatura del 30%;

Per i restanti dipendenti:

- 1) l'apporto individuale dato al raggiungimento degli obiettivi assegnati al servizio di appartenenza viene valutato con una pesatura percentuale pari al 60%;
- 2) i comportamenti organizzativi contribuiscono con una pesatura pari al 40%, secondo le griglie di seguito riportate.

#### SCHEMA PESATURA COMPONENTI LA VALUTAZIONE (schema 1)

		R. S.	D	C	B (Amm.vo)	B (Operaio)
RISULTATO	Raggiungimento obiettivi assegnati	70%				
	Apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi di servizio		60%	60%	60%	60%
COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	Qualità delle prestazioni svolte	22,5%	30%	30%	26,66%	26,67%
	Qualità del potenziale	7,5%	10%	10%	13,34%	13,33%
		100%	100%	100%	100%	100%

#### ELEMENTI DI VALUTAZIONE - PESO ELEMENTI DI VALUTAZIONE (schema 2)

	R.S.	CAT. D	CAT. C	CAT. C P.L.	CAT. B amm.	CAT. B operaio
<b>1 – OBIETTIVI</b>						
1.1 RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI ASSEGNATI	70					
1.2 APPORTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL SERVIZIO		60	60	60	60	60
<b>2 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: QUALITA' DELLE PRESTAZIONI SVOLTE</b>						
2.1 CAPACITA' DI PROGRAMMAZIONE, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO DELLE ATTIVITA' ASSEGNATE	5					
2.2 PROMOZIONE DEL LAVORO DI GRUPPO E SVILUPPO DEI COLLABORATORI	5					
2.3 CAPACITA' DI VALUTARE	2,5					
2.4 CAPACITA' DI GESTIONE CON GARANZIA DI ELEVATA QUALITA' DEI RISULTATI E RISPETTO DEI TEMPI	5					

2.5 CAPACITA' DI SOLUZIONE DEI PROBLEMI	5	6,66				6,66
2.6 COMPETENZE E CONOSCENZE DI LIVELLO SPECIALISTICO		6,66	4,00	6,66		6,67
2.7 ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE		3,34	3,34	6,66	6,67	
2.8 COLLABORAZIONE		6,66	6,67	3,34	6,66	6,67
2.9 ORIENTAMENTO ALL'UTENZA		3,34	6,66	6,66	6,66	6,67
2.10 AUTOCONTROLLO		3,34	6,67	3,34		
2.11 CAPACITA' DI ESPRIMERSI E DI COMUNICARE			6,66	3,34	6,67	
<b>3 - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: QUALITA' DEL POTENZIALE</b>						
3.1 CAPACITA' DI INDIVIDUARE I BISOGNI E DI PROPORRE AZIONI A SUPPORTO DELLE SCELTE	2,5					6,66
3.2 CAPACITA' DI AFFRONTARE LA COMPLESSITA' E L'INNOVAZIONE	2,5	2	3,34	6,66	6,67	
3.3 CAPACITA' DI SVILUPPARE E CONDIVIDERE LA CONOSCENZA	2,5	2				
3.4 AUTONOMIA ED ADATTAMENTO AI CAMBIAMENTI		1,34			6,67	6,67
3.5 INIZIATIVA E CAPACITA' PROGETTUALE		2,66	2,66	3,34		
3.6 CAPACITA' DI MIGLIORARE LA PROPRIA PROFESSIONALITA'		2				
	100	100	100	100	100	100

Applicando detti criteri, i soggetti deputati alla valutazione compileranno, per ogni dipendente, una scheda di valutazione - secondo i modelli più avanti riportati - in grado di prospettare i risultati raggiunti e i comportamenti tenuti.

La scheda di valutazione, una volta compilata e sottoscritta, verrà consegnata al dipendente che, visionatala, qualora ritenga, potrà richiedere un colloquio con il soggetto valutatore nel quale esprimere le proprie opinioni e valutazioni.

Eventuali obiezioni sulla coerenza della valutazione riportata in detta scheda con il Sistema predisposto saranno gestite secondo le procedure di conciliazione previste nell'apposito paragrafo, di seguito riportato.

### RISULTATO DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Ultimato il processo di valutazione, i risultati confluiranno in una griglia nella quale, alle valutazioni ottenute nelle singole componenti, corrisponderà una percentuale delle risorse premianti.

Nello specifico, per i dipendenti titolari dell'incarico di posizioni organizzative con funzioni dirigenziali, la relativa indennità di risultato verrà erogata:

- per il 70 % in funzione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e nella misura percentuale indicata nell'apposita griglia;
- per il 30 % in base alla valutazione riportata dal dipendente per i comportamenti organizzativi.

Per il restante personale, le risorse verranno erogate come segue:

- per il 60 % in funzione al raggiungimento degli obiettivi assegnati e nella misura percentuale indicata nell'apposita griglia;
- per il 40 % in base alla valutazione riportata dal dipendente per i comportamenti organizzativi.

Le valutazioni come, sopra riportate del singolo dipendente, costituiranno altresì elementi di accesso agli istituti previsti nei CCNL e nella normativa applicabile all'ente, attinenti allo sviluppo professionale (progressioni economiche, quote riservate nei concorsi, incarichi di responsabilità, ecc.).

#### FASCE DI MERITO OBIETTIVI (schema 3)

FASCIA	% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	% RETRIBUZIONE DI RISULTATO DI RISULTATO/TRATTAMENTO ACCESSORIO
1	80 - 100	100
2	70-79	90
3	60-69	80
4	50-59	70
5	INFERIORE 50	0

La valutazione del personale dipendente avverrà a consuntivo, di norma entro il mese di maggio dell'anno successivo, con applicazione dei seguenti criteri:

- CONCORSO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI DEL SERVIZIO (quota del 70 % e del 60%)

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi è effettuata sulla scorta delle relazioni predisposte dai responsabili dei settori in cui sono indicati i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi concordati con i collaboratori, l'eventuale scostamento rispetto alle previsioni, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi.

La percentuale di raggiungimento degli obiettivi determina, a livello di settore, la percentuale di erogazione delle risorse secondo la griglia dello schema 3.

Gli eventuali risparmi determinati dalla percentuale di non raggiungimento degli obiettivi relativi alle risorse destinate ai responsabili di servizio costituiranno economie di bilancio mentre quelle destinate agli altri dipendenti andranno ad integrare nell'anno successivo le risorse destinate alle politiche di sviluppo delle risorse umane ed alla produttività.

Nell'applicazione concreta – per i dipendenti diversi dal Responsabile di servizio - a ciascun dipendente in servizio per tutto l'anno di riferimento, con contratto a tempo pieno, corrisponderà il parametro 100; si sommano i parametri di tutti i dipendenti del settore; il totale dei parametri individuali costituisce il divisore dell'importo da distribuire; il risultato dell'operazione (budget settore/totale parametri individuali) costituisce il coefficiente che viene in seguito moltiplicato per i coefficienti individuali di ciascun dipendente.

Quest'ultimo risultato determina l'entità delle risorse destinate a compensare il raggiungimento degli obiettivi assegnati a ciascun dipendente.

Prima di procedere all'effettiva erogazione delle risorse di cui in esame, a ciascun dipendente viene decurtata:

- una somma corrispondente alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione del comma 1 dell'art. 71 del D.L. 112/08 con esclusione delle eccezioni espressamente indicate nel citato comma. I risparmi derivanti da Detta decurtazione costituiscono economie di bilancio;
- una somma corrispondente alle assenze dal servizio a qualsiasi titolo effettuate, ivi comprese quelle determinate per congedo di maternità, di paternità e parentale (art. 7, D. Lgv. 150/2009 e art. 5, comma 11ter, D. L. 95/2012), con eccezione di quelle per ferie, riposi compensativi ed eventuali recuperi di prestazioni straordinarie; gli importi derivanti da

detta decurtazione saranno ridistribuite fra i dipendenti del settore con gli stessi criteri sopra riportati.

#### - COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (quota del 30% e del 40%)

La valutazione dei comportamenti organizzativi si concretizza nella compilazione, da parte del Segretario comunale per il Responsabile del servizio, e del Responsabile del servizio per i dipendenti del settore affidatogli, delle schede di valutazione individuale periodica, in base al modello approvato con il presente atto.

Tali schede devono essere consegnate al dipendente.

La valutazione è espressa in sessantesimi.

Quantificata per ogni Responsabile e per ogni settore la somma massima attribuibile e stabilito che, per concorrere all'attribuzione di detta quota, è necessario conseguire una valutazione non inferiore a 36/60, la cifra erogabile a ciascun dipendente sarà determinata dividendo la quota teorica correlata al dipendente per 60 (voto massimo) e moltiplicando il risultato così ottenuto per il numero di punti attribuiti.

La somma delle eventuali quote non erogate ai dipendenti che conseguono un punteggio inferiore a 60/60, con esclusione delle quote non attribuite ai dipendenti che conseguono una valutazione inferiore a 36/60, viene ridistribuita, con i medesimi criteri, ai dipendenti appartenenti al medesimo servizio che hanno ottenuto, naturalmente, un punteggio di almeno 36/60.

Le quote non attribuite ai dipendenti che hanno ottenuto un punteggio inferiore a 36/60 saranno portate in aumento delle risorse decentrate dell'anno successivo.

Prima di procedere all'effettiva erogazione delle risorse di cui in esame, a ciascun dipendente viene decurtata:

- una somma corrispondente alle assenze dal servizio derivanti dall'applicazione del comma 1 dell'art. 71 del D.L. 112/08 con esclusione delle eccezioni espressamente indicate nel citato comma. I risparmi derivanti da detta decurtazione costituiscono economie di bilancio;
- una somma corrispondente alle assenze dal servizio a qualsiasi titolo effettuate, ivi comprese quelle determinate per congedo di maternità, di paternità e parentale (art. 7, D. Lgv. 150/2009 e art. 5, comma 11ter, D. L. 95/2012), con eccezione di quelle per ferie, riposi compensativi ed eventuali recuperi di prestazioni straordinarie; gli importi derivanti da detta decurtazione saranno ridistribuite fra i dipendenti del settore con gli stessi criteri sopra riportati.

#### SOGGETTI PREPOSTI ALL'ATTIVITA' DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema coinvolge una pluralità di soggetti che vanno dagli organi di indirizzo politico-amministrativo all'organismo indipendente di valutazione (OIV-Segretario comunale) ed infine ai responsabili di servizio con funzioni dirigenziali.

L'OIV-Segretario comunale garantisce la corretta applicazione del processo di misurazione e valutazione della performance secondo quanto previsto dal presente Sistema nonché da ogni altro atto adottato dal Comune.

A detto organismo compete formulare al Sindaco la proposta di valutazione dei responsabili di servizio con funzioni dirigenziali.

Ai responsabili di servizio con funzioni dirigenziali competono le operazioni di misurazione e valutazione delle performance del personale assegnato agli uffici dallo stesso dipendenti.

#### FASI E TEMPI DEL SISTEMA



Il Sistema si sviluppa in varie fasi cadenti in tempi diversi nell'arco dell'esercizio di riferimento.

Alcune di queste fasi sono strettamente influenzate da scelte normative adottate a livello nazionale, quali i termini di approvazione del bilancio di previsione, oltre dalla necessità di rendere possibili, in corso di esercizio, eventuali azioni correttive per riportare la gestione nell'alveo dei programmi ed obiettivi prestabiliti.

Lo schema di seguito riportato articola dette fasi e tempi di attuazione.

#### FASI E TEMPI DEL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

L'organo di indirizzo politico – amministrativo predispone il PEG contenente gli obiettivi assegnati ed i relativi indicatori	Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione
L'organo di indirizzo politico – amministrativo predispone il Programma triennale della Trasparenza	Entro 30 giorni dall'approvazione del bilancio di previsione
I Responsabili di Servizio relazionano sugli sviluppi di realizzazione degli obiettivi assegnati nell'esercizio finanziario	Entro il 10 settembre
I Responsabili di Servizio relazionano in merito al raggiungimento degli obiettivi assegnati nell'esercizio finanziario precedente	Entro marzo
L'OIV verifica dette relazioni ed effettua le valutazioni dei R.S.	Entro aprile
L'OIV propone al Sindaco la valutazione del Segretario Generale	Entro aprile
I Responsabili di Servizio effettuano la valutazione dei dipendenti assegnati al servizio	Entro aprile
L'OIV elabora la proposta di "Relazione della performance" dell'ente relativa all'anno precedente	Entro maggio
La G.C. approva la "Relazione sulla performance" relativa all'anno precedente	Entro giugno

#### PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

L'art. 7, comma 3, lett. b), del Decreto prevede che il Sistema individui le procedure di conciliazione e cioè i percorsi mirati a risolvere i conflitti originati dal processo di valutazione della performance individuale al fine di prevenire un eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale, infatti, potrebbero sorgere delle problematiche tra il soggetto preposto alla valutazione ed il soggetto da valutare; pertanto, è necessario definire delle procedure finalizzate a prevenirli e a risolverli internamente all'Amministrazione.

A tal fine, nel caso in cui il soggetto valutato ritenga che la valutazione attribuitagli sia frutto di una non corretta applicazione del Sistema, può chiedere l'attivazione della procedura di conciliazione mediante apposita richiesta scritta, rivolta all'OIV nella quale siano dettagliate le motivazioni in base alle quali ritiene non pertinenti le valutazioni della performance attribuitegli nonché l'eventuale richiesta di essere sentito.

L'OIV, ricevuta la richiesta, valutata l'opportunità di sentire il richiedente, si pronuncia sulla corretta applicazione del Sistema entro i successivi 20 giorni.

COMUNE DI CASIRATE D'ADDA  
PROVINCIA DI BERGAMO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
RESPONSABILE DI SERVIZIO

Anagrafica del dipendente

COGNOME:
NOME:
CATEGORIA ECONOMICA:
SERVIZIO DI APPARTENENZA:

VALUTAZIONE IN 60°

	PESO	VALUTAZIONE DA 0 A 10	VALUTAZIONE PONDERATA
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE SVOLTA</b>			
Capacità di programmazione, organizzazione e controllo delle attività assegnate	100%		
Promozione del lavoro di gruppo e sviluppo dei collaboratori	100%		
Capacità di valutare	50%		
Capacità di gestione con garanzia di elevata qualità dei risultati e rispetto dei tempi	100%		
Capacità di soluzione dei problemi	100%		
<b>QUALITA' DEL POTENZIALE</b>			
Capacità di individuare i bisogni e di proporre azioni a supporto delle scelte	50%		
Capacità di affrontare la complessità e l'innovazione	50%		
Capacità di sviluppare e condividere la conoscenza	50%		
VALUTAZIONE RIPORTATA			/60

COMUNE DI CASIRATE D'ADDA  
PROVINCIA DI BERGAMO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
CATEGORIA D

Anagrafica del dipendente

COGNOME:
NOME:
CATEGORIA ECONOMICA:
SERVIZIO DI APPARTENENZA:

VALUTAZIONE IN 60°

	PESO	VALUTAZIONE DA 0 A 10	VALUTAZIONE PONDERATA
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE SVOLTA</b>			
Capacità di soluzione dei problemi	100%		
Competenze e conoscenze di livello specialistico	100%		
Orientamento alla qualità della prestazione	50%		
Collaborazione	100%		
Orientamento all'utenza	50%		
Autocontrollo	50%		
<b>QUALITA' DEL POTENZIALE</b>			
Capacità di affrontare la complessità e l'innovazione	30%		
Capacità di sviluppare e condividere la conoscenza	30%		
Autonomia ed adattamento ai cambiamenti	20%		
Iniziativa e capacità progettuale	40%		
Capacità di migliorare la propria professionalità	30%		
VALUTAZIONE RIPORTATA			/60

COMUNE DI CASIRATE D'ADDA  
PROVINCIA DI BERGAMO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
CATEGORIA C – AMM.VO-CONTABILE-TECNICO

Anagrafica del dipendente

COGNOME:
NOME:
CATEGORIA ECONOMICA:
SERVIZIO DI APPARTENENZA:

VALUTAZIONE IN 60°

	PESO	VALUTAZIONE DA 0 A 10	VALUTAZIONE PONDERATA
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE SVOLTA</b>			
Competenze e conoscenze di livello specialistico	60%		
Orientamento alla qualità della prestazione	50%		
Collaborazione	100%		
Orientamento all'utenza	100%		
Autocontrollo	100%		
Capacità di esprimersi e di comunicare	100%		
<b>QUALITA' DEL POTENZIALE</b>			
Capacità di affrontare la complessità e l'innovazione	50%		
Iniziativa e capacità progettuale	40%		
VALUTAZIONE RIPORTATA			/60

COMUNE DI CASIRATE D'ADDA  
PROVINCIA DI BERGAMO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
CATEGORIA C – AGENTE POLIZIA LOCALE  
Anagrafica del dipendente

COGNOME:
NOME:
CATEGORIA ECONOMICA:
SERVIZIO DI APPARTENENZA:

VALUTAZIONE IN 60°

	PESO	VALUTAZIONE DA 0 A 10	VALUTAZIONE PONDERATA
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE SVOLTA</b>			
Competenze e conoscenze di livello specialistico	100%		
Orientamento alla qualità della prestazione	100%		
Collaborazione	50%		
Orientamento all'utenza	100%		
Autocontrollo	50%		
Capacità di esprimersi e di comunicare	50%		
<b>QUALITA' DEL POTENZIALE</b>			
Capacità di affrontare la complessità e l'innovazione	100%		
Iniziativa e capacità progettuale	50%		
VALUTAZIONE RIPORTATA			/60

COMUNE DI CASIRATE D'ADDA  
PROVINCIA DI BERGAMO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
CATEGORIA B – AMMINISTRATIVO  
Anagrafica del dipendente

COGNOME:
NOME:
CATEGORIA ECONOMICA:
SERVIZIO DI APPARTENENZA:

VALUTAZIONE IN 60°
--------------------

	PESO	VALUTAZIONE DA 0 A 10	VALUTAZIONE PONDERATA
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE SVOLTA</b>			
Orientamento alla qualità della prestazione	100%		
Collaborazione	100%		
Orientamento all'utenza	100%		
Capacità di esprimersi e di comunicare	100%		
Autonomia ed adattamento ai cambiamenti	100%		
Capacità di affrontare la complessità e l'innovazione	100%		
VALUTAZIONE RIPORTATA			/60

COMUNE DI CASIRATE D'ADDA  
PROVINCIA DI BERGAMO

SCHEDA DI VALUTAZIONE INDIVIDUALE  
CATEGORIA B – OPERAIO  
Anagrafica del dipendente

COGNOME:
NOME:
CATEGORIA ECONOMICA:
SERVIZIO DI APPARTENENZA:

VALUTAZIONE IN 60°
--------------------

	PESO	VALUTAZIONE DA 0 A 10	VALUTAZIONE PONDERATA
<b>QUALITA' DELLA PRESTAZIONE SVOLTA</b>			
Capacità di soluzione dei problemi	100%		
Competenze e conoscenze a livello specialistico	100%		
Collaborazione	100%		
Orientamento all'utenza	100%		
Capacità di individuare i bisogni e di proporre azioni a supporto delle scelte	100%		
Autonomia ed adattamento ai cambiamenti	100%		
VALUTAZIONE RIPORTATA			/60

## **“GRADING DELLE COMPETENZE”**

### **Obiettivi e contenuti del documento**

Il “Grading delle competenze” è uno strumento fondamentale del “Sistema di valutazione e misurazione della performance” che ha l’obiettivo principale di guidare i responsabili della valutazione a esprimere il giudizio più oggettivo, equo ed omogeneo possibile sui risultati e sulle competenze dimostrate e potenziali dei propri collaboratori.

I criteri di valutazione della performance individuale adottati dall’ente sono i risultati conseguiti e le competenze – intese come insieme di conoscenze, capacità e comportamenti – che sono state individuate e selezionate per rappresentare la mappa delle competenze dell’organizzazione.

Ogni competenza è definita, nel presente documento, attraverso una scheda esplicativa (il grading) che contiene le seguenti informazioni.

### **PROFILO DI RIFERIMENTO**

Ruoli organizzativi, categoria contrattuale di inquadramento, profilo professionale che deve possedere la competenza oggetto della scheda.

**TITOLO:** nome della competenza;

**DEFINIZIONE E COMPONENTI COSTITUTIVE:** descrive la capacità di fare cosa, per produrre quale risultato, conoscenze, orientamenti che devono essere utilizzati per conseguire il risultato atteso;

**GRADING:** indica in scala crescente (da 1 a 5) i comportamenti tenuti dal valutato, in relazione al profilo ricoperto e agli obiettivi strategici dell’amministrazione comunale.

## **1. RISULTATO**

### **1.1 Raggiungimento degli obiettivi individuali**

### **1.2 Livello di apporto individuale al raggiungimento degli obiettivi dell’unità organizzativa e dell’ente**

I risultati si riferiscono agli obiettivi definiti ogni anno, in sede di PEG.

Tale strumento contiene una serie di informazioni che permettono una chiara ed efficace definizione dell’obiettivo.

- numero obiettivo
- anno di riferimento
- definizione sintetica dell’obiettivo
- servizio e area di appartenenza
- descrizione dell’obiettivo e dell’output richiesto
- quantificazione economica delle risorse incentivanti collegate
- indicatori di risultato (descrizione, target, livello minimo di raggiungimento 1:5, grado di raggiungimento %)
- grado di raggiungimento dell’obiettivo %

## **APPORTO INDIVIDUALE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI**

### **Grading**

1. Non ha fornito alcun apporto al raggiungimento dell’obiettivo assegnato.
2. Il suo apporto è stato marginale al raggiungimento dell’obiettivo assegnato.
3. Il suo apporto ha contribuito al raggiungimento dell’obiettivo assegnato.
4. Il suo è stato un apporto importante per il raggiungimento dell’obiettivo assegnato.
5. Il suo apporto è stato determinante e decisivo per il raggiungimento dell’obiettivo assegnato.

## **2. PRESTAZIONE**



## **Profili di riferimento: Responsabili di Servizio**

### **Titolo: 2.1 Capacità di programmazione, organizzazione e controllo delle attività assegnate**

Definizione e componenti costitutive: **Essere in grado di programmare, gestire e controllare efficacemente il proprio lavoro e quello dei propri collaboratori, nel rispetto delle priorità e delle linee guida definite dall'amministrazione comunale, delle risorse disponibili e dei vincoli operativi.**

- **Programmazione:** definire gli obiettivi, interpretando correttamente le linee guida dell'organo di indirizzo politico-amministrativo; determinare le attività da svolgere per il raggiungimento degli obiettivi tramite le risorse disponibili, in funzione della variabile tempo; elaborare piani strategici e progetti operativi che consentano la definizione, la realizzazione e il monitoraggio di obiettivi e azioni.
- **Organizzazione:** strutturare efficacemente le proprie attività e quelle dei propri collaboratori, le risorse strumentali gestite, il tempo disponibile per il raggiungimento degli obiettivi.
- **Controllo:** guidare la gestione delle attività verso il conseguimento degli obiettivi pianificati; individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le attività svolte e i risultati conseguiti; definire le eventuali azioni correttive al fine di garantire la rispondenza tra attese e risultati.
- **Decisione:** scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità.
- **Analisi costi-benefici:** proporre soluzioni per migliorare l'efficienza

### **Grading**

1. Non è in grado di pianificare ed organizzare autonomamente l'attività. Ha difficoltà a comprendere gli indirizzi dell'amministrazione le esigenze dell'utenza. Svolge le sua attività eseguendo i compiti assegnati senza verificare la corrispondenza agli obiettivi e la qualità dei risultati.

2. Possiede limitate capacità di pianificazione ed organizzazione del proprio lavoro e delle risorse assegnate.

E' spesso sopraffatto dalle emergenze, perde di vista gli obiettivi e non è capace di definire e adottare le azioni necessarie per garantire i risultati richiesti.

3. E' in grado di organizzare e gestire abbastanza bene il proprio lavoro e le risorse assegnate. Deve migliorare le capacità di cogliere e interpretare correttamente gli indirizzi dell'amministrazione e di pianificare e controllare le attività, in linea con i risultati attesi e nei tempi richiesti. Mostra sensibilità adeguata agli aspetti economico-finanziari dell'attività di competenza (costi-benefici, efficienza – qualità, risorse-risultati).

4. E' in grado di definire obiettivi specifici e misurabili, in linea gli indirizzi dell'amministrazione. Ha buone capacità di programmazione e organizzazione delle attività e delle risorse assegnate. In generale, raggiunge i risultati attesi e garantisce buoni risultati, ma può migliorare la capacità di controllo e di adozione di azioni in grado di far rispettare meglio i tempi richiesti. Propone spesso soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei servizi.

5. Sa cogliere perfettamente gli indirizzi dell'amministrazione e li traduce autonomamente in piani strategici e operativi. Organizza e guida costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi definiti, fornendo un livello di prestazione eccellente, coerente alla natura e all'importanza degli stessi.

Riesce, anche in situazioni difficili, a ottenere significativi miglioramenti nell'uso delle risorse affidate.

Monitora l'attività e definisce le azioni correttive necessarie per ricondurre l'azione agli indirizzi da perseguire e ai tempi da rispettare.

Propone con intensità soluzioni miranti all'efficienza e all'ottimizzazione dei servizi.

## **Profili di riferimento: Responsabili di Servizio**

### **Titolo 2.2 Promozione del lavoro di gruppo e sviluppo dei collaboratori**

**Definizione e componenti costitutive: Favorire e incentivare il lavoro di gruppo, orientato al raggiungimento degli obiettivi di progetto, del servizio di appartenenza e/o dell'ente. Saper cogliere le motivazioni e le ambizioni di crescita dei propri collaboratori. Promuovere attivamente la diffusione delle conoscenze, il miglioramento delle competenze, lo sviluppo professionale e i percorsi di carriera.**

- Gestione di gruppi di lavoro
- Lavoro per obiettivi e per processi
- Consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto
- Capacità comunicative e relazionali in una dimensione di gruppo (mediazione, negoziazione, ecc.)
- Capacità di mediare tra proprie esigenze ed obiettivi comuni
- Capacità di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.
- Capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori.

#### **Grading**

1. Non incentiva il lavoro di gruppo e lo scambio di informazioni. Non è in grado di sviluppare una relazione positiva e costruttiva con i colleghi.

2. Raramente promuove il miglioramento delle competenze, la condivisione delle informazioni e il lavoro di gruppo. Quando partecipa a gruppi di lavoro è in una posizione di ascolto, dà pochi contributi e poco incisivi rispetto al raggiungimento dell'obiettivo comune. Possiede limitate capacità di comunicative e relazionali.

3. Organizza occasionalmente incontri per la condivisione delle informazioni e lo sviluppo di progetti comuni. Cerca di stabilire una relazione positiva con i propri collaboratori, ma non è capace di coglierne le aspettative di crescita professionale.

Mostra adeguate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori e contribuisce alla creazione di un clima organizzativo positivo.

4. Promuove la formazione di gruppi di lavoro e collabora in maniera attiva al raggiungimento di obiettivi comuni. E' orientato alla mediazione. Instaura una relazione positiva e proficua con i collaboratori, sa motivarli e guidarli nell'attività e nella soluzione dei problemi. Incentiva l'aggiornamento professionale, anche se non in modo sistematico e programmato. E' capace di diffondere le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.

Mostra buone capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori anche attraverso la delega e contribuisce alla creazione di un clima organizzativo positivo.

5. Grande sostenitore del lavoro di gruppo, è il coach della squadra e tiene il gruppo orientato sull'obiettivo, onde evitare dispersioni di energie e contributi; stimola la discussione nei momenti di empanse. Instaura una relazione profonda con i propri collaboratori ed è capace di coglierne le aspettative di crescita e di sviluppo.

Si attiva per incentivare il personale, accrescerne la professionalità e organizzare percorsi di sviluppo di carriera. Diffonde costantemente le proprie capacità e competenze favorendo la crescita professionale complessiva dei colleghi e del gruppo di lavoro.

Ha elevate capacità di sviluppare l'autonomia organizzativa dei collaboratori attraverso la delega e ha creato un clima organizzativo positivo.

## **Profili di riferimento: Responsabili di Servizio**

### **Titolo 2.3 Capacità di valutare**

Definizione e componenti costitutive: **Saper esprimere, in modo oggettivo e in base ai criteri adottati dall'organizzazione, un giudizio sul rendimento e le caratteristiche professionali dei propri collaboratori. Saper motivare ed argomentare le valutazioni espresse e valorizzare il feedback ricevuto dai propri collaboratori.**

**Considerare il sistema di valutazione uno strumento di gestione delle risorse umane, atto a censire le competenze del personale, individuare le aree di miglioramento e i possibili percorsi di sviluppo professionale.**

**Rispettare le tempistiche del sistema di valutazione adottato dall'ente.**

- Consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto
- Capacità comunicative e relazionali (mediazione, negoziazione, ecc.)
- Saper utilizzare gli strumenti per la differenziazione delle valutazioni del personale assegnato
- Gestione del tempo

### **Grading**

1. Considera la valutazione come un mero adempimento e non come uno strumento di gestione e sviluppo dei propri collaboratori. Non riesce ad essere oggettivo e a esprimere un giudizio in modo imparziale ed equo. Non sa motivare e argomentare le valutazioni e non chiede un feedback ai propri collaboratori. Non rispetta le tempistiche del sistema di valutazione.

2. Ha difficoltà ad essere oggettivo, imparziale ed equo nella valutazione dei propri collaboratori. Compila le schede di valutazione e le consegna senza motivarle e argomentarle. Non rispetta le scadenze e deve essere sollecitato più volte per la consegna delle schede di valutazione.

3. Si sforza di essere oggettivo ma non è sempre equo ed omogeneo nella valutazione dei propri collaboratori. Effettua le valutazioni e i colloqui con serietà e convinzione, ma rispetta le scadenze con difficoltà.

4. Sa esprimere le valutazioni in modo oggettivo e utilizza in modo corretto il grading delle competenze. Non utilizza tutte le fasce di merito. Effettua le valutazioni e i colloqui nei tempi predefiniti.

5. Considera la valutazione del personale assegnato come uno strumento fondamentale per la motivazione e lo sviluppo professionale.

Utilizza correttamente gli strumenti forniti per la differenziazione delle valutazioni. Sa motivare ed argomentare le valutazioni espresse e valorizzare il feedback ricevuto dai propri collaboratori. Individua le aree di miglioramento e propone iniziative di miglioramento professionale dei propri collaboratori. Rispetta sempre le tempistiche.

## **Profili di riferimento: Responsabili di Servizio**

### **Titolo 2.4 Capacità di gestione, garantendo elevata qualità dei risultati e rispetto dei tempi previsti**

Definizione e componenti costitutive: Realizzare le attività e i progetti assegnati garantendo una elevata qualità dei risultati e il rispetto delle scadenze, grazie ad un efficace ed efficiente impiego delle risorse assegnate.

- Decisione: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità.

- Orientamento al risultato: indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi.
- Gestione del tempo

#### Grading

1. Non si dimostra capace di pianificare e organizzare le attività, svolge i compiti assegnati senza verificare la corrispondenza agli obiettivi e trascura la qualità dei risultati. Non rispetta i tempi concordati per la realizzazione degli obiettivi.

2. Esprime difficoltà a orientare l'attività sugli obiettivi, organizza e gestisce il proprio lavoro e le risorse assegnate senza però un'attenta e accurata pianificazione delle attività.

Molto spesso non rispetta i tempi concordati per la realizzazione degli obiettivi.

Non si può ragionevolmente attendere che i risultati ottenuti siano in linea con gli obiettivi predefiniti, a causa delle sue limitate capacità di controllo.

3. Definisce gli obiettivi con difficoltà, ma è in grado di organizzare e gestire abbastanza bene il proprio lavoro e le risorse assegnate. Deve migliorare le capacità di cogliere e interpretare correttamente gli indirizzi dell'amministrazione e di pianificare e controllare le attività, in linea con i risultati attesi e nei tempi richiesti.

4. È in grado di definire obiettivi specifici e misurabili, in linea con gli indirizzi dell'amministrazione. Ha buone capacità di programmazione e organizzazione delle attività e delle risorse assegnate. In generale, raggiunge i risultati attesi e garantisce buoni risultati, ma può migliorare la capacità di controllo e di adozione di azioni in grado di far rispettare meglio i tempi richiesti.

5. Organizza e guida costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento degli obiettivi definiti, fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi. Riesce, anche in situazioni difficili, ad ottenere significativi miglioramenti nell'uso delle risorse affidate. Monitora l'attività e definisce le azioni correttive necessarie per ricondurre l'azione agli indirizzi da perseguire. Rispetta sempre i tempi pianificati.

**Profili di riferimento: Responsabili di Servizio, personale di categ. D, C agente PL, B operaio**

#### Titolo 2.5 Capacità di soluzione dei problemi

Definizione e componenti costitutive: **Capacità di trovare una o più soluzioni a un problema, mettendo in atto processi atti ad analizzare, affrontare e risolvere positivamente una situazione problematica. Riflette sul problema e il sapiente utilizzo delle domande permette di porre il problema nel modo corretto e nel momento in cui esso è ben definito è già, in parte, superato.**

- Capacità di osservazione della realtà da punti di vista diversi per avere un quadro più completo di essa
- Capacità di analisi e di rappresentazione
- Spirito d'iniziativa e capacità progettuali

#### Grading

1. Difficilmente è in grado di affrontare positivamente un problema. Per lo più si limita ad eseguire, accettando in modo acritico le indicazioni fornite dal proprio responsabile.

2. Prova ad affrontare situazioni problematiche e ad elaborare soluzioni, ma solo su richiesta e non per iniziativa personale. Le proposte elaborate sono difficilmente risolutive del problema. Deve potenziare la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e la propensione all'assunzione della responsabilità delle attività gestite.

3. E' in grado di analizzare un problema, elaborare e proporre soluzioni, chiedendo però spesso il sostegno del proprio responsabile. E' capace di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo nella media; ha la propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

4. Dimostra una buona propensione ad affrontare autonomamente i problemi e possiede buone capacità di analisi e progettualità. Spesso è in grado di elaborare soluzioni efficaci anche di fronte a situazioni problematiche, impreviste e urgenze definendole con abilità e in modo convincente, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.

Possiede buona capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando orientamento al risultato ed elevata propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

5. Affronta autonomamente e positivamente qualsiasi situazione problematica imprevista e urgente, elabora soluzioni con metodo, cura, originalità di pensiero e precisione, con attenzione ai dettagli, attivando risorse e persone dentro e fuori l'unità di appartenenza.

Ottima capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo, dimostrando un forte orientamento al risultato e massima propensione all'assunzione della completa responsabilità delle attività gestite.

### **Profili di riferimento: personale di categoria D, C agente PL, B operai**

#### Titolo 2.6 Competenza, conoscenze di livello specialistico

Definizione e componenti costitutive: **Svolgere i compiti assegnati in modo accurato, seguendo un metodo di lavoro ed una programmazione delle attività che consente un corretto e funzionale utilizzo delle risorse disponibili.**

**Essere in grado di far fronte a situazioni complesse, mobilitando e fondendo in maniera pertinente una grande quantità di risorse personali e sociali oltre che a risorse del tipo tecnico-specialistiche.**

- Conoscenze e abilità tecniche
- Padronanza degli strumenti a disposizione
- Competenze personali (motivazione, consapevolezza, padronanza di sé, ecc)
- Competenze sociali (responsabilità, cooperazione, disponibilità, ecc)
- Competenze metodiche-riflessive (metodo di lavoro, capacità decisionali, flessibilità, ecc)
- Capacità di organizzazione e gestione

### **Grading**

1. Possiede insufficienti abilità tecnico-operative, il lavoro svolto è qualitativamente mediocre per la scarsa capacità di utilizzo degli strumenti e di muoversi nell'ambito lavorativo assegnato.

2. Ha un livello limitato di conoscenze tecnico-operative non complete rispetto al ruolo e necessita del sostegno del proprio responsabile nello svolgimento dei compiti assegnati.

3. Generalmente dimostra sufficienti abilità tecnico-operative e capacità di utilizzare gli strumenti a disposizione, ma chiede spesso conferme e sostegno al proprio responsabile. Nel proprio campo di intervento dimostra un accettabile livello di conoscenze professionali specifiche, suscettibile di arricchimento.

4. Possiede buone abilità tecnico-operative, ha buona padronanza degli strumenti a disposizione ed è in grado di organizzare bene e autonomamente il lavoro in relazione alle proprie capacità.

Dimostra aggiornate conoscenze professionali specialistiche con capacità di collegamento in chiave interdisciplinare.

Nel proprio campo di intervento dimostra valide e aggiornate conoscenze professionali specifiche.

5. Mantiene a ottimi livelli la qualità delle sue prestazioni ed è in grado di far fronte a situazioni complesse, mobilitando e fondendo in maniera pertinente una grande quantità di risorse personali e sociali oltre che a risorse tecnico-specialistiche di alto livello.

Dimostra una completa padronanza delle conoscenze professionali specialistiche anche nei loro fondamenti teorici e concettuali.

Mantiene un costante aggiornamento e ha altissime capacità di approfondimento e sistemizzazione.

**Profili di riferimento: personale di cat. D, C agente PL, C amministrativo/tecnico, B amministrativo**

### **Titolo 2.7 Orientamento alla qualità della prestazione**

Definizione e componenti costitutive: **svolgere i compiti assegnati con precisione ed attenzione alla qualità dei risultati.**

**Ottimizzare le risorse e il tempo a disposizione per uno svolgimento accurato dei compiti assegnati.**

**Rapidità e puntualità nella esecuzione delle attività.**

- Competenza, conoscenze e abilità tecnico-specialistiche
- Organizzazione e controllo
- Gestione del tempo a disposizione
- Affidabilità
- Impegno e senso di responsabilità

### **Grading**

1. I compiti assegnati vengono svolti con scarso impegno e con un risultato insufficiente. Non è affidabile e ha grosse difficoltà ad essere puntuale e a rispettare i tempi richiesti.

2. Svolge i compiti assegnati frettolosamente e senza la sufficiente attenzione per la qualità del risultato, che spesso è mediocre. Non è rapido e non rispetta le scadenze definite.

3. Si impegna ad offrire una qualità soddisfacente dei risultati del proprio lavoro. Tendenzialmente è rapido e rispetta le scadenze, ma può migliorare nell'utilizzo delle risorse a disposizione.

4. E' in grado di garantire un risultato qualitativo buono del proprio lavoro. E' puntuale e gestisce in modo efficace ed efficiente le risorse disponibili.

5. Si concentra sulla propria attività con spiccato senso di responsabilità e presta grande attenzione alla qualità e all'accuratezza dei risultati della propria attività. Possiede ottime capacità di gestione del tempo e delle risorse a disposizione. E' molto affidabile, puntuale e rispetta sempre le scadenze.

**Profili di riferimento: personale di cat. D, C agente PL, C amministrativo/tecnico, B amministrativo, B Operaio**

### **Titolo 2.8 Collaborazione**

Definizione e componenti costitutive: **Relazionarsi e interagire in modo costruttivo con i colleghi e gli utenti, impostando rapporti basati su chiarezza, correttezza e collaborazione. Verificare il punto di vista altrui con ascolto e domande. Impostare i propri atteggiamenti in coerenza alle situazioni e alle caratteristiche degli interlocutori. Gestire in modo produttivo i conflitti. Promuovere lo scambio e la condivisione del know-how e del patrimonio professionale all'interno del proprio servizio e dell'ente.**

- Capacità comunicative e relazionali

- Capacità di ascolto e comprensione del punto di vista altrui
- Competenze personali (motivazione, consapevolezza, padronanza di sé, ecc)
- Competenze sociali (responsabilità, cooperazione, disponibilità, ecc)
- Cura del proprio aspetto
- Maturità
- Sensibilità

## Grading

1. Ha scarse capacità relazionali e non ha piena consapevolezza della rete di rapporti nei quali è inserito. Perde facilmente la calma nel colloquio con altri, non è disponibile ad ascoltare e a valutare le tesi e le opinioni dei propri interlocutori.

Tende all'isolamento, evita confronti con i colleghi ed esprime completo disinteresse nei confronti delle attività dei colleghi.

2. Generalmente non perde il controllo ma esprime difficoltà ad entrare in sintonia e a dialogare in modo efficace e costruttivo con gli altri. Fatica a condividere la propria professionalità con i colleghi, coi quali non riesce a creare una relazione di fiducia e di collaborazione.

3. Si relaziona in maniera "concreta", ha consapevolezza del proprio ruolo di rappresentante dell'organizzazione verso l'esterno, esprime le proprie posizioni generalmente in modo sufficientemente chiaro evitando di entrare in conflitto con altre persone.

E' sufficientemente in grado di lavorare in gruppo, adoperandosi per mantenere discrete relazioni con i colleghi. Tende alla condivisione della propria professionalità con i colleghi e ad una proficua gestione dei conflitti.

Non è particolarmente propositivo ma partecipa attivamente se coinvolto.

4. Possiede buone capacità relazionali, di ascolto, di condivisione di informazioni e attività, di gestione dei conflitti.

Gestisce efficacemente le relazioni professionali con altre persone riuscendo ad esprimere chiaramente le proprie opinioni e i propri punti di vista ascoltando al contempo attentamente e comprendendo quelle degli altri.

Collabora in modo proficuo assumendosi anche alcune responsabilità nei lavori di gruppo.

5. Ha ottime capacità relazionali e gestisce sempre in maniera efficace le relazioni mettendo a proprio agio gli interlocutori e consentendo loro di esprimere le opinioni e gli argomenti, aiutandoli inoltre ad approfondire e a migliorare le conoscenze e le convinzioni. Condivide continuamente con i colleghi il proprio patrimonio professionale.

Sostiene le proprie ragioni con calma e determinazione. Riesce ad essere convincente e persuasivo. Gestisce i conflitti nel gruppo in modo produttivo. Si pone come punto di riferimento per lo sviluppo del personale le attività del gruppo.

**Profili di riferimento: personale di cat. D, C agente PL, C amministrativo/tecnico, B amministrativo, B Operaio**

## Titolo 2.9 Orientamento all'utente

Definizione e componenti costitutive: **Essere in grado di stabilire una relazione empatica con l'utente, ma con il giusto distacco, cortesia e professionalità, contribuendo in maniera proattiva all'erogazione di un servizio di qualità.**

- Consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto
- Capacità comunicative e relazionali
- Capacità di ascolto e comprensione del punto di vista altrui
- Competenze sociali (responsabilità, cooperazione, disponibilità, ecc)
- Problem solving

## **Grading**

1. Ha poca consapevolezza di sé e non riesce a stabilire una relazione empatica con l'utente con il quale può rischiare di entrare in conflitto.

2. Difetta di capacità di ascolto e individuazione delle soluzioni. Non sempre entra in rapporto con il suo interlocutore spesso anticipa ma in modo inappropriato le esigenze dell'interlocutore.

3. È sensibile nei confronti dell'utente del servizio con il quale riesce a stabilire una relazione empatica. Rischia ogni tanto di farsi coinvolgere troppo dagli aspetti di relazione a discapito dei contenuti (servizio professionale e di qualità).

4. Possiede buone capacità di orientamento all'utente, fornendo ascolto e le proprie competenze professionali per capire esigenze e di individuare soluzioni.

5. Forte empatia e ottima relazione con l'utente del quale riesce a far emergere anche i bisogni inespresi, garantendogli l'individuazione della migliore soluzione. Si dimostra propositivo e riesce sempre ad instaurare un rapporto di fiducia.

Profili di riferimento: **personale di cat. D, C agente PL, C amministrativo/tecnico**

### **Titolo 2.10 Autocontrollo**

Definizione e componenti costitutive: Stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate. Reagire costruttivamente ai carichi di lavoro. Mantenere inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali. Conservare un atteggiamento sereno e tranquillizzante non perdendo di vista la situazione e il risultato da conseguire.

- Gestione delle emozioni
- Gestione delle situazioni stressanti
- Consapevolezza di sé, dell'altro e del contesto
- Capacità comunicative e relazionali (mediazione, negoziazione, ecc.)
- Collaborazione
- Problem solving

## **Grading**

1. Perde facilmente il controllo delle proprie emozioni, perde la pazienza o parla delle proprie frustrazioni in contesti non appropriati.

2. Generalmente non perde il controllo resistendo alla tentazione di rispondere impulsivamente ma evitando al contempo situazioni o persone ritenute stressanti.

3. Anche di fronte a situazioni fortemente stressanti riesce a mantenere la calma e a discutere resistendo alla tentazione di rispondere o reagire impulsivamente.

4. Gestisce efficacemente lo stress riuscendo ad essere costruttivo, focalizzandosi sulle cause del problema.

5. Reagisce sempre in maniera costruttiva non solo controllando le proprie emozioni ma anche calmando gli altri.



**Profili di riferimento: C agente PL, C amministrativo/tecnico, B amministrativo**

### **Titolo 2.11 Capacità di esprimersi e comunicare**

Definizione e componenti costitutive: **Capacità di comunicare in modo efficace, attivando un flusso comunicativo che trasferisca informazioni all'interlocutore.**

- Utilizzo dei modi più appropriati per trasferire informazioni
- Impostazione di un dialogo costruttivo ed efficace
- Buone conoscenze linguistiche

### **Grading**

1. Ha limitate capacità di esprimersi e comunicare. Possiede scarse capacità linguistiche. Non riesce a raggiungere l'interlocutore.

2. E' sufficientemente capace di esprimersi e comunicare, anche se dispone di un linguaggio elementare non sempre adeguato alle situazioni e agli interlocutori.

3. Riesce a spiegare abbastanza bene le proprie opinioni agli interlocutori, anche se non sempre con il linguaggio più efficace ed immediato.

4. Dispone di buone capacità comunicative e di espressione. Possiede capacità linguistiche e dialettiche generalmente adeguate alle situazioni affrontate. Raggiunge l'interlocutore.

5. E' un eccellente comunicatore. Possiede elevate capacità comunicative che gli permettono di raggiungere sempre ed efficacemente l'interlocutore. Dispone di un linguaggio appropriato e della spigliatezza necessaria per districarsi nelle diverse situazioni che si presentano.

## **3. POTENZIALE**

Profili di riferimento: **Responsabili di servizio, personale delle cat. B operai**

### **Titolo 3.1 Capacità di individuare i bisogni e proporre azioni a supporto delle scelte**

Definizione e componenti costitutive: **Essere in grado di analizzare il contesto di riferimento e di cogliere le tendenze evolutive dei bisogni della collettività.**

**Cogliere perfettamente gli indirizzi e le linee guida definite dall'organo di indirizzo politico.**

**Proporre azioni e piani progettuali a supporto delle scelte strategiche dell'amministrazione comunale e in grado di rispondere ai bisogni emergenti e in continua evoluzione degli stakeholders.**

- Analisi di mercato e dei bisogni
- Orientamento all'utente
- Aver interesse per le novità e trarre stimoli dai mutamenti
- Intuizione
- Spirito d'iniziativa e capacità progettuale
- Problem solving

### **Grading**

1. Nello svolgimento delle sue funzioni, non si preoccupa di analizzare il contesto di riferimento e di rilevare i bisogni della collettività. Ha grosse difficoltà a comprendere gli indirizzi dell'amministrazione e a tradurli in piani ed azioni operative.

2. Possiede limitate capacità di analisi del contesto di riferimento e delle esigenze della collettività. Non è sufficientemente in grado di cogliere e interpretare gli indirizzi dell'amministrazione e a tradurli in piani ed azioni operative.

3. E' interessato e si attiva per l'analisi dello scenario di riferimento e dei bisogni della collettività. Generalmente è in grado di formulare progetti a supporto delle scelte strategiche e delle richieste dell'amministrazione.

4. Elabora e propone piani e progetti a supporto delle scelte strategiche dell'amministrazione, in linea con le tendenze evolutive dei bisogni della collettività, che sa analizzare e interpretare con continuità.

5. E' perfettamente in grado di analizzare il contesto di riferimento e di cogliere le tendenze evolutive dei bisogni della collettività.

Interpreta correttamente gli indirizzi e le linee guida definite dall'amministrazione, proponendo piani progetti operativi e in grado di rispondere ai bisogni emergenti e in continua evoluzione.

**Profili di riferimento: Responsabili di servizio, personale di categoria D, C amministrativo/tecnico, C agente PL, B amministrativo**

### **Titolo 3.2 Capacità di affrontare la complessità e l'innovazione**

Definizione e componenti costitutive: Affrontare la complessità e le sfide al cambiamento con spirito costruttivo e innovativo. Essere in grado di trovare sempre soluzioni innovative in grado di soddisfare e/o anticipare i bisogni emergenti e in continua evoluzione degli stakeholders, accrescere la qualità dei servizi e lo svolgimento delle funzioni e attività del proprio team di collaboratori.

- Flessibilità mentale ed operativa
- Aver interesse per le novità e trarre stimoli dai mutamenti
- Analisi di mercato e dei bisogni
- Orientamento all'utente
- Spirito d'iniziativa e capacità progettuale
- Problem solving
- Spirito innovativo

### **Grading**

1. Teme il cambiamento e la complessità e non è capace di adattarsi ai mutamenti richiesti dall'ambiente e dall'amministrazione.

Non ha uno spirito innovativo e non dimostra capacità propositive e progettuali.

2. Esprime difficoltà ad adattarsi al cambiamento e non è in grado di elaborare proposte e progetti che sappiano apportare soluzioni ai problemi emergenti e complessi.

3. Presenta nei confronti dei cambiamenti e della complessità un atteggiamento neutro, non li favorisce né li ostacola. E' generalmente adattabile ai mutamenti e si impegna a elaborare soluzioni e proposte in grado di risolvere le esigenze emergenti.

4. Possiede buone capacità di adattamento alla complessità e al cambiamento, ai quali si adegua con prontezza traendone stimoli e cercando di proporre progetti e soluzioni innovative ed efficaci.

5. Affronta con spirito costruttivo ed innovativo la complessità e le sfide al cambiamento. Propone sempre soluzioni innovative in grado di soddisfare e/o anticipare i bisogni degli stakeholders, accrescere la qualità dei servizi e lo svolgimento delle funzioni e attività del proprio team di collaboratori.

## **Profili di riferimento: Responsabili di servizio, personale di categ. D**

### **Titolo 3.3 Capacità di sviluppare e condividere la conoscenza**

Definizione e componenti costitutive: **Promuovere l'aggiornamento professionale, l'approfondimento e lo scambio di conoscenze e informazioni all'interno del proprio team di collaboratori.**

Sviluppare strumenti operativi , organizzativi e informativi per la condivisione di informazioni e conoscenze.

- Capacità comunicative e relazionali
- Competenze personali (motivazione, consapevolezza, padronanza di sé, ecc)
- Competenze sociali (responsabilità, cooperazione, disponibilità, ecc)
- Strumenti organizzativi (coordinamento, incontri formativi, gruppi di lavoro, riunioni periodiche di aggiornamento, ecc)
- Strumenti informativi (banche dati, manuali delle procedure, ecc).

#### Grading

1. Non è interessato e non incentiva l'aggiornamento professionale e lo scambio di informazioni e conoscenze.

2. Promuove solo occasionalmente l'aggiornamento professionale e favorisce lo scambio di informazioni e conoscenze in modo discontinuo e insufficiente.

3. E' favorevole e stimola in modo sufficiente lo scambio di informazioni e l'aggiornamento professionale dei propri collaboratori.

4. Incentiva i propri collaboratori ad aggiornarsi, a partecipare a incontri di formazione e aggiornamento. Organizza incontri ed elabora strumenti per la condivisione delle informazioni e delle conoscenze.

5. Promuove e pianifica in modo sistematico lo sviluppo professionale e lo scambio delle conoscenze dei propri collaboratori, attraverso l'uso di tutti gli strumenti organizzativi e informativi disponibili.

Grazie alla sua iniziativa e al suo esempio, i suoi collaboratori si aggiornano e si scambiano informazioni/conoscenze in modo spontaneo e con continuità.

## **Profili di riferimento: personale di cat. D, B amministrativo, B operai**

### **Titolo 3.4 Autonomia e adattamento ai cambiamenti**

Definizione e componenti costitutive: **Gestire in maniera autonoma ed auto-consapevole le proprie mansioni nel rispetto dei limiti del ruolo. Possedere un'apertura mentale e una capacità di adeguamento al cambiamento e alle nuove circostanze. Trarre beneficio e stimolo dal cambiamento, elaborando proposte e soluzioni innovative in grado di migliorare la qualità dei servizi e lo svolgimento della propria attività.**

- Consapevolezza di sé, dell'altro e dell'area discrezionale relativa al proprio ruolo
- Flessibilità mentale ed operativa
- Aver interesse per le novità e trarre stimoli dai mutamenti
- Spirito d'iniziativa
- Problem solving
- Decisione: scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità

## Grading

1. Non è in grado di affrontare situazioni problematiche e/o rispondere a richieste nuove e impreviste senza chiedere aiuto al proprio responsabile.

Dimostra poca capacità di adattamento ai mutamenti, dai quali viene destabilizzato. Dimostra disinteresse se non ostilità nei confronti delle novità.

2. La sua autonomia è limitata alle sole principali attività svolte. Esprime difficoltà ad adattarsi ai mutamenti che subisce e dei quali tende sempre a vedere i lati negativi.

3. Nello svolgimento della sua attività si muove in modo sufficientemente autonomo. Possiede autonomia decisionale e una sufficiente capacità di problem solving, però con una certa tendenza a sconfinare verso aree di interesse/decisioni che non sono di sua competenza.

Presenta nei confronti dei cambiamenti un atteggiamento neutro, non li favorisce né li ostacola, ma generalmente riesce ad adattarsi a situazioni nuove.

4. Si muove in maniera autonoma nel proprio segmento di attività. Possiede buone capacità di adattamento ai mutamenti, ai quali si adegua con prontezza traendone stimoli e cercando di riorganizzare rapidamente le proprie attività in tal senso.

5. Riesce ad assolvere in completa autonomia, sia alle funzioni affidategli sia a richieste/situazioni problematiche nuove e impreviste.

È perfettamente consapevole dei limiti del proprio ruolo, ma è altresì in grado, quando la situazione lo richiede (emergenza), di prendere iniziative che vadano al di là del proprio ruolo assumendosi la responsabilità delle decisioni prese. Reagisce in modo positivo nei confronti dei cambiamenti, ne valorizza gli elementi positivi, è fortemente stimolato dalle novità, modifica con enorme facilità il proprio comportamento per adattarlo al mutato quadro di riferimento. Tende a stimolare il cambiamento e ad esserne in qualche modo anticipatore.

## Profili di riferimento: personale di cat. D, C amministrativo/tecnico, C agente PL

### Titolo 3.5 Iniziativa e capacità progettuale

Definizione e componenti costitutive **Proporre nuove soluzioni, elaborare progetti al fine di migliorare la qualità e la produttività del proprio lavoro. Saper cogliere l'evoluzione dei bisogni della collettività e le linee guida dell'amministrazione comunale.**

- Individuare i settori di intervento
- Analisi del contesto e dei bisogni
- Analizzare la fattibilità di proposte e progetti
- Elaborare proposte e progetti congrui alle necessità

## Grading

1. Si limita ad eseguire, accettando in modo acritico le indicazioni fornite dal responsabile.

2. Fatica ad elaborare proposte e progetti, quando lo fa è su richiesta e con un certo grado di imprecisione e di sufficienza.

3. È genericamente in grado di proporre ed elaborare progetti, quando gli viene richiesto.

4. Dimostra un buon livello di conoscenza delle necessità e spesso si adopera autonomamente per elaborare proposte e progetti.

5.E' assolutamente autonomo nel proporre piani e progetti che elabora con metodo, attenzione e precisione.

### **Profili di riferimento: personale di cat. D**

#### **Titolo 3.6 Capacità di migliorare la propria professionalità**

Definizione e componenti costitutive: **Capacità di applicarsi con profitto per migliorare le proprie conoscenze e aumentare le proprie competenze, spirito competitivo e desiderio di crescita, disponibilità e propensione a mettersi in gioco.**

- Facilità d'apprendimento
- Attenzione all'evoluzione dei processi lavorativi
- Propensione al miglioramento e alla crescita professionale

#### **Grading**

1.Non manifesta esplicito interesse a migliorare la propria professionalità. Fatica ad apprendere nuovi segmenti di attività e ad aggiornarsi.

2.Dimostra una limitata propensione al miglioramento e all'aggiornamento.

3.Genericamente è attento alle evoluzioni dei processi lavorativi, cerca di acquisire nuove conoscenze anche se talvolta le trasferisce con difficoltà nella propria attività.

4.E' interessato a sviluppare le proprie conoscenze e in grado di approfondirle. Tendenzialmente è capace di applicare le conoscenze sviluppate alla propria attività.

5.Possiede una spiccata volontà di crescita e facilità di apprendimento. Ricerca tutte le opportunità di scambio e approfondimento per elevare il livello qualitativo del suo lavoro. E' sempre in grado di trasferire nella pratica quotidiana le conoscenze progressivamente acquisite.